



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TÍTULO:

**“Plan de Marketing para la Unidad Renal
Nefroloja Cia.Ltda de la Ciudad de Loja”**

Tesis previa a la obtención del
grado de Ingeniero en
Administración de Empresas

AUTOR:

Diego Junior Sarmiento Caraguay

DIRECTOR:

Ing. Ney Alfredo Gallardo

LOJA – ECUADOR

2016

CERTIFICACIÓN

ING. NEY ALFREDO GALLARDO

DIRECTOR DE TESIS.

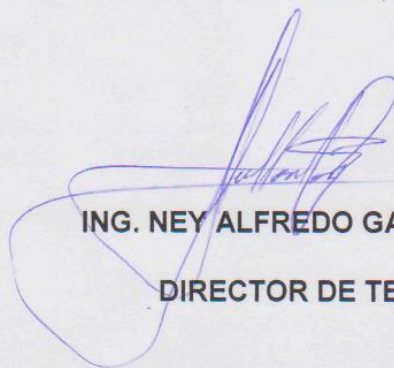
CERTIFICA:

Haber dirigido todo el proceso investigativo realizado por el señor **DIEGO JUNIOR SARMIENTO CARAGUAY** previo a la obtención del título de Ingeniero en Administración de Empresas cuyo tema se denomina: "**PLAN DE MARKETING PARA LA UNIDAD RENAL NEFROLOJA CIA.LTDA DE LA CIUDAD DE LOJA**", el mismo que cuenta con los requerimientos establecidos por la Universidad en sus aspectos de fondo y de forma por lo que autorizo su presentación para la calificación privada, sustentación y defensa.

Fecha: Loja, Agosto del 2016.

Loja, Agosto del 2016

Atentamente,



ING. NEY ALFREDO GALLARDO

DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

Yo **DIEGO JUNIOR SARMIENTO CARAGUAY**, declaro ser 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: Diego Junior Sarmiento Caraguay

Firma: 

Fecha: Loja, Agosto del 2016

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

Yo **DIEGO JUNIOR SARMIENTO CARAGUAY**, declaró ser el autor de la tesis titulada: **“PLAN DE MARKETING PARA LA UNIDAD RENAL NEFROLOJIA CIA. LTDA. DE LA CIUDAD DE LOJA”**. Como requisito para optar al grado de: **Ingeniero en Administración de Empresas**, 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 17 días de agosto del 2016, firma el autor.

Firma: 

Autor: Diego Junior Sarmiento Caraguay

Cédula: 1104261498

Dirección: Loja, El Valle

Correo: juniorsar33@gmail.com

Celular: 099249938

DATOS COMPLEMENTARIOS:

Director de Tesis: Ing. Ney Alfredo Gallardo

Tribunal de Grado: Ing. Oscar Gómez **PRESIDENTE**

Ing. Juan Encalada **VOCAL**

Ing. Santiago Ludeña **VOCAL**

DEDICATORIA

La presente tesis la dedico a Dios, por darme la oportunidad de prepararme como profesional y por ser el eje fundamental de mi vida, a mi madre, hermanos y familia por darme el apoyo incondicional para salir adelante en cada meta planteada, quienes con mucho cariño y amor han hecho de mí una persona llena de valores.

Diego Junior Sarmiento Caraguay

AGRADECIMIENTO

Mi reconocimiento de gratitud a la Universidad Nacional de Loja, a los docentes de la Carrera de Administración de Empresas, quienes que con su disponibilidad y generosidad para compartir sus experiencias y amplios conocimientos, contribuyeron con mi formación.

Quiero dejar constancia mi agradecimiento al Ing. Ney Alfredo Gallardo, quien como Director de Tesis me ha apoyado en el desarrollo y culminación de la presente tesis.

Diego Junior Sarmiento Caraguay

a. TÍTULO

**“PLAN DE MARKETING PARA LA UNIDAD RENAL NEFROLOJA CIA.LTDA
DE LA CIUDAD DE LOJA”**

b. RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo **“Diseñar un Plan de Marketing para la Unidad Renal NEFROLOJA CIA. LTDA” de la Ciudad de Loja**”, de tal manera que ayude a mejorar su posicionamiento en el mercado y a la vez generar valor agregado al cliente.

Los objetivos de esta investigación se refieren a: investigación de mercado, diagnóstico externo PESTEC, análisis competitivo de las empresas del sector, realización del análisis interno en el área de marketing.

Para la realización de la investigación se aplicó el método deductivo e inductivo, así mismos se aplicó una entrevista a los funcionarios claves de la empresa (Gerente, Administradora y Contadora), una encuesta a 324 clientes potenciales (personas con diabetes e hipertensión) de la Ciudad de Loja del Área de Salud N.3, así como a los 8 empleados y 34 clientes que hacen uso de los servicios de la clínica.

En cuanto a los resultados obtenidos durante todo el proceso investigativo realizado, se destacan los siguientes: en el análisis externo con la aplicación de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE), se identificó como oportunidades, los presupuestos gubernamentales asignados al sector salud, relaciones con organizaciones como el IESS y el Ministerio de Salud, además del incremento de la población y tecnologías de información; mientras entre sus principales amenazas están el incremento de la inflación, déficit fiscal y tasas de interés, de este análisis se determinó que el factor ponderado es de 2.89 lo que indica que la organización se encuentra en un entorno de oportunidades.

Con respecto a la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) de la Unidad Renal Nefroloja sus fortalezas más destacadas y puntuadas fueron variedad de cartera de servicios, además de buena atención al cliente, mientras que la mayor parte de los factores perjudican a la empresa es falta de publicidad que la pone en una posición débil frente a sus competidores, aunque la institución

que lidera el sector es del Hospital Regional Isidro Ayora debido a su buena imagen y cantidad de servicios en varias especialidades que posee, resultado de este análisis se obtiene un puntaje de 2,9.

A través de la matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI), permitió identificar sus fortalezas más sobresalientes se considera la participación de mercado, calidad del servicio, buena atención al cliente, investigación de mercado y una excelente cartera de clientes en el servicio de diálisis; así mismo se identificaron sus debilidades más destacadas como no contar con **instalaciones del área de trabajo de marketing** ya que ellos no le prestan atención a esto debido a que se trabaja con convenios (pacientes remitidos), no tiene **publicidad** de sus servicios, también la ausencia de **ventas de los servicios** secundarios es bajo y cuenta con escasos sistemas de promociones e incentivos y finalmente carece de **capacitación al personal** atención al cliente, donde se obtuvo un valor ponderado de 2.59, lo que nos permite determinar que la Unidad Renal Nefroloja mantiene una posición interna fuerte, lo cual le garantiza poder seguir adelante y desarrollarse de manera positiva en el medio.

Con respecto a la investigación de mercado se puede evidenciar que los clientes potenciales en un 86% desconocen de estas unidades de salud, aunque hacen uso de forma frecuente de algunos de los mismos tipos de servicios que brindan, que los principales medios que utilizan para informarse son 73% televisión y 13% radio y destacan que lo que buscan en los servicios es buena atención 64%, mientras que los que hacen uso del servicio (clientes actuales), el 85% destacan que el valor agregado que presta la empresa es la buena atención y en el mismo porcentaje la forma que llegaron a conocer la empresa es principalmente por los convenios.

Una vez realizados todos los análisis, se procedió a la elaboración de la propuesta de plan de marketing con la finalidad de conducir a la empresa al mejoramiento para ello se procedió a la elaboración de la matriz FODA en

donde se elaboraron objetivos estratégicos, objetivos operativos, metas, acciones, responsables y presupuesto de los objetivos planteados.

Finalmente se concluye que el servicio que presta la unidad Renal Nefroloja se encuentra en un entorno de oportunidades; de entre las cuatro empresas que compiten en el sector la empresa objeto de estudio se encuentra en tercera posición; predominan las fortalezas ante las debilidades en el área de marketing; entre los principales puntos fuertes que tiene la empresa tenemos: calidad del servicio, buena atención al cliente y entre sus principales debilidades están carece de área de trabajo de marketing, sistemas de publicidad y de capacitación al personal en atención al cliente.

ABSTRACT

This research aims to "Designing a Marketing Plan for Renal Unit NEFROLOJA CIA. LTDA "Loja City", so to help improve their market position and simultaneously generate customer value.

The objectives of this research concern: market research, external diagnosis PESTEC, competitive analysis of companies in the sector, completion of the internal analysis in the area of marketing.

To carry out research deductive and inductive method was applied themselves an interview was applied to key company officials (Manager, Administrator and Accountant), a survey of 324 potential customers (people with diabetes and hypertension) of the Loja city area N.3 Health, as well as 8 employees and 34 clients who use the services of the clinic.

As for the results obtained throughout the research process undertaken, they are the following: in the external analysis with the application of the Evaluation Matrix of external factors (MEFE), identified as opportunities, government budgets allocated to the health sector , relationships with organizations such as the IESS and the Ministry of Health, in addition to the increase in population and information technologies; while its main threats are increasing inflation, fiscal deficit and interest rates, this analysis it was determined that the weighted factor is 2.89 indicating that the organization is in an environment of opportunities.

With regard to the Matrix Competitive Profile (MPC) Renal Nefroloja Unit its most prominent and scored strengths were variety of services portfolio, in addition to good customer service, while most of the factors hurt the company is missing advertising that puts it in a weak position compared to its competitors, but the institution that leads the industry is the Regional Hospital Isidro Ayora

because of its good image and quantity of services in various specialties who owns result of this analysis a score is obtained 2.9.

Through the evaluation matrix of internal factors (MEFI), allowed to identify their most outstanding strengths is considered market share, quality service, good customer service, market research and excellent customer base in service dialysis; likewise its most important as facilities are not available workspace marketing because they do not pay attention to this because it works with agreements (referred patients) weaknesses were identified, not advertising their services, also the absence sales of secondary services is low and has few systems promotions and incentives and finally no staff training customer service, where a weighted value of 2.59 was obtained, allowing us to determine that the Renal Nefroloja Unit maintains a position strong internal, which guarantees you will go ahead and develop positively in the medium.

With respect to market research can demonstrate that potential customers by 86% unaware of these health units, although they use frequently some of the same types of services provided, the main means used for information are 73% television and 13% radio and emphasize that seeking the services is good attention 64%, while those who use the service (current customers), 85% highlighted that the added value provided by the company is the good service and the same percentage how they came to know the company is mainly by the agreements.

When all analyzes, we proceeded to the development of the proposed marketing plan in order to lead the company to improve for it proceeded to the development of the matrix FODA where strategic objectives, operational objectives were developed, goals, actions, responsible and budget objectives.

Finally we conclude that the service provided by the Renal Nefroloja unit is in an environment of opportunities; among the four companies competing in the sector the company under study is in third position; predominate strengths to weaknesses in the marketing area; among the main strengths that the company

are: service quality, good customer service and its main weaknesses are lack of workspace marketing, advertising systems and staff training in customer service.

c. INTRODUCCIÓN

En la gestión de las empresas es muy común de que no exista un área formal de marketing, ni de ventas y no se cree necesario hacer una inversión en este aspecto, de aquí que las clínicas privadas carecen de un plan de marketing que permita dar a conocer los servicios que brindan, ya que para ellos la calidad es algo implícito especialmente en el servicio sanitario, por lo que no se requiere de un esfuerzo mercadológico en particular, lo que esto limita la consecución de los objetivos planteados por las empresas, situación que menoscaba la eficiencia, la eficacia y provoca la pérdida de competitividad en el mercado, aunque a veces se confunde la mercadotecnia como sinonimo de publicidad comercial, sin que necesariamente se esté poniendo en el foco de las decisiones al mercado y principalmente al consumidor, quien es el actor más importante dentro de dicho mercado (Priego, 2007).

Una técnica fundamental para poder responder exitosamente a esa interrogante es la realización de un plan de marketing, el mismo nos permite orientar la empresa hacia el mercado permitiendo aclarar lo que se pretende conseguir y cómo se propone conseguirlo, es aquí donde se plasman y concretan las grandes decisiones que van a orientar la marcha hacia la gestión excelente, ayudando a trazar un mapa de la organización que señale los pasos para alcanzar los objetivos planteados por la misma.

Por el motivo mencionado se hace necesario diseñar un **“Plan de Marketing para la Unidad Renal NEFROLOJA CIA. LTDA de la Ciudad de Loja”** que le permita a la empresa llegar a un mejor posicionamiento de mercado incrementando su rentabilidad gracias a la venta de los servicios, con un excelente trato y servicio a cada uno de los clientes.

La investigación consta de los siguientes apartados:

Un título el cual constituye la idea principal del presente proyecto; el resumen hace referencia al objetivo de investigación, la metodología y los principales

resultados obtenidos; una introducción que contiene una contextualización de la problemática encontrada y la estructura del documento.

Revisión de literatura que recopila conceptos y definiciones sobre dos categorías: salud y los elementos de un plan de marketing que sustentan el proceso aplicado en la ejecución del trabajo de campo.

En los materiales y métodos: se detalla los materiales, métodos, técnicas y procedimientos aplicados a lo largo de la investigación efectuada.

Resultados, contiene el diagnóstico de la situación actual (análisis externo tomando en consideración los factores político, económico, social, tecnológico y ecológico. Asimismo se consideró las 5 fuerzas de Porter para analizar el sector competitivo y por último se realizó el análisis interno.

En la discusión, consta un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), un análisis de la matriz IE (interna y externa) en la cual se propone a la empresa aplicar estrategias de penetración en el mercado, y una propuesta de un plan estratégico de marketing en el que se plantea los objetivos estratégicos y objetivos operativos.

Por último se presentan las conclusiones y recomendaciones a las que se ha llegado luego de todo el trabajo investigativo.

d. REVISION DE LITERATURA

d.1. MARCO REFERENCIAL

MARKETING EN SALUD

Las organizaciones sanitarias pueden ser de titularidad pública o privada, con o sin ánimo de lucro y pueden dedicarse a todo tipo de actividades (hospitales, centros ambulatorios, policlínicos, centros de especialidades, consultas...etc.), pero todas tienen dos cosas importantes: funcionan en la misma sociedad que tiene sus leyes de mercado- y por tanto están en competencia entre sí – y trabajan con los mismos profesionales.

La trascendencia social del marketing de salud no precisa comentarios: el mercado está allí, los seres humanos tienen claramente necesidades de salud y desde luego deseos y expectativas para ella. Refiriéndose primero al mercado, parece claro que uno de los fines del marketing es poner de acuerdo los servicios de la organización con las necesidades, deseos y expectativas del mercado.

El marketing pretende poner de relieve lo que es bueno de la actividad de la organización y lo que la diferencia de las demás ante los potenciales clientes. Una organización de salud excelente es aquella que tiene excelentes resultados asistenciales, con alta seguridad del paciente y una excelente atención al paciente, es decir aquella que realmente ayuda a recuperar y conservar la salud.

Un centro sanitario excelente no solo debe llegar a su mercado, sino que tiene el deber ético de hacerlo: el deber de dar a conocer su excelencia al mayor número de clientes potenciales, de hacerles llegar precisamente esos servicios excelentes al mayor número de <<clientes - usuarios>>. Por lo tanto está claro que el centro excelente debe tener bien definida su estrategia de producto-servicio y de mercado, hacer publicidad ética y abordar su expansión con responsabilidad social. Pero a todo esto el buen marketing de salud, tiene que

hacerse con los profesionales y por medio de ellos (Hernández & Martínez, 2014).

d.2. MARCO TEÓRICO

La base teórica del presente trabajo de investigación se fundamenta en: el marketing, la investigación de mercado y la planeación de marketing.

PLAN DE MARKETING

“Un PMK es un documento escrito en el que se recogen los objetivos, las estrategias, los planes de acción relativos a los elementos de Marketing-Mix, que facilitarán y posibilitarán el cumplimiento de la estrategia dictada en el ambiente corporativo, año tras año, paso a paso” (Kotler, 1995).

FINALIDAD DEL 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 (Morera, 2004).
- **Captación de recursos:** De hecho, es para lo que se usa el Plan de Marketing en la mayoría de las ocasiones.
- **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 suboptimización, 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 (Morera, 2004).

VENTAJAS DEL PLAN DE MARKETING

Vista la necesidad de realizar un plan de marketing y cómo ponerlo en práctica, sus ventajas radican en los siguientes aspectos:

- Analiza la situación de la empresa.
- Investiga el entorno de la empresa.
- Proporciona una visión clara del objetivo final.
- Informa de las etapas que se han de cubrir.
- Establece los plazos de tiempo en que se van a realizar las acciones.
- Valora los recursos necesarios para hacerlo.
- Refleja las diferencias entre lo que estaba proyectado y lo que ocurre en la realidad. (Pinilla, Martínez, & Sangüesa, 2008)

FASES Y ETAPAS EN LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MARKETING.

El modelo de plan estratégico de marketing según Hoyos Ballesteros (2013) & D' Alessio Ipinza (2008)

1. Análisis de situación
 - 1.1 . Análisis externo
 - Análisis PESTEC
 - 1.2. Análisis Competitivo
 - Modelo de las cinco fuerzas de Porter
 - 1.3. Análisis interno
 - Investigación de mercados
 - Variables de marketing
2. Matriz DAFO
3. Objetivos de marketing
4. Definición de estrategias y tácticas
5. Definición de los programas de marketing
6. El presupuesto de marketing

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN.

ANÁLISIS EXTERNO

También auditoría externa está enfocada hacia la exploración del entorno y el análisis de la industria, revela las oportunidades y amenazas clave, así como la situación de los competidores en el sector industrial (Hoyos, 2013).

El propósito de esta auditoría es ofrecer información relevante a los gerentes para iniciar el proceso conducente a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las

amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial y así vencer a la competencia.

La auditoría externa considera siete categorías de factores externos clave que afectan directamente a los productos, los mercados y las organizaciones que compiten en el sector bajo análisis:

- Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)
- Fuerzas económicas y financieras (E)
- Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)
- Fuerzas tecnológicas y científicas (T)
- Fuerzas ecológicas y ambientales (E)
- Fuerzas competitivas (C)

Los factores externos clave se caracterizan por ser:

- Importantes para el logro de objetivos a largo plazo.
- Medibles para evaluación y control.
- Aplicables a todos los competidores.
- Jerárquicos en el sentido de que unos tendrán relación con toda la organización y otros estarán más estrechamente enfocados a las divisiones o áreas funcionales.
- Pueden variar de acuerdo con el tiempo, o la industria que se tome como escenario de la competencia (D'Alessio, 2008).

ANÁLISIS PESTEC

Los factores externos clave se evalúan con un enfoque integral y sistémico, realizando un análisis de las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y competitivas, conocido como análisis PESTEC.

- **Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)**
Determinan las reglas asociadas a los procesos de poder alrededor de la organización, de adhesiones e intentos de vencer resistencias por parte de los grupos de poder.

- **Fuerzas económicas y financieras (E)**

Las tendencias macroeconómicas, las condiciones de financiamiento y las decisiones de inversión (D'Alessio, 2008).

- **Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)**

Involucra creencias, valores, actitudes, opiniones y estilos de vida desarrollados a partir de las condiciones sociales, culturales, demográficas, étnicas religiosas q existen en el entorno de la organización. Estas fuerzas definen el perfil del consumidor, determina el tamaño de los mercados, orientan los hábitos de compra, afectan el comportamiento organizacional y crean paradigmas que influyen en las decisiones de los clientes.

- **Fuerzas tecnológicas y científicas (T)**

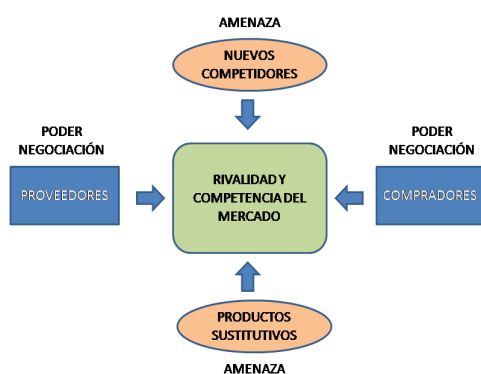
Están caracterizadas por la velocidad de cambio, la innovación científica permanente, la aceleración del progreso tecnológico, y la amplia difusión del conocimiento, que originan una imperiosa necesidad de adaptación y evaluación.

- **Fuerzas ecológicas y ambientales (E)**

La conservación del medio ambiente como una preocupación de primer orden para la humanidad, así como la responsabilidad para las futuras generaciones, alertando los efectos nocivos de la industrialización.

- **Fuerzas competitivas (C)**

Grafico N.1
Fuerzas Competitivas



Compuesta por las 5 fuerzas de Porter, debe ser cuidadosamente analizada en cuanto a. poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores, intensidad de la rivalidad de los actuales competidores, amenaza de los sustitutos y amenaza de los entrantes (D'Alessio, 2008).

Fuente: El Proceso Estratégico
Elaboración: El Autor

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (MEFE)

El propósito de la auditoria externa es crear una lista definida de oportunidades que podrían beneficiar a una organización y las amenazas que deberían evitarse.

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 como resultado del análisis PESTEC, para luego cuantificar los resultados en las oportunidades y amenazas identificadas que ofrece el entorno.

Pasos para desarrollar la matriz MEFE

- Listar los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de evaluación externa. Incluir un total de 10 a 20 factores, las oportunidades y amenazas de la empresa. Primero anotar las oportunidades y luego, las amenazas.
- Asignamos una ponderación a cada factor, los valores oscilan entre 0.01 – 0.1, dándonos la suma de estas ponderaciones igual a 1.
- Establecemos una calificación de 1 a 4 a los factores distribuido de la siguiente manera: respuesta superior 4, respuesta por encima del promedio 3, respuesta promedio 2 y respuesta pobre 1.
- Se multiplica cada ponderación por la calificación del factor, determinando como respuesta el resultado ponderado.
- La sumatoria de los resultados ponderados nos da un valor el cual se lo interpreta de la siguiente manera: si el resultado es mayor de 2.5 hay predominio de las oportunidades sobre las amenazas; si es menor de 2.5 indica que existe predominio de las amenazas sobre las oportunidades, y si es igual a 2.5 la empresa se mantiene estable.

ANÁLISIS COMPETITIVO

Definir claramente a los competidores, primero a los actuales, luego, a los sustitutos y, finalmente si hubiera a los ingresantes es un primer paso.

Conocerlos, con sus fortalezas y debilidades, es el segundo paso. Evaluar la intensidad de la competencia y estar al tanto de sus estrategias es el tercer paso. Considerar a sus líderes y personalidades ayuda mucho al análisis.

Finalmente, una auditoria externa rigurosa y efectiva deberá considerar dos aspectos importantes, que afectan a la situación industrial y competitiva. La estructura y el ciclo de vida del sector industrial (D'Alessio, 2008).

Las cinco fuerzas competitivas de Porter

Es un modelo holístico desarrollado por Michael Porter, el objetivo de este modelo es calcular la rentabilidad de un sector, teniendo en cuenta el valor actual y la proyección de los emprendedores / pymes en el mismo (Gutierrez, 2013).

Se trata de una herramienta de marketing estratégico especialmente útil para analizar el mercado del proyecto empresarial y definir una estrategia adecuada para poder abordarlo. Para aquellos emprendedores que están elaborando el plan de negocios para su proyecto empresarial, les resultaría útil definir las cinco fuerzas competitivas de Porter para poder completar, de manera más sencilla, el apartado de "análisis de mercado". Para aquellos que ya tienen su plan de negocios más que elaborado, o que su empresa lleve varios años en el mercado, también es conveniente revisar periódicamente esta herramienta estratégica porque la rivalidad competitiva de un sector está en continua evolución.

Según Porter indicó, la rivalidad con los competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas que combinadas crean una quinta fuerza: la rivalidad entre los competidores. Las cinco fuerzas quedarían configuradas como sigue:

- La primera de las fuerzas competitivas es la **existencia o entrada de productos sustitutivos**. Los principales factores que provocan mayor competitividad y disminuyen la rentabilidad del sector son: Sensibilidad del cliente a sustituir el producto. Diferenciación de los productos y/o precio del resto de productos sustitutivos.

- La segunda de las fuerzas competitivas es la **rivalidad entre los competidores**. A medida que haya menos empresas compitiendo en el sector, menor rivalidad existirá y mayor será la rentabilidad del mismo. Algunos de los factores que determinan la rivalidad entre los competidores son: Las barreras de salida del mercado, el nivel de crecimiento del mercado, la sobrecapacidad industrial y/o el poder de los competidores / proveedores.
- Otra de las fuerzas competitivas es la **amenaza de nuevos competidores**. Para determinar el atractivo y rentabilidad del mercado en este sentido influye: Existencia de barreras de entrada y economías de escalas, el acceso a los canales de distribución, las necesidades de calidad o las ventajas en la curva de aprendizaje.
- La cuarta fuerza competitiva es el **poder de negociación de los proveedores**, donde el grado de concentración, el impacto del coste de los proveedores en el coste total del producto y/o las características específicas del producto, son algunos de los principales factores que determinan la rentabilidad de un sector.
- Por último, la quinta y última fuerza competitiva es el **poder de negociación de los clientes**. El volumen de compra de los clientes, el grado de dependencia de los canales de distribución y/o la sensibilidad del cliente al precio son algunos de los factores de definen esta fuerza competitiva (Gutierrez, 2013).

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)

Identifica a los principales competidores de la organización, sus fortalezas y debilidades con relación a la posición estratégica de una organización modelo, y a una organización determinada como muestra. El propósito de esta matriz es señalar como esta una organización respecto del resto de competidores asociados al mismo sector, para que a partir de esa información la organización pueda inferir sus posibles estrategias basadas en el posicionamiento de los

competidores en el sector industrial. Su determinación es crucial para el éxito del análisis y evaluación (D'Alessio, 2008).

Pasos para desarrollar la matriz MPC

- Se identifican los factores decisivos de éxito en la industria, así como los competidores más representativos del mercado. Incluir un total de 6 a 12 factores claves de éxito.
- Asignar una ponderación a cada factor ponderante de éxito con el objeto de indicar la importancia relativa de ese factor para el éxito de la industria. **0.0** = sin importancia **1.0** = muy importante. La suma debe ser igual a 1.
- Se asigna a cada uno de los competidores, así como también a la empresa que se está estudiando, la debilidad o fortaleza de esa firma a cada factor clave de éxito. Establecemos una calificación de 1 a 4 a los factores distribuido de la siguiente manera: fortaleza mayor 4, fortaleza menor 3, debilidad menor 2 y debilidad mayor 1.
- Se multiplica la ponderación asignada a cada factor clave por la clasificación correspondiente otorgada a cada empresa.
- Sumar la columna de resultados ponderados para cada empresa. El más alto indicara al competidor más amenazador y el menor al más débil (D'Alessio, 2008).

ANÁLISIS INTERNO

La evaluación interna está enfocada en encontrar estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades. En consecuencia, lo más importante para una organización es identificar sus competencias distintivas, las cuales son las fortalezas de una compañía, que no pueden fácilmente igualarse o ser imitadas por la competencia. Construir ventajas competitivas involucra sacar ventaja de las competencias distintivas para diseñar estrategias que sirvan para mejorar las debilidades de la compañía y transformarlas en fortalezas.

El éxito de la evaluación interna requiere que los gerentes y funcionarios de todas áreas funcionales aporten sus ideas, experiencias e información conocida: la clave del éxito es la coordinación y entendimiento efectivo entre los gerentes y funcionarios clave de todas las áreas funcionales del negocio. A través de la participación en la evaluación interna, los gerentes y funcionarios clave de los diferentes departamentos y divisiones de la organización entienden la naturaleza y efecto de las decisiones en otras áreas funcionales del negocio: el conocimiento de estas relaciones es crítico para establecer efectivamente los objetivos y estrategias comunes (D'Alessio, 2008).

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.

Es la herramienta necesaria para el ejercicio de marketing. Podemos decir que este tipo de investigación parte del análisis de algunos cambios en el entorno y acciones de los consumidores (Trespacios, Bello, & Vázquez, 2005).

Todo negocio prospero necesita saber quiénes son sus clientes y donde se encuentran los clientes potenciales y que quieren. Sin esa información, es difícil tomar decisiones sobre que producto o servicio vender o donde, y como concentrarse en los clientes. La investigación de mercados es una forma de descubrir esta información por medio de varias técnicas (Bird, 2008).

ETAPAS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Un plan de marketing debe considerar las particularidades de dicho mercado, por lo tanto, es necesario considerar entre otras cosas los siguientes elementos:

- **Segmentación del mercado.** Hace referencia a las diferentes categorías en las que se encuentra dividida la oferta actual. Conocer la manera como se segmenta la categoría permite saber que segmentos están saturados y en cuales hay posibilidad de entrar.
- **Comportamiento del mercado.** Se debe conocer el tamaño del mercado en unidades monetarias (dólares, pesos) y en unidades de la tasa de crecimiento, el consumo, etc.

- **Características del mercado.** Es importante conocer las barreras de entrada, de salida, el nivel tecnológico, y las tendencias tecnológicas (Hoyos, 2013).

MARKETING Y VENTAS

El marketing entendido como la orientación empresarial centrada en satisfacer las necesidades de los consumidores a través de la adecuación de la oferta de bienes y servicios de la organización, es una función vital bajo las actuales condiciones de competencia y globalización. Este es el responsable de las decisiones relacionadas al producto, comunicación, distribución, y precio, así como el uso de las herramientas de investigación de mercados, segmentación de mercados y posicionamiento de productos.

Las variables a considerar son:

- Concentración de las ventas por productos o por consumidores
- Mix de productos: balance beneficio-costos de los bienes y servicios
- Política de precios: flexibilidad de precios
- Participación de mercado
- Organización de ventas: conocimiento de las necesidades del consumidor.
- Red de venta y gestión de canales de distribución: cantidad, cobertura y control: Transporte y distribución.
- Cantidad y calidad de líneas de productos: bienes y servicios
- Calidad de servicio al cliente y servicio postventa.
- Lealtad a la marca.
- Investigación de mercados: desarrollo de nuevos productos o de nuevos mercados.
- Comunicaciones integradas.
- Creatividad, eficiencia y efectividad de la publicidad y las promociones.
- Análisis del consumidor y sus preferencias.
- Ventas de los productos; bienes y servicios

- Manejo de inventarios de salida.
- Planeamiento de los productos: bienes y servicios
- Investigación de mercados: Métodos usados.
- Análisis de oportunidades: Costos, beneficios y riesgos (D'Alessio, 2008).

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI)

Un paso resumido para realizar una auditoría interna de la administración estratégica consiste en constituir una matriz EFI. Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. 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.

Desarrollo de la matriz de factores internos MEFI

- Hacer una lista de los factores de éxito clave identificados en el proceso de evaluación interna. Use entre 10 y 20 factores internos en total, que incluyan tanto fortalezas como debilidades. Primero anote las fortalezas y a continuación las debilidades.
- Asignamos un peso a cada factor, el valor oscila entre 0.0 (menos importante) a 1.0 (muy importante) y la sumatoria de estas ponderaciones debe ser igual a 1.
- Determinamos una calificación 1 a 4, realizada de la siguiente manera: fortaleza mayor 4, fortaleza menor 3, debilidad mayor 1 y debilidad menor 2
- Cada ponderación se multiplica por la calificación de cada factor, quedando como respuesta el resultado ponderado.

- La sumatoria de los resultados obtenidos se los analiza de la siguiente manera: si el resultado es mayor que 2.5, nos indica que existe predominio de las fortalezas sobre las debilidades; en cambio sí es menor que 2.5, existe predominio de las debilidades sobre las fortalezas. Y si es igual la empresa se mantiene estable (D'Alessio, 2008).

MATRIZ DOFA

Luego de hacer el análisis de cada uno de los elementos del componente interno, se deben reunir los principales hallazgos en lo que se conoce como matriz DOFA.

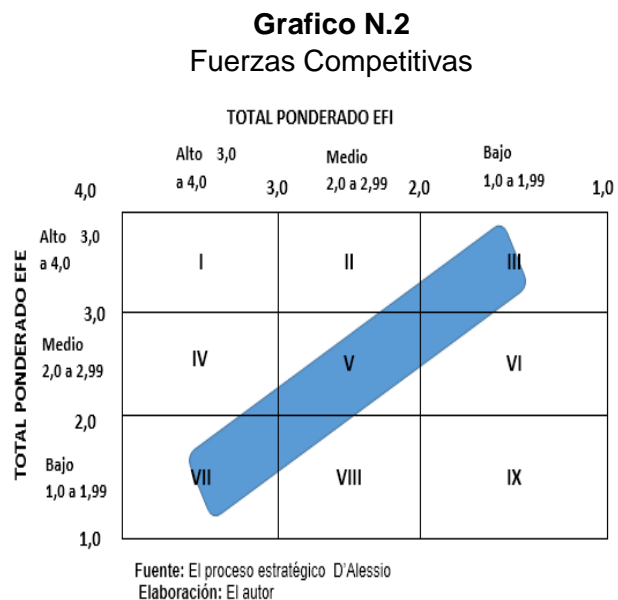
El análisis de situación precisamente lo que se busca es que el empresario rompa sus esquemas mentales y haga esfuerzo de analizar de manera meticulosa la situación actual de la empresa partiendo desde cero.

Como una herramienta de análisis situacional tanto externo como interno, exige un concienzudo pensamiento para generar estrategias en los 4 cuadrantes de la matriz estos son los de: FO,DO, FA, DA, desarrolla un análisis del entorno, la competencia, y del intorno:

- **Estrategias FO. Explotar**
Genera estrategias usando las fortalezas internas de la organización que puedan sacar ventaja de las oportunidades externas (explotar).
- **Estrategias DO. Buscar**
Genera estrategias mejorando las debilidades internas para sacar ventaja de las oportunidades externas.
- **Estrategias FA. Confrontar**
Genera las estrategias usando las fortalezas de loa organización para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.
- **Estrategias DA. Evitar**
Genera las estrategias considerando acciones defensivas con el fin de reducir las debilidades internas evitando las amenazas del entorno. (D'Alessio, 2008)

MATRIZ INTERNA Y EXTERNA (IE)

La matriz Interna Externa representa una herramienta para evaluar a una organización, tomando en cuenta sus Factores Internos (Fortalezas y Debilidades) y sus Factores Externos (Oportunidades y Amenazas), cuantificando un índice que se puede graficar y ubicar en uno de los 9 cuadrantes de dicha matriz.



Pasos para desarrollar la Matriz IE

- Para elaborar la Matriz de Factor Interno se determinan los Factores Internos del Éxito.
- Se le da una ponderación a cada Factor Interno, de acuerdo a la importancia que representa para el éxito de la organización (y la suma de las ponderaciones debe ser 1, para normalizarlos).
- Se le da una calificación a cada Factor Interno, de acuerdo a cómo se percibe en los momentos actuales, en una escala del 1 al 4, donde 1 es malo y 4 es bueno.
- Se multiplica la ponderación por la calificación, para obtener el índice de Factor Interno (D'Alessio, 2008).

OBJETIVOS DE MARKETING

En esta etapa el empresario o estratega de marketing debe revisar el análisis interno, en especial el punto relacionado con el análisis de indicadores, el cual debe conducir a determinar primero cuales indicadores se tienen; establecer el estatus, es decir que número están mostrando los indicadores, y determinar si

se está conforme con la medida que muestra el indicador. En caso de que no se esté de acuerdo con los resultados, en esta fase del plan de marketing, la de los objetivos, esa cifra que muestra el indicador hay que convertirla en un objetivo de marketing (Hoyos, 2013).

Gráfico Nro.3

Objetivos de Marketing

OBJETIVOS OPERATIVOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Ventas	Share of Mind (recordación de marca)
Cartera	Top of Mind
Rentabilidad	Top of Heart (preferencia de marca)
Lanzamiento de nuevos productos	Participación en el Mercado
Vinculación de clientes	Posicionamiento
Deserción de clientes/ retención	Cobertura Geográfica
Satisfacción	
Recuperación de clientes	
Deserción de vendedores	
Cotizaciones colocadas	

Fuente: Hoyos, 2013.

Elaboración: El autor.

Definición de Estrategias y Tácticas

Se fijan las estrategias que indica cómo se va a cumplir dicho objetivo, mientras que una táctica es el modo particular con el que se va a concretar la estrategia escogida, aunque una estrategia se construye de más de una táctica.

Definición de los programas de marketing

Un programa es un documento que detalla la táctica empleada en el plan de marketing. El estratega define las fechas de inicio y de terminación de la estrategia, y designa al responsable de la actividad y los controles que se van a realizar para asegurar el éxito de la táctica. En el programa también se define el presupuesto a invertir y el cronograma de la actividad.

El cronograma de Marketing

Es una herramienta que permite al estratega de marketing ejecutar y cada una de las acciones en los momentos oportunos de tal manera que se garantice la

consecución de los objetivos.

El presupuesto de Marketing

Dentro de esto se presentan los ingresos y la inversión total que se va a realizar para cumplir con los objetivos planteados. Hablando de manera general, en el que se incluyen los gastos discriminados para cada una de las actividades de marketing, se debe relacionar el egreso con la nómina, la administrativa del departamento de marketing y la de la fuerza de ventas. Se deben incluir los gastos relacionados con las comunicaciones de marketing (publicidad, relaciones públicas y promoción de ventas entre otros).

Estado de Resultados

Es una herramienta que ayuda a visibilizar, desde el aspecto financiero, el impacto de las actividades de marketing. Allí aparecen varias cuentas que pueden ser afectadas por el departamento de marketing, como venta, descuento, gastos de marketing y comisiones de ventas; la idea es que el estratega pueda hacer simulaciones con estas cuatro cuentas para determinar, a diferentes niveles de ventas y de gastos, como varían las utilidades, en especial las operativas, que son finalmente uno de los indicadores importantes para medir la gestión del estratega de marketing (Hoyos, 2013).

e. MATERIALES Y METODOS

MATERIALES

La elaboración y posterior estructuración del presente trabajo de tesis demandó la utilización de una serie de equipos y suministros de oficina, de los cuales a continuación citamos los siguientes:

- **Equipos de oficina:** computadora, impresora, grabadora, flash memory, calculadora, teléfono móvil, perforadora.
- **Suministros de oficina:** hojas de papel, tinta para impresora, Cds, esferográficos, lápiz de Madera, carpetas.

METODOS

El desarrollo del proyecto de tesis se inició con la recopilación de información, para el **análisis externo** se empleó el método deductivo que parte del análisis de datos generales para llegar a una conclusión de tipo particular, para lo cual se empezó con la consulta de las 60 variables políticas, económicos, sociales, tecnológicas, ecológicas, su concepto y como se encuentran actualmente. Luego se realizó un formato de entrevista con 60 preguntas la misma que se aplicó a los informantes claves de la empresa (Gerente, Administradora y Contadora), quienes con su conocimiento dieron contestación a cada factor y una calificación dependiendo del grado de importancia de cada factor, esta calificación estuvo determinada de -2 a -1 considerados como amenazas y +1 a +2 considerados como oportunidades, posteriormente se procedió al análisis e interpretación de cada variable en donde se dio una ponderación y se escogió las 15 variables más importantes como son 5 amenazas y 8 oportunidades **(Anexo 3)**.

Con la información obtenida se procedió a realizar la matriz de evaluación de los factores externos **(Cuadro N°3)**, para determinar las oportunidades y amenazas, las mismas que se les asignó un peso dando un total de 1.00 y una valor del 1-4 de donde 1- respuesta pobre, 2- respuesta promedio, 3- respuesta

por encima del promedio y 4- respuesta superior, se multiplicó el peso con el valor obtenido, dando el resultado ponderado de cada variable, logrando el peso ponderado total de la organización de 2,89 mostrando que la empresa tiene predominio de oportunidades sobre las amenazas.

Para realizar el **análisis competitivo** se efectuó el análisis de las 5 fuerzas de Porter, para el posicionamiento de la empresa se elaboró un formato de entrevista a los informantes clave (Gerente y Administradora), donde se definió 20 factores claves (**Anexo 4**), de los cuales se seleccionó 12, además se efectuó igualmente el análisis de los servicios más importantes ofrecidos a los clientes por parte este tipo de empresas, donde se consideró 4 variables, con lo que se procedió a realizar la matriz del perfil competitivo (**Cuadro N° 15**), en la misma que se seleccionó 3 competidores directos que brindan el mismo servicio de Unidades Renales en la ciudad de Loja.

Para la elaboración del **análisis interno** se determinó y definió 16 variables de carácter interno orientadas al área de Marketing que tuvieron relación con la empresa en estudio. Posteriormente se efectuó un formato de entrevista (**Anexo 5 y 6**) que se aplicó al informante clave de la empresa (Gerente General), además se aplicó a 8 de los 14 trabajadores que prestan el servicio directo a los pacientes de la clínica (**Anexo 7**), estos dos últimos cuestionarios se realizaron mediante un muestreo por criterio no probabilístico, las mismas que fueron ubicadas en un cuadro de calificación determinando el nivel de importancia y la calificación de estos factores internos, dando una calificación de -1 a -2 debilidades de la empresa y +1 a +2 fortalezas, para luego realizar una ponderación y determinar un puntaje en cada variable, obteniendo así la información requerida.

Se realizó el cuadro de resultados de los factores claves de éxito, el mismo que permitió determinar el número de fortalezas y debilidades. Con la información obtenida se procedió a elaborar la matriz de evaluación de los factores internos (**Cuadro N°30**) seleccionando las fortalezas y debilidades con mayor valor, obteniendo 13 factores claves de éxito siendo este 8 fortalezas y 5 debilidades, las mismas que se les asignó un peso dando un total de 1.00 y un valor del 1-

4; (4-fortaleza mayor, 3-fortaleza menor, 1-debilidad mayor, 2- debilidad menor), después se multiplicó el peso con el valor obtenido, dando el resultado ponderado de cada variable, logrando el peso ponderado total de la organización de 2,59 determinando que la empresa tiene más fortalezas que debilidades y que debe seguir explotando su fortalezas para aprovechar las oportunidades.

Finalmente se determinó las variables para la elaboración de la investigación de mercado para lo cual se utilizó el método inductivo que parte del estudio y análisis de datos particulares para luego de ello tener acceso a conclusiones generales, para lo cual se elaboró una encuesta que fue aplicada a las personas que tienen diabetes e hipertensión en la ciudad de Loja (**Anexo 8**), así como a los 34 pacientes de la clínica de un total de 64 pacientes (usuarios actuales) que hacen uso de los servicios de la clínica (**Anexo 9**).

PROCESO DE MUESTREO

Para el segmento de las personas que sufren de diabetes e hipertensión, se decidió encuestar a una muestra de 324 pacientes del Área de Salud N.3 la ciudad de Loja, utilizando una fórmula de tipo estadística, puesto que la población es altamente numerosa.

Según el Ministerio de Salud Publica en Diciembre del año 2014, en área de Salud N.3 de la ciudad de Loja existían 624 pacientes con Diabetes Mellitus y 1433 pacientes con Hipertensión Arterial, datos que no distan mucho del 2015 que en el primer semestre para el Cantón sería de 887 casos de diabetes y 1986 casos de hipertensión.

Cuadro N.1

ENFERMEDADES DE VIGILANCIA EPIDEMIOLOGICA 11D01

AREA DE SALUD N.3 Año 2014	DIABETES MELLITUS (Casos)	HIPERTENSIÓN ARTERIAL (Casos)
	624	1433
TOTAL	2057	

FUENTE: Ministerio de Salud Publica 2014- Distrito1- Área de Salud N3- Estadística

ELABORACIÓN: El Autor

Para el cálculo del tamaño de la muestra, primeramente se trabajó con datos del año 2014, posteriormente se procedió a realizar el cálculo del tamaño de la muestra, mediante la siguiente formula:

TAMAÑO DE LA MUESTRA

n= tamaño de la muestra

N = Número de Clientes potenciales = Pacientes de diabetes e hipertensión
= 2057

Z=Nivel de confianza (95%) = 1.96

P= probabilidad de éxito (0,50%) = 0,5

Q= probabilidad de fracaso (0,50%) = 0,5 p+q= 1

e = margen de error que es (5%) = 0,05

(N-1)= corrección de la población

Formula:

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

Para determinar el tamaño de la muestra del presente proyecto de Marketing para la Unidad Renal Nefroloja se utilizó la técnica de muestreo irrestricto aleatorio, estableciendo un grado de confianza 95%, un margen de error del 5%, probabilidad de éxito de 50% y una probabilidad de fracaso de 50%, dándonos todo esto un total de 324 encuestas a aplicar.

Desarrollo de la formula

$$n = \frac{(1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5 \times 2057}{(0,05)^2 (2057 - 1) + (1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5}$$

$$n = \frac{3,84 \times 0,5 \times 0,5 \times 2057}{(0,0025)(2056) + 3,84 \times 0,5 \times 0,5}$$

$$n = \frac{1975,5428}{5,14 + 0,9604}$$

$$n = \frac{1975,5428}{6,1004}$$

$$n = 323,83$$

Resultado: el número de encuestas a aplicar es de 324

Determinado el tamaño de la muestra, se procedió a hacer la distribución del tamaño de la muestra, de acuerdo a los componentes del segmento de mercado, es decir, a los 624 pacientes con Diabetes Mellitus y 1433 pacientes con Hipertensión Arterial

Cuadro No. 2

Numero de encuestas aplicadas a los pacientes de diabetes e hipertensión del Área de Salud N.3

AREAS DE SALUD	PROYECCION DE LA POBLACION		
	HABITANTES 2015	(%)	# ENCUESTAS
DIABETES MELLITUS	624	30,34	98
HIPERTENSION ARTERIAL	1433	69,66	226
T O T A L	2057	100	324

FUENTE: Ministerio de Salud Publica 2014

ELABORACIÓN: El Autor

Trabajo de campo

Los cuestionarios y entrevistas fueron aplicados por el autor, el cual para el buen desarrollo de las mismos se informó y capacito en cada uno de los aspectos de estudio, mientras que para la recopilación de la información dentro

de la empresa se procedió a buscar a los informantes claves en sus horas de trabajo y para los clientes potenciales que son pacientes de diabetes e hipertensión se procedió a encuestar personal y pacientes del campus Universitario de Motupe así también del Circuito 3 de Salud.

f. RESULTADOS

En esta sección se presenta el análisis PESTE estudio de los factores político legal, económico, social, tecnológico y ecológico, mismo que permitió encontrar información clave para la empresa definiendo de esta manera oportunidades y amenazas, además se realizó el análisis competitivo permitiendo conocer los principales competidores y las características de cada uno de estos, también consta el estudio y la realización de una investigación de mercados que corresponde a encuestas que fueron aplicadas a 324 personas de la Ciudad de Loja del Área de Salud N.3 y a 34 pacientes de la Unidad Renal Nefroloja, por último se realizó el análisis interno donde se definieron fortalezas y debilidades que la empresa posee, información obtenida con la ayuda de la entrevista al gerente y la encuesta aplicada a los trabajadores de la clínica.

f. 1. ANÁLISIS EXTERNO

En esta primera etapa del estudio se identificó, describió y analizó los factores externos que inciden en la empresa de manera tanto positiva como negativa.

Los resultados que a continuación se presentan son producto del análisis de 60 variables Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas y Ecológicas (PESTE), y de contrastar esa información con los funcionarios clave de la Unidad Renal Nefroloja (**Anexo N°1**).

El análisis externo permitió crear una lista definida de las oportunidades que podrían beneficiar a una organización y de las amenazas que deben evitarse. En esta parte del análisis externo se analizó los principales hechos o eventos del ambiente, los cuales podrían tener alguna relación con dicha organización. Estos hechos pueden ser:

Análisis del Factor Político - Legal:

1. Presupuestos Gubernamentales

Según el Ministerio de Finanzas (2015), el Presupuesto General del Ecuador aprobado por la Asamblea Nacional, ascendió a 36.317 millones de dólares, con la caída considerable del precio del petróleo que en Enero cerró en \$42,49 (crudo Oriente), se redujo en 1.420 millones de dólares (839,9 millones en gastos de inversión y 580 millones en gasto corriente); aunque con estos recortes no se afectarían proyectos de crecimiento económico, consumo nacional y empleo, ya que este ajuste en el Código Orgánico de Planificación de Finanzas Públicas, le permite reajustarlo hasta en un 15 %.

En cuanto al Programa Anual de Inversiones del 2015, se ha establecido un monto de USD 8.116.0 millones, en donde se destaca la inversión en proyectos sobre todo rentables y sociales de los siguientes sectores: Ministerio de Electricidad y Energía Renovable: USD 1.933.82 millones, Ministerio de Transporte y Obras Públicas: USD 933.64 millones, Ministerio de Educación: USD 780.06 millones y Ministerio de Salud Pública \$ 870,4 millones de dólares donde hay un incremento de 557,4 millones de dólares en las preasignaciones, debido a que se busca garantizar que el crecimiento en ámbitos como salud y educación debe ser del 0,5% del PIB cada año.

Resultado de esto encontramos que según el Banco Central del Ecuador (2015), mientras que el sector petrolero se contrajo un 1,9%, debido a una caída de los precios del petróleo en el mercado internacional, la economía de Ecuador creció un 3,0% interanual en el primer trimestre de este año impulsada por el sector no petrolero, con relación a igual periodo del 2014, donde la economía ecuatoriana había crecido un 3,5%.

Este indicador de aumento de inversión en uno de los sectores sociales, como es la salud le presentan una **“OPORTUNIDAD”** a la Unidad Renal Nefroloja, ya que existe financiamiento del estado para cubrir la actividad que realiza en el tratamiento de enfermedades catastróficas que son de alto costo, además que la actividad que realiza la empresa aporta a la economía del país.

2. Política de Subsidios

Según las cifras oficiales de la Camara de Comercio de Manta (2015) para el mismo año, Ecuador tiene 8.000 enfermos renales en el Sistema de Registro e Información de Pacientes que padecen enfermedades raras y catastróficas. Cada uno de estos pacientes debe recibir, tres veces por semana, un tratamiento de diálisis por el que el Estado paga 1.400 dólares mensuales a los centros privados. En total serían 11,2 millones de dólares al mes y 134 millones de dólares al año si todos los casos se hicieran en centros particulares, pero hay enfermos que reciben atención en unidades públicas.

Ante el alto número de enfermos y la alta demanda de atención, se han abiertos más unidades de diálisis desde que se aprobó, en 2011, la ley para el tratamiento de las enfermedades raras y catastróficas y el Estado asumiera su costo, según subsecretaria Nacional de Gobernanza de Salud Pública (MSP), Ecuador invirtió en 2013 alrededor de 200 millones de dólares en la cobertura integral de enfermedades catastróficas.

Esta política de subsidios es una “**OPORTUNIDAD**” porque es el estado quien garantiza el pago de estos tratamientos que corresponde a enfermedades catastróficas.

3. Relaciones con Organismos Públicos

El sector privado de la salud crece un 10% anual, según el MSP, esto se debe en parte a la conformación de la Red Nacional Integrada de Servicios de Salud que permite que los establecimientos públicos y privados en todos los niveles de atención coordinen sus actividades destinadas a la promoción de servicios de salud, atención de enfermedades catastróficas o de alta complejidad, por ejemplo entre 2013 y 2014, los hospitales y clínicas privados señalan un monto de servicios prestados al MSP de 19,9 millones de dólares.

Este indicador es una “**OPORTUNIDAD**” para la empresa por que le permite coordinar sus actividades con otras unidades de salud con el fin de mejorar la calidad de sus servicios y a la vez le permite generar alianzas estratégicas para mejorar su participación en el mercado, situación que sin lugar a dudas incide

de manera positiva en el desarrollo empresarial de la Unidad Renal Nefrología, ya que su apoyo a los entes estatales de salud como es el IESS, MSP tiende a crecer de manera considerable.

4. Regulaciones Gubernamentales

Según el Ministerio de Salud Pública (2013) afirma en su Norma Técnica para el Procedimiento de Evaluación, Selección, Calificación y Adquisición de Servicios de Salud de la Red Pública Integral de Salud y de la Red Privada Complementaria, para cubrir los servicios de salud los prestadores externos deberán estar incluidos en el Registro Único de Prestadores de Servicios de Salud.

En el caso de los Servicios de diálisis (hemodiálisis y diálisis peritoneal) se tomará en cuenta cercanía al lugar de residencia, si el paciente no trabaja y en caso de hacerlo cercanía al lugar de trabajo, además de la disponibilidad de espacio físico en la unidad preseleccionada y en caso de existir dos o más proveedores que estén en igualdad de condiciones, se asignará un paciente por vez a cada proveedor cuidando de que esta asignación sea equitativa y no favorezca de ninguna manera a un prestador o grupo de prestadores.

Para facilitar y garantizar el acceso de la población a los servicios de salud que ofrece la Red Pública, a través de referencia entre las diferentes unidades de salud, la Autoridad Sanitaria Nacional implementó el tarifario de Sistema Nacional de Salud, desde el primero de Enero del 2012, este permite a la ciudadanía atenderse en cualquier unidad pública de salud del país sin afectar el presupuesto del usuario.

El tarifario que es una herramienta técnica que permite el cruce de cuentas estandarizado entre las instituciones de la Red Pública de Salud por servicios prestados. Este proceso genera cuentas que son facturadas según la norma del Instructivo 001-2012 para la Viabilidad de la Atención de Salud en Unidades de la Red Pública Integral de Salud y en la Red Privada (Complementaria) de Prestadores de Servicios de Salud y del Tarifario de Prestaciones para el

Sistema Nacional de Salud, cuentas que deben ser revisadas y validadas previo a su pago.

De cada una de estas variables se puede determinar que son una “**OPORTUNIDAD**” para la empresa ya que le garantiza una participación de mercado equitativa a la empresa no solo en la captación de clientes sino también en precios que son estandarizados para los servicios de salud.

5. Política Fiscal

Los ingresos fiscales en el Ecuador ocupan un puesto predominante dentro del rubro de ingresos permanentes del Estado, según informe del Servicio de Rentas Internas (SRI), se ha pasado de recaudar US \$ 5.362 millones en 2007 a US \$ 11.267 millones en 2012, mientras que en el 2013 la cifra fue de \$12.758 millones, donde la actividad económica que generó mayores recursos fue el comercio con el 22,7%, seguido por la intermediación financiera con el 18,8%, las industrias manufactureras con el 17,1%, las actividades inmobiliarias y empresariales con el 8,2%, el transporte y las comunicaciones con el 8%, el sector de minas y petroleros con el 6,6%, la administración pública con el 5,5%, la construcción con el 3,4%, servicios con el 1,7%, agricultura con el 1,7%, salud con el 1,4%, hoteles y restaurantes con el 1,3% y otros sectores con el 3,5%.

De acuerdo con las estimaciones para el año 2014 fue de \$ 12.509,8 millones, mientras que para el 2015, los ingresos tributarios serian de \$ 15.565'698.278, de los cuales \$ 7.033 millones provendrán del Impuesto al Valor Agregado, \$ 4.269 millones del Impuesto a la Renta y \$ 858 millones por el Impuesto a los Consumos Especiales (ICE).

Además que durante 15 meses a partir de Marzo del 2015, el gobierno ecuatoriano aplicó una “sobretasa arancelaria” de entre 5% y 45% para el 32% de las importaciones, con el fin de tener un balance entre exportaciones e importaciones ayudando de esta manera al impulso y desarrollo de la

producción nacional, aunque en esta medida quedan excluidos medicamentos y equipos de salud que están exentos de tributos.

Esta medida afecta a los recursos económicos de la institución debido a una subida generalizada del nivel de los precios en los artículos que se utilizan para prestar el servicio convirtiéndose esto en una “**AMENAZA**” para la empresa, además que la misma, tiene que declarar respetables sumas de dinero por concepto de impuestos fiscales para su funcionamiento, sin dejar a un lado las distintos trámites y trabas legales que se tiene que realizar para poder registrarse como una empresa.

6. Política Laboral

En las reformas al Código del Trabajo aprobada por la Asamblea Nacional el 14 de Abril del 2015, la misma ha sido dividida en cinco grandes áreas de entre las cuales se puede mencionar:

- Ley de Profundización del derecho de estabilidad para el empleado ampara a los mismos ya que los empleadores deben asegurar la estabilidad del empleado en la empresa ayudando a que estos no sean despedidos injustamente.
- Ley de Universalización de la seguridad social indica que todas las personas que ingresan a laborar en las empresas deben ser asegurados.
- Equidad en el trabajo señala que todo empleado tiene derecho a percibir un porcentaje de la rentabilidad alcanzada de la empresa mismo bono que puede ser reclamado a libertad del trabajador.

Finalmente otra política implementada es la Ley de Seguridad Social 2015, donde se propone tres medidas para compensar una eventual eliminación del 40% de aporte estatal de las jubilaciones, estas decisiones serian reducir el monto de pensiones que recibirán los futuros jubilados, otro seria cambiar el actual mecanismo de incremento de pensiones y el que más afectaría a las empresas seria subir el aporte de afiliados y empleadores del 9,74% al 12,67% del salario del trabajador para el pago de pensiones.

Con todos estos factores señalados se puede mencionar que el Estado Ecuatoriano promueve el apoyo y seguridad en el trabajo al empleado comprometiendo a los intereses de las empresas del país llegando a convertirse en una “**AMENAZA**” para la empresa.

ANÁLISIS DEL FACTOR ECONÓMICO:

7. Déficit Fiscal

Según el Ministerio de Finanzas (2014), el déficit fiscal ascendió a 5 mil millones (5% del PIB) y se calcula que la deuda total para el 2015 sería de 8.806 millones de dólares; la misma que está dividida en 1.606 millones de deuda interna, adquirida principalmente con el IESS y mediante bonos del Estado que han sido entregados a trabajadores; pero el principal endeudamiento es externo con organismos multilaterales de crédito como el Banco Mundial, el FMI, China, entre otros, a los cuales se deberá cancelar 7.200 millones; luego en el 2016 se reducirá y en los años posteriores habrá un equilibrio entre ingresos y egresos, subrayando que las prioridades en el presupuesto siguen siendo la educación con 1.713 millones y la salud con 990 millones.

Según por el Banco Interamericano de Desarrollo (2014), la demanda de servicios de salud en América Latina superará la capacidad financiera de los gobiernos de la región para responder de forma equitativa y efectiva en la próxima década.

De aquí que este factor resulta una “**AMENAZA**” para la empresa, debido a que el estado a la larga no pueda complementar los gastos que se producen en salud, por lo que al no tener como financiarlo puede generar que se reduzcan gastos en algunos servicios, debido a esto se debe tener en cuenta si se va considerar mantener por parte del estado a largo plazo los convenios en materia de salud con entidades privadas.

8. Tasa de Inflación

Según el Banco Central del Ecuador la tasa de inflación en nuestro país en el año 2011 registró la inflación más alta 5.41%, para el año 2012 fue de 4.16%, en el 2013 de 2,70% y cerró el 2014 con una tasa de inflación del 3,67%

superior al año anterior, ya que en diciembre del 2014, el país registró una inflación mensual de 0,11% en comparación al 0,20% del doceavo mes del año previo, pero en el 2015 será del 3.9% .

En tanto que esta inflación durante el mismo año 2014 es de 0,55% en la provincia de Loja, la mensual 0,80%, en tanto la acumulada, en los últimos doce meses, alcanza los 2,87% según informe elaborado por la oficina de Estudios de Analíticos y Estadísticos de la zonal 7 del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). Con respecto al año 2013 estos indicadores muestran un ligero incremento tanto en la inflación mensual, anual y acumulada que reportaron un 0,52 %, 2,56 % y 0.92% respectivamente.

La inflación que en determinadas épocas ha generado graves problemas en el desarrollo de las actividades económicas y la consecuente aplicación de medidas económicas con la finalidad de detener su ritmo de crecimiento y por ende los duros impactos en el entorno económico, posee una tendencia de crecimiento variables; esto representa una “**AMENAZA**” para la Unidad Renal Nefroloja, puesto que no existe una estabilidad en cuanto a costos de producción y precios de venta y quizás el principal problema gire en torno a que el poder adquisitivo de los clientes disminuye considerablemente, por ende no se adquieren los servicios en forma particular de la empresa en estudio.

9. Tasas de Interés

Según el Banco Central del Ecuador al mes de Abril 2015, la tasa pasiva referencial fue de 5,39 % y la tasa activa referencial 8,09 %, superiores al mes anterior que fueron de 5.31% la pasiva y de 7.31% la activa.

Las tasas activas referenciales por segmento de créditos vigentes para el mismo mes de Abril fueron: Productivo Corporativo 8.09; Productivo Empresarial 9.54; Productivo PYMES 11.16; Consumo 15.90, mientras que en el mismo periodo en el año 2014 la tasa activa se ubicó en 8.19%.

Actualmente el gobierno impulsa a planes de acceso de financiamiento, pero actualmente las tasas para acceder a créditos son muy altas lo que afecta a la

empresa debido a que si se requiere tener financiamiento para realizar nuevas inversiones en la Unidad Renal Nefroloja en cuanto a remodelaciones, ampliaciones o compra de nuevos equipos, el costo de financiamiento será alto.

ANÁLISIS DEL FACTOR SOCIAL:

10. Tasa de desempleo y subempleo

En el mes de Marzo de 2015 el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) publicó los últimos datos de Indicadores laborales del mercado Ecuatoriano. A nivel nacional, para esta fecha el empleo adecuado representa el 43,7% de la PEA; se observa una disminución de 1,8 puntos porcentuales con respecto al 45,5% de Marzo de 2014.

El empleo inadecuado nacional se encuentra en 52,1% en Marzo 2015, a comparación del 49,4% del mismo periodo del 2014; lo que da un incremento anual de 2,65 puntos porcentuales. Finalmente, la tasa de desempleo nacional, a Marzo 2015, se ubica en 3,8% frente al 4,9% del mismo periodo de 2014. La reducción del desempleo y el incremento del empleo inadecuado son estadísticamente significativos al 95% de confianza.

En tanto que según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (2015), en su informe de la Inflación Mensual a Enero del mismo año, el ingreso mínimo que se considero es de 660,80 dólares en una familia constituida por 4 miembros con 1,6 perceptores de ingresos de una remuneración básica unificada. Además se incorporó el aumento salarial decretado por el Gobierno de 354 dólares, más el décimo tercero y décimo cuarto, mismo que el año anterior fue de 340 dólares igualmente más el décimo tercero y décimo cuarto.

La canasta básica familiar en Enero de 2015 costó 653,21 dólares; lo cual implica que el ingreso familiar promedio cubre el 101,16% del costo total de la canasta familiar básica. El costo de la canasta básica aumentó en un 1,07% en referencia al mes anterior.

Por su parte la Canasta Vital tuvo un costo de 476,44 dólares, generándose un excedente de 184,36 dólares del ingreso familiar. El costo de la canasta vital aumentó en un 2,11% en referencia al del mes anterior.

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

11. Crecimiento Poblacional

Con respecto a la tasa de crecimiento poblacional se puede mencionar que en la Provincia de Loja este se ha incrementado, ya que se puede observar que este en el último Censo del 2010 creció en un 1,1% comparado con el 0,5 % del Censo del 2001 incrementándose la cantidad de habitantes en la provincia.

De acuerdo a los datos de morbilidad y mortalidad que maneja el Departamento de Epidemiología del Hospital Regional Isidro Ayora, creado desde el 2011, entre las enfermedades más comunes que afectan a Loja, Zamora Chinchipe y El Oro, con una cobertura de 459.404 habitantes, están la neumonía, diabetes, insuficiencia renal, hipertensión arterial, insuficiencia cardiaca congestiva incluso las fracturas, se suman a esta lista.

Aunque según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (2010), el Cantón de Loja es uno de mayor densidad poblacional, 115 pobladores por km² absorbiendo la población de otros cantones de acuerdo a las cifras publicadas en el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del cantón Loja (2012), además se toma en cuenta que la gente del área rural busca la ciudad al no tener acceso a la salud, educación, programas de fomento agrícola, y empleo. Dentro de esto se registra que el 79.25% de su población en el área urbana

igualmente se encuentra distribuida irregularmente en diversos sectores, pero en todos estos sectores la principal problemática de la comunidad según la Agencia Nacional de Tránsito ANT en el 2012, es que sufre por falta de transporte y utiliza cualquier vehículo para trasladarse

El crecimiento poblacional y su concentración trae consigo la exigencia del aumento de la demanda en servicios básicos considerando uno de ellos la salud y es aquí donde la Unidad Renal Nefrología encuentra una **oportunidad** de brindar sus servicios a un mayor número de clientes que pueda encontrar en el mercado, aunque la cobertura de la empresa es amplia los pacientes deben transportarse de estos lugares, como son los diversos cantones y parroquias de Loja y Zamora con anticipación para poder llegar a tiempo a su cita médica.

ANÁLISIS DEL FACTOR TECNOLÓGICO:

12. Tecnologías de Información y Comunicación (TIC)

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (2013), el 40,4% de la población de Ecuador ha utilizado Internet en los últimos 12 meses. En el área urbana el 47,6% de la población ha utilizado internet, frente al 25,3% del área rural. El 32,0% de las personas usó Internet como fuente de información, mientras el 31,7% lo utilizó como medio de educación y aprendizaje. El 64,0% de las personas que usa Internet lo hacen por lo menos una vez al día, seguidos de los que por lo menos lo utilizan una vez a la semana con el 32,7%.

Hoy en día el Internet es una herramienta importante para la realización de consultas en los negocios y especialmente en los servicios de salud donde últimamente mediante redes sociales se observa: intercambio de información entre las distintas instituciones y las unidades salud muestran los servicios que ofertan. Este factor constituye una “**OPORTUNIDAD**” ya que permite el incremento de la productividad, ahorra tiempo y dinero en sus operaciones, crea mejores servicios, permite mejorar la imagen de la empresa a través de publicidad en redes sociales, páginas web que incentive a la población hacer uso de los servicios ofertados por la Unidad Renal Nefrología y aumentar así la cartera de clientes.

ANÁLISIS DEL FACTOR ECOLÓGICO:

13. Manejo de desperdicios y desechos

Según el informe de Perspectivas del Medio Ambiente Urbano: GEO Loja (2007), se menciona que a partir del año 2001 viene funcionando el programa de desechos hospitalarios, a través del cual el Municipio brinda el servicio de recolección diferenciada de desechos infecciosos a 176 establecimientos de la ciudad, entre los que constan: hospitales, unidades de salud, clínicas, consultorios médicos y odontológicos, centros veterinarios y 102 farmacias.

En relación al Manejo de Residuos Sólidos Hospitalarios (MRSH) es uno de los aspectos de la gestión hospitalaria, que recién a partir de los últimos años ha concitado el interés de las instituciones públicas y privadas, impulsado por el desarrollo de la seguridad en el trabajo hospitalario, la protección al medio ambiente y la calidad en los servicios de salud evaluando la clasificación interna de este tipo de residuos.

En base a todo lo anteriormente mencionado representa una **“OPORTUNIDAD”** para la empresa ya que al dar un adecuado tratamiento a los residuos estamos brindando seguridad a las personas internas y externas que estén encargadas del manejo de los mismos pero también se está cumpliendo con la responsabilidad social de toda empresa la misma que es de cuidar el medio ambiente, además que al no eliminar de una manera correcta basura reciclable se está perdiendo la posibilidad de venderlo y así generar ingresos.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)

El propósito es fundamental es crear una lista definida de las oportunidades que podrían beneficiar a una organización y de las amenazas que deben evitarse (**Anexo Nro.1 y 2**), La matriz EFE permite resumir y evaluar la información política, gubernamental y legal (P); Fuerzas económicas y financieras (E); Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S); Fuerzas tecnológicas y ambientales (T); Fuerzas ecológicas y ambientales (E); para

luego cuantificar los resultados en las oportunidades y amenazas identificadas que ofrece el entorno, con el propósito de crear estrategias que permitan responder a los factores de manera tanto ofensiva como defensiva aprovechando al máximo las oportunidades que se puedan dar.

Cuadro Nro.3

Determinación de la matriz MEFE de la Unidad Renal NEFROLOJA CIA. LTDA

Matriz MEFE de la Unidad Renal NEFROLOJA					
	Oportunidades	Fuente	Peso	Valor	Resultado ponderado
1	Presupuesto Gubernamentales asignado a sector salud	Factor Político – Legal	0,1	4	0,4
2	Incremento de la población	Factor Social	0,07	2	0,14
3	Política de Subsidios del Estado para la salud	Factor Político – Legal	0,04	3	0,12
4	Relaciones con Organismos Gubernamentales	Factor Político – Legal	0,1	4	0,4
5	Disminución del desempleo y Subempleo	Factor Social	0,04	2	0,08
6	Regulaciones Gubernamentales	Factor Político – Legal	0,06	3	0,18
7	Manejo de desechos y desperdicios hospitalarios	Factor Ecológico	0,03	1	0,03
8	Tecnologías de Información y Comunicación	Factor Tecnológico	0,06	3	0,18
	Total Oportunidades		0,5		1,53
	Amenazas				
1	Incremento de la tasa de Inflación	Factor Económico	0,09	2	0,18
2	Política Laboral	Factor Político –legal	0,07	2	0,14
3	Déficit fiscal	Factor Económico	0,13	4	0,52
4	Política Fiscal	Factor Político – Legal	0,11	2	0,22
5	Tasas de Interés	Factor Económico	0,10	3	0,30
	Total Amenazas		0,5		1,36
Total			1		2,89

Fuente: Resultados entrevista Gerente, Administradora y Contadora Anexo 1y2

Elaboración: El Autor

Análisis de la matriz de factores externos – EFE

Una vez que se procedió a asignar la ponderación para cada uno de los factores externos que influyen en la Unidad Renal NEFROLOJA CIA. LTDA, se obtuvo los siguientes resultados, como podemos darnos cuenta en el cuadro anterior se detalla que la suma de los totales ponderados entre las 8 oportunidades y 6 amenazas nos da un valor de **2,89** puntos, lo que significa que existe un predominio de las oportunidades sobre las amenazas, es decir, tiene muchas oportunidades para desenvolverse de mejor forma dentro de su entorno externo y por lo tanto debe aprovechar las oportunidades con mayores expectativas que existen en el mercado para fortalecer su crecimiento; pues le resultan positivos y favorables para la Unidad Renal NEFROLOJA CIA. LTDA, permitiéndole obtener ventajas competitivas sobre las demás clínicas de diálisis que actúan en el sector.

Entre sus principales oportunidades se encuentran los presupuestos gubernamentales asignados al sector salud, relaciones con organizaciones como el IESS y el Ministerio de Salud, además del incremento de la población y tecnologías de información; mientras que entre sus principales amenazas están el incremento de la inflación, déficit fiscal y tasas de interés.

f. 2. ANÁLISIS COMPETITIVO

2.1. Situación del Sector Salud

En cuanto al sector salud ecuatoriano, es necesario indicar que está constituido por una multiplicidad de instituciones tanto públicas como privadas con y sin fines de lucro. De acuerdo a la Dirección Provincial de Salud de Loja, en 2006 en la ciudad de Loja existían 17 centros hospitalarios, 5 públicos (hospitales: Isidro Ayora, del IESS, Militar, SOLCA y Maternidad Municipal) y 12 clínicas privadas, con una capacidad total de 619 camas, es decir 41 camas por cada diez mil habitantes. Además, 3 Centros y 13 Subcentros de Salud ambulatorios.

En total 33 establecimientos de salud (Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, 2007).

En la actualidad, en cuanto a la infraestructura sanitaria, si bien hay reportes de que ha mejorado, así como en tecnología médica y recursos humanos, estos distan mucho de un nivel óptimo. En el caso del sector privado de Salud, los hospitales y clínicas mantienen un crecimiento que bordea el 10% anual, dentro de esto un hecho que dio impulso al crecimiento de estos centros privados es el convenio que se aplica desde finales del 2009, entre el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) y las clínicas privadas, la alta demanda de atención médica por parte de los afiliados y beneficiarios de esta institución ha sido resuelto con la incorporación de prestadores externos a la Red del Seguro General de Salud Individual y Familiar (SGSIF), bajo este acuerdo, los afiliados al IESS que requieren atención urgente en un hospital público pueden ser remitidos a centros privados. Este convenio se aplica para situaciones de riesgo, como trasplantes de órganos, cirugías cardíacas, hemodiálisis, etc. teniendo en cuenta que este tipo de tratamientos tienen un costo elevado por el tipo de insumos que requiere para garantizar el servicio (Clínica San Francisco, 2012).

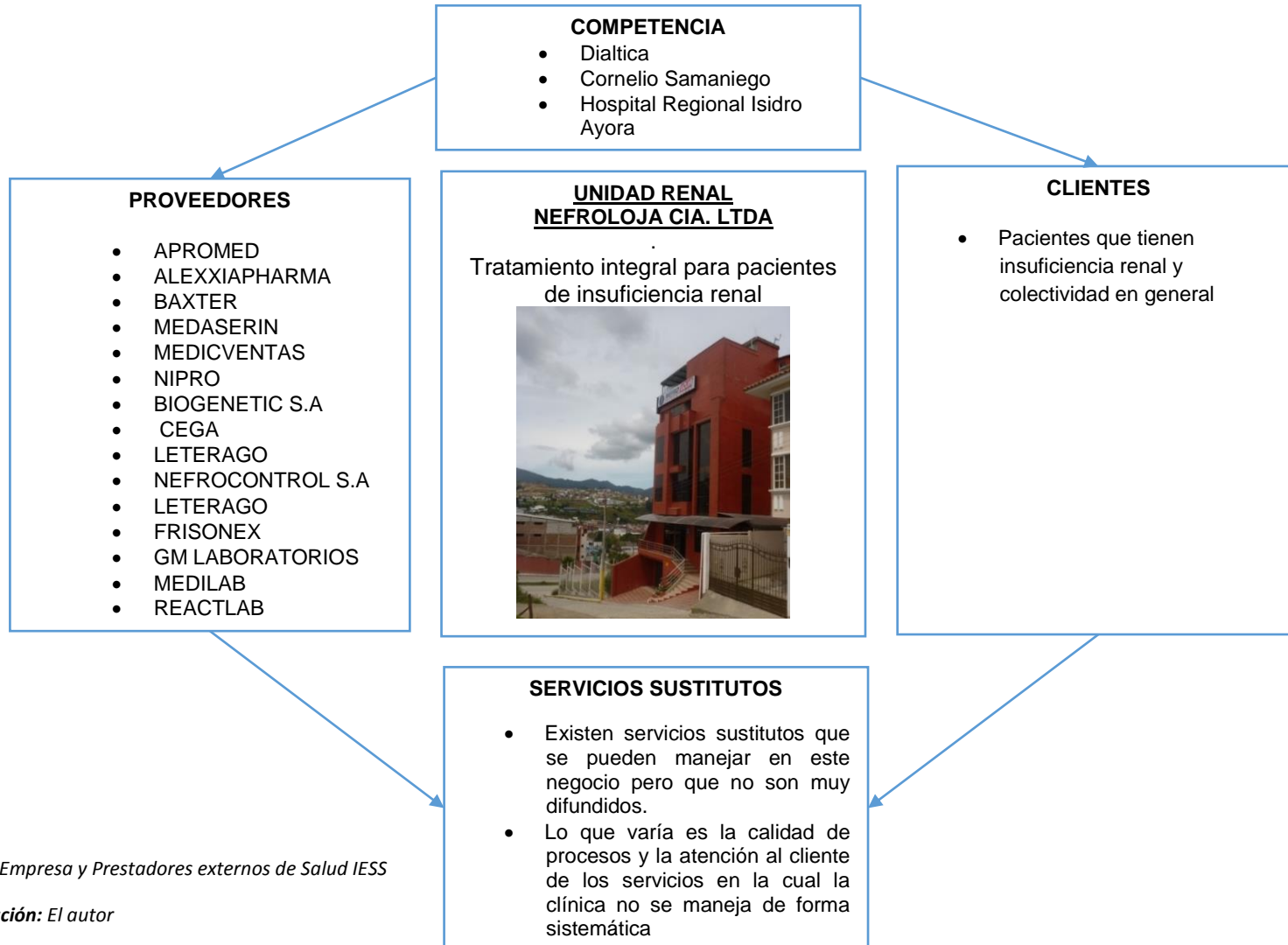
Aportando a la salud del país se encuentran las unidades renales, que dan atención a los pacientes con insuficiencia renal como pacientes externos eso significa que en tal caso puede estar dentro de un hospital o en un edificio independiente para pacientes externos y son de carácter ambulatorio.

2.2. Análisis Competitivo con las 5 fuerzas de Porter

Para llegar a realizar un análisis adecuado del sector al que pertenece a la empresa se utilizó como herramienta el Modelo de Cinco Fuerzas de Michael E. Porter, con el fin de conocer a los competidores potenciales, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes, la rivalidad con sus competidores del sector y la amenaza de los productos sustitutos.

Gráfico Nro. 4

Fuerzas competitivas de la Unidad Renal Nefroloja



Fuente: Empresa y Prestadores externos de Salud IESS

Elaboración: El autor

Unidad Renal Nefroloja Cia. Ltda.

La Unidad Renal Nefroloja es un centro para el tratamiento de enfermedades renales a través de la hemodiálisis, se debe destacar que en su mayoría los pacientes de hemodiálisis como es el caso de Loja son de edades avanzadas y tienen un deteriorado estado de salud, esta unidad de salud se inaugura el 21 de julio 2011, se encuentra ubicado en las calles César Alberto Ortega y Av. Oriental de Paso sector el Valle, tienen una capacidad para atender a 14 personas por día, además está calificado por el Ministerio de Salud y también lo han hecho por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social para poder dar cobertura a sus afiliados.

Este centro de Hemodiálisis lojano cuenta en plantilla con cerca de una decena de personas, entre los que están profesionales especializados, médico internista, nefróloga, enfermeras, auxiliares y celadores. Y además, posee en sus instalaciones cocina para ofrecer a los usuarios comida durante sus largas estancias en el centro, oficinas administrativas, salas de enfermería y espera, todo esto para atender a la ciudadanía con calidez y calidad, ofreciendo principalmente los servicios de Hemodiálisis, Psicología Clínica, Nutricionista, Trabajo Social, Laboratorio Clínico, aunque entre otros servicios se tiene la colocación de accesos vasculares, así como también Consulta médica de especialidad en atención de enfermedades del adulto, Medicina General y Terapia Intensiva.

Rivalidad entre competidores

Al hablar de competencia en la Unidad Renal Nefroloja se puede mencionar que esta cuenta con competencia directa, la misma está conformada por los centros de hemodiálisis que están ubicados en la ciudad de Loja, entre las que podemos citar las siguientes: Diáltica, Cornelio Samaniego, de tipo particular y el Hospital Regional Isidro Ayora de carácter público, pero este último no puede cubrir con la demanda de pacientes por eso realiza la transferencia de los mismos a clínicas privadas, de aquí que vienen a considerarse competidores

fijos a 3 centros de diálisis porque se encuentran en el mismo medio y las características de asignación de pacientes es igual, ya que se ha tomado en cuenta la cercanía al lugar de residencia que es un requerimiento dentro de la Norma Técnica para el Procedimiento de Evaluación, Selección, Calificación y Adquisición de Servicios de Salud de la Red Pública Integral de Salud y de la Red Privada Complementaria (2013), además estos centros disponen de igual disponibilidad de espacio físico y han sido calificados por el Ministerio de Salud y el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social para poder dar cobertura a sus afiliados, teniendo en cuenta que este tipo de tratamientos especialmente el de diálisis tienen un costo elevado por el tipo de insumos que requiere para garantizar el servicio, pero de igual forma se 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.

- **Diáltica Unidad Renal**

Es una institución de carácter privada, su finalidad es la de brindar atención a pacientes que requieren terapia sustitutiva extracorpórea que son financiados por el estado, esta unidad de salud se encuentra ubicada en la Avenida Pio Jaramillo y Thomas Alba Edison entrada a la ciudadela Esteban Godoy, cuenta con los permisos de funcionamiento otorgados por la Jefatura de salud, Municipio de Loja y Bomberos, igualmente mantiene convenios con el IESS y el Hospital Militar.

La empresa fue creada el 1 de septiembre del 2005, contaba con 40 pacientes a inicios del 2012, igualmente la cantidad de pacientes de insuficiencia renal se ha incrementado de manera equitativa a la de las otras clínicas, además cuenta con los mismos servicios de las otras clínicas privadas de diálisis a excepción del servicio de laboratorio que solo tienen el Isidro Ayora y Nefroloja por lo que ellos remiten a sus pacientes a donde se tienen que hacer estas pruebas, pero su principal característica es que posee un Sistema de Gestión de la Calidad en los Servicios de Salud (ISO 9001:2008) que se prestan dentro de esta unidad de salud.

– **Servicios que ofrece la Clínica Diáltica**

Cuadro Nro. 4

Cartera de Servicios de la Clínica Diáltica

PRODUCTOS DE DIALTICA UNIDAD RENAL
<ul style="list-style-type: none">• Sala general de Hemodiálisis• Sala para toma de electrocardiogramas• Trabajo social• Psicología Clínica• Nutricionista• Medicina Interna y Nefrología• Administración• Servicios generales• Farmacia• Ambiente para cocina y comedor• Área de Estacionamiento

Fuente: Diáltica

Elaboración: El autor

• **Centro de Diálisis y Tratamiento Renal "Cornelio Samaniego Valdivieso"**

Este centro de diálisis de carácter privado presta servicios de hemodiálisis a pacientes que sufren de enfermedad renal crónica, está ubicado en la Avenida Cuxibamba 00-34 y Cañar, el misma viene funcionando desde el mes de Noviembre del año 2003, cuenta con los mismos servicios de las otras clínicas privadas de diálisis, a excepción del servicio de laboratorio que solo tienen el Isidro Ayora y Nefroloja por lo que ellos remiten a sus pacientes a donde se tienen que hacer estas pruebas, posee una nómina de 12 personas todas debidamente capacitadas en su actividad, durante el 2013 en promedio atendían a 43 pacientes del IESS y a cinco del Hospital Isidro Ayora, para el 2014 cuenta con 52 pacientes distribuidos en 3 turnos semanales, además que se basa en principios de calidad total obtenidos en los requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad de la Norma Internacional ISO 9001:2000, donde se

ofrece un propuesta alternativa para el mejoramiento de la calidad en la gestión del recurso humano y relaciones laborales.

– **Servicios que ofrece la clínica Cornelio Samaniego**

Cuadro Nro. 5

Cartera de servicios de la Clínica Cornelio Samaniego

PRODUCTOS DE CORNELIO SAMANIEGO
<ul style="list-style-type: none">• Sala general de Hemodiálisis• Trabajo social• Psicología Clínica• Nutricionista• Medicina Interna y Nefrología• Administración• Servicios generales• Farmacia• Ambiente para cocina y comedor• Servicio de transporte

Fuente: Cornelio Samaniego

Elaboración: El autor

• **Unidad Hemodiálisis del Hospital Isidro Ayora**

Es una entidad de carácter público donde se presta el tratamiento de hemodiálisis a los pacientes que padecen insuficiencia renal, en este lugar existen 11 equipos para este tratamiento, que se vuelven insuficientes por la alta demanda de pacientes. Se encuentra ubicado en la Avenida Iberoamericana y Juan José Samaniego, ahí son atendidas diariamente 33 personas provenientes de la provincia de Loja y de Zamora Chinchipe. A más de ello, hasta la casa de salud llegan casos de emergencias, incluso pacientes del IESS son remitidos hasta allí. La atención se hace en tres turnos, desde las 07:00 hasta las 22:30. En el lugar trabajan tres médicos, 8 enfermeras, 5 auxiliares, tres psicólogos es decir cuentan con más personal y servicios que las clínicas privadas pero que igual es insuficiente por el alta demanda.

– **Servicios que ofrece la Unidad Hemodiálisis del Hospital Isidro Ayora**

Cuadro Nro. 6

Cartera de servicios del Hospital Isidro Ayora

PRODUCTOS DEL HOSPITAL ISIDRO AYORA
<ul style="list-style-type: none">• Sala general de Hemodiálisis• Trabajo social• Psicología Clínica• Nutricionista• Medicina Interna y Nefrología• Administración• Servicios generales• Farmacia• Ambiente para cocina y comedor• Laboratorio Clínico• Especialidades Médicas en todas las Áreas

Fuente: Hospital Regional Isidro Ayora

Elaboración: El autor

Análisis del Autor:

La amplia rivalidad entre las clínicas de hemodiálisis existentes a nivel de la ciudad de Loja, debe ser considerada como una gran **“AMENAZA”** para la Unidad Renal Nefroloja, ya que permanentemente deberá verse sometida a una serie de procesos de mejora que implementan las otras clínicas para mejorar sus procesos en lo que refiere al tratamiento de hemodiálisis y sus servicios secundarios.

Poder de negociación de los clientes.

Pese a lo congestionado del mercado de la prestación de servicios de Hemodiálisis en la Ciudad de Loja, no incide directamente en el incremento del poder de negociación de los clientes de la Unidad Renal Nefroloja y ciudadanía en general, quienes pese a contar en el mercado con varias opciones a elegir, no están en plena capacidad de imponer sus condiciones en materia de

reducción de precios, facilidades de pago, financiamiento, mayor calidad y variedad de servicios, por consiguiente la clínica no se verá abocada a una disminución en los márgenes de utilidad, además que todos estos parámetros de calificación son establecidos por instituciones reguladoras como son el MSP y el IESS quienes a la vez revisan que se cumplan estos indicadores en las clínicas que prestan estos servicios y son principalmente quienes realizan la referencia de los pacientes hacia estos centros de diálisis privados, los cuales se rigen por un tarifario de salud ya que por el alto costo de este tratamiento es financiado por el estado, pero a diferencia del servicio principal en los servicios secundarios de la diálisis como es el de laboratorio existe un mayor poder de negociación de los clientes particulares a que busquen adquirir este servicio en otro lugar.

Análisis del Autor:

El análisis realizado a la fuerza de Porter (Poder de negociación de los clientes), deja en clara evidencia el bajo poder de negociación de los clientes de la Unidad Renal Nefroloja, quienes pese al contar con varias opciones a escoger, no cuentan con la ventaja de imponer sus condiciones en el tratamiento principal que es diálisis, situación que es considerada como una “**OPORTUNIDAD**” para la clínica, ya que dispone a esta organización un eventual aumento de sus márgenes de utilidad, pero existe una diferencia en los servicios secundarios adquiridos de forma particular donde hay muchas opciones a escoger.

Servicios Sustitutos

A nivel de toda la provincia de Loja y del país en general existen un amplio número de organizaciones que están en plena capacidad de ofrecer los mismos servicios que viene ofreciendo en la actualidad la Unidad Renal Nefroloja en la ciudad de Loja como es el tratamiento de hemodiálisis, con igual o mejor tecnología y con una amplia variedad de precios aunque principalmente existe un tarifario que rige en los servicios de salud, dentro del amplio grupo de organizaciones de la ciudad de Loja que prestan servicios

iguales a los ofertados por la Unidad Renal Nefroloja son las siguientes: Dialtica, Cornelio Samaniego y Hospital Regional Isidro Ayora.

Análisis del Autor:

La existencia de varias organizaciones en nuestro medio que brindan los mismos servicios que la Unidad Renal Nefroloja, 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.

Poder de negociación con los proveedores

Dentro del selecto grupo de empresas proveedoras cuentan las siguientes: APROMED como el principal en la ciudad de Loja por su gran tamaño ya que se encuentra disponibilidad de stock y su venta es por medio de crédito de hasta 60 días, además cuenta con otro proveedor que es CEGA de tipo mediano igual con un amplio stock, se paga con cheque cruzado, la factura tiene el 15% de descuento acordado en el registro oficial n. 432 del 22 de diciembre del 2006, y su venta es igual crédito pero no se aceptan devoluciones por vencimiento de producto BAXTER con menos de 6 meses de la fecha de vencimiento, en tanto que como proveedor pequeño aquí mismo en nuestra ciudad tenemos a MEDIC VENTAS pero su sistema de compra es al contado aunque se puede cancelar con cheque cruzado y cuenta con una política de devolución de 48 horas, pero los principales proveedores se encuentran en la ciudad de Quito como son: ALEXIAPHARMA, BAXTER, BIOGENET S.A, NEFROCONTROL S.A (FRESENIUS), LETERAGO, MEDASERIN, NIPRO que son proveedores grandes además que cuentan con un amplio stock sus ventas son igual acreditado de hasta 60 días, pero su principal inconveniente es su distancia por lo que existe demoras de envío de hasta un día o dos días, además que todos estos proveedores están obligados a llevar contabilidad por lo que manejan un sistema de retención 1% Impuesto a la Renta, también tienen IVA compras 12% Bienes y Servicios pero más que

nada los riesgos de todos los ellos es en el caso de cuotas vencidas no hay despacho de medicación **(Cuadro N.7)**.

Cuadro N.7

LISTADO DE PROVEEDORES MEDICAMENTOS					
PROVEEDOR ACTUAL	CLASIFICACIÓN	PERFIL DE LA EMPRESA	UBICACIÓN	VENTAJAS	DESVENTAJAS
ALEXXIAPHARMA 	GRANDE	Biotecnológicos, Antibióticos, Oncológicos, Nutricionales	Ecuador, PICHINCHA, Quito	Compra a crédito	Cuotas vencidas no hay despacho de medicación
				Cheque cruzado a la orden de ALEXXIAPHARMA S.A	Obligado a llevar contabilidad
				Amplio stock de productos y servicios	Proveedor fuera del medio- demora de envió 1 día
APROMED	GRANDE	Venta de Medicina e Insumos Médicos	Ecuador, LOJA, Loja	Compra a crédito	Cuotas vencidas no hay despacho de medicación
				Se encuentra disponibilidad de stock - Proveedor Local Entrega Inmediata	Obligado a llevar contabilidad
				Amplio stock de productos y servicios	Retenciones
BAXTER	GRANDE	Laboratorios farmacéuticos	Ecuador, PICHINCHA, Quito	Términos crédito 60 días	Obligado a llevar contabilidad
				Amplio stock de productos y servicios	Proveedor fuera del medio- demora de envió 1 día
BIOGENET S.A	GRANDE	Comercio por mayor de productos farmacéuticos y medicinales	Ecuador, PICHINCHA, Quito	Compra a crédito 60 días	Obligado a llevar contabilidad
				Amplio stock de productos y servicios	Proveedor fuera del medio- demora de envió 1 día
CEGA	MEDIANO	Importación y comercialización de insumos médicos	Ecuador, LOJA, Loja	Cancelar con cheque cruzado	Recibo de pago como único comprobante de su pago
				La factura tiene el 15% de descuento acordado en el registro oficial n. 432 del 22 de diciembre del 2006	Incumplimiento el cliente declara renunciar domicilio y someterse a juicio verbal sumario ejecutivo ante los jueces competentes
				Compra a Crédito	Se cobrara el máximo de interés convencional por mora sobre saldos vencidos
				Se encuentra disponibilidad de stock - Proveedor Local	No se aceptan devoluciones por vencimiento de producto BAXTER con menos de 6 meses de la fecha de vencimiento
				Amplio stock de productos y servicios	En promoción no se aceptan cambios ni devoluciones
					No se acepta devolución de insumos médicos por caducidad
					Algunos productos gravan IVA
	Cuotas vencidas no hay despacho de medicación				

NEFROCONTROL S.A (FRESENIUS MEDICAL CARE)	GRANDE	Comercialización y producción de insumos y equipos para Diálisis y Hemodiálisis y Diálisis peritoneal	Ecuador, PICHINCHA, Quito	Pago a crédito	Pago IVA 12% compra Bienes y Servicios
				Cancelación por abonos	Obligado a llevar contabilidad
				Amplio stock de productos y servicios	Retención 1% Impuesto a la Renta
					Proveedor fuera del medio- demora de envió 1 día
LETERAGO	GRANDE	Distribuidora de productos Farmacéuticos	Ecuador, PICHINCHA, Quito	Unidades bonificadas	Cuotas vencidas no hay despacho de medicación
				Condición de venta 55 días para pago	Obligado a llevar contabilidad
				Entrega a tiempo	Proveedor fuera del medio- demora de envió 1 día
				Compra a Crédito	
MEDASERIN	GRANDE	Insumos y Servicios Médicos	Ecuador, PICHINCHA, Quito	Compra a crédito 60 días	Obligado a llevar contabilidad
				Amplio stock de productos y servicios	Retención 1% Impuesto a la Renta
					IVA compras 12% Bienes y Servicios
					Proveedor fuera del medio- demora de envió 1 día
MEDIC VENTAS	PEQUEÑO	Importación y Distribución de Productos Médicos	Ecuador, LOJA, Loja	Cancelación con cheque cruzado	Compra al contado no hay crédito
				La mercadería enviada y recontada por bodega si en 48 horas no existe ningún reclamo da por recibido conforme	Retenciones
				Se encuentra disponibilidad de stock - Proveedor Local rápida entrega	Obligado a llevar contabilidad
NIPRO	GRANDE	Productores de insumos médicos a nivel mundial	Ecuador, PICHINCHA, Quito	Términos crédito 60 días	Retención 1% Impuesto a la Renta
				Amplio stock de productos y servicios	En mora pagara máximo interés convencional a partir del vencimiento, así como los gastos judiciales y honorarios profesionales que ocasione el cobro.
					IVA compras 12% Bienes y Servicios
					Proveedor fuera del medio- demora de envió 1 día

FUENTE: Contabilidad Unidad Renal Nefroloja


ELABORACION: El Autor

Para los proveedores de laboratorio de gran tamaño para reactivos y equipos de laboratorio clínico, así como equipo médico tenemos a FRISONEX en Quito y REACTLAB en Cuenca que cuenta con Norma ISO 9001: 2008, las políticas de pago de estos dos proveedores son acreditado de hasta 60 días además poseen un amplio stock y sus pagos son por transferencias, su único inconveniente es su demora de envío igualmente por su ubicación **(Cuadro N.8).**

Para esta misma área en el caso de Laboratorios Clínicos Centros de Diagnóstico al que se remiten las pruebas desde el laboratorio de la Unidad Renal Nefroloja son en el caso de la ciudad de Loja a MEDILAB de tamaño mediano, esta cuenta con envío de resultados de laboratorio e imágenes Vía on Line, además los exámenes son a crédito con condición de pago de hasta 30 días, con una retención 2% Impuesto a la Renta y en el mismo caso para remitir otras pruebas tenemos a GM LABORATORIOS que presta los servicios basados en un conocimiento científico médico, aunque se encuentra en la Ciudad de Cuenca por lo que hay demora de envío, todos estos proveedores 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 a 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.

Cuadro N.8

LISTADO DE PROVEDORES LABORATORIO

PROVEEDOR ACTUAL	CLASIFICACIÓN	PERFIL DE LA EMPRESA	UBICACIÓN	VENTAJA	DESVENTAJA
FRISONEX 	GRANDE	Reactivos y Equipos de Laboratorio Clínica, Equipo Médico.	Ecuador, PICHINCHA, Quito	Devolución de producto	No hay descuento
				Pago por transferencia	Pagos con IVA 12%
				Pedido Telefónico	Obligado a llevar contabilidad
				Condición de pago 30 días	Demora en tiempo de llegada de productos 1 día
GM LABORATORIOS (PRUEBA REMITIDA)	GRANDE	laboratorio Clínico Centro de Diagnostico	Ecuador, AZUAY, Cuenca	Calidad, precisión y rapidez, basados en un conocimiento científico médico.	No es un proveedor local de fácil acceso
MEDILAB (PRUEBA REMITIDA)	MEDIANA	Laboratorio Clínico Centro de Diagnostico	Ecuador, LOJA, Loja	Cuentan con envío de resultados de laboratorio e imágenes Vía on Line	Retención 2% Impuesto a la Renta
				Exámenes a crédito	Obligado a llevar contabilidad
				Condición de pago 30 días	
				Deposito con transferencia Banco de Loja o cheque	
				Proveedor Local- con amplio stock de servicios entrega inmediata	
REACTLAB	GRANDE	Reactivos para análisis y diagnostico clínico, equipos e insumos para laboratorio	Ecuador, AZUAY, Cuenca	Pago con cheque cruzado o deposito en la Cta N.32512134-04 en el banco de Pichincha a nombre de Reactlab Import Cia. Ltda	Pagará en Cuenca o en lugar donde se reconvenga el valor constante de la factura, más los intereses vigentes, los de mora, costos y gastos en caso de falta de pago, conforme a las condiciones de pago precisadas
				Norma ISO 9001: 2008	Obligado a llevar contabilidad
				Promociones	Demora en tiempo de llegada de productos de hasta 2 días
				amplio stock de productos y servicios	

FUENTE: Contabilidad Unidad Renal Nefroloja

ELABORACION: El Autor

Análisis del Autor:

En el análisis del poder de negociación de los proveedores, deja en clara evidencia el mínimo o reducido poder de negociación de cada uno de los proveedores de la Unidad Renal Nefroloja, 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.

Amenaza de entrada de nuevos competidores:

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.

Análisis del Autor:

El análisis realizado a la fuerza 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 médica en la ciudad de Loja, constituyéndose esta posibilidad en una latente “**AMENAZA**” para la Unidad Renal Nefroloja.

POSICIÓN COMPETITIVA DE LOS SERVICIOS OFRECIDOS POR LA UNIDAD RENAL NEFROLOJA CIA. LTDA. DE LA CIUDAD DE LOJA

Para identificar los factores claves de éxito de la Unidad Renal NEFROLOJA se realizó un análisis interno del negocio, para saber cuáles son los procesos o características que distinguen su servicio y cuáles son los que debe dominar a plenitud para crear la ventaja competitiva. Esta identificación suele ser fácil en la mayoría de los casos en que el servicio es innovador pero no lo es tanto cuando se entra a un mercado muy competido en el cual la similitud de los procesos y servicios es alta.

Para llegar a determinar la posición competitiva de los servicios de las clínicas de diálisis en la ciudad de Loja, se procedió a analizar a toda la competencia directa entre la cuales están las cuatro clínicas como: Diáltica, Cornelio Samaniego, Nefroloja y la unidad de Hemodiálisis del Hospital Regional Isidro Ayora que ofrecen prácticamente los mismos servicios a la ciudadanía en lo que respecta al paquete de diálisis, para el análisis de estos servicios se requirió de la ayuda del gerente y la administradora de la Unidad Renal Nefroloja puesto que estos conocen de todos los servicios que su empresa y la competencia ofrece, dentro de los factores claves a considerar en cada servicio fueron: calidad, precio, imagen y la atención al cliente prestados por parte de cada empresa.

Para el análisis de los servicios se tomó en cuenta aquellos que son más utilizados en cada una de las cuatro unidades de salud, es por ello que los primeros servicios que se analizan son: Diálisis, Medicina Interna - Nefrología, Trabajo Social, Psicología, Nutricionista y Laboratorio Clínico, aunque este último solo lo tienen dentro de sus servicios el Hospital Regional Isidro Ayora y Nefroloja.

1. Posición competitiva del Servicio de Diálisis de las cuatro unidades de salud: Nefrología, Diáltica, Cornelio Samaniego y Unidad de hemodiálisis del Hospital Regional Isidro Ayora.

Cuadro Nro. 9

Promedio de la posición competitiva del Servicio de Diálisis

UNIDAD RENAL NEFROLOJA		HOSPITAL REGIONAL ISIDRO AYORA	DIÁLTICA	CORNELIO SAMANIEGO
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN
Calidad	4	4	4	3
Precio	3	4	3	3
Imagen	3	4	3	2
Atención al cliente	3	2	3	3
CALIFICACIÓN ESCALA 1-4:		1. Menos Importante		4. Mas importante

FUENTE: - Entrevista Gerente y Administradora Nefrología **Anexo n. 3**

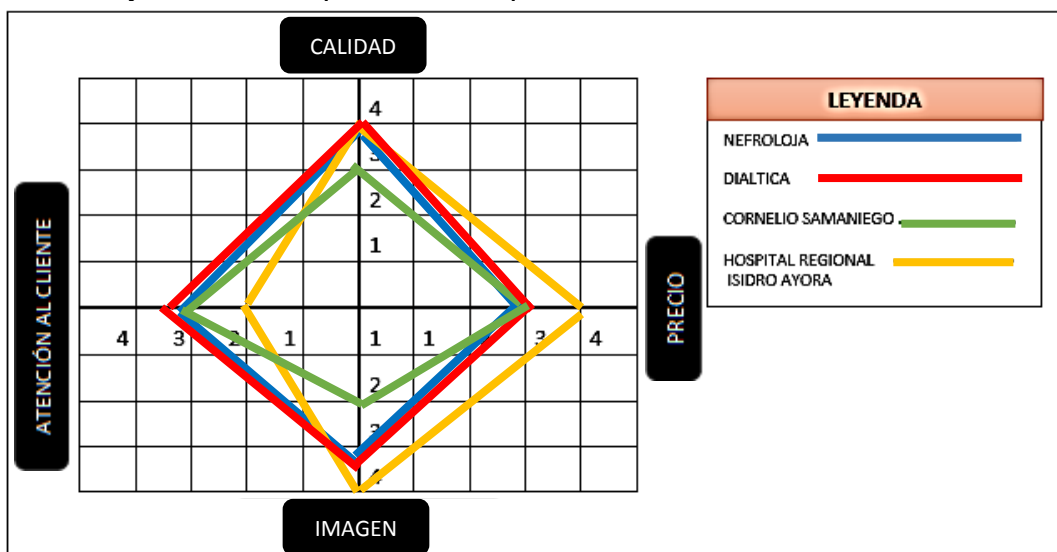
- Sistema de gestión de la calidad en los servicios de salud de Diálisis Unidad Renal de la Ciudad de Loja, 2013
- Propuesta alternativa para el mejoramiento de la calidad en la gestión del recurso humano y relaciones laborales validado en el centro de diálisis Cornelio Samaniego Cia. Ltda, 2010

ELABORACIÓN: El Autor

El presente cuadro servirá de fundamento para efectuar un gráfico donde se pueda apreciar la posición competitiva del servicio de diálisis ofrecido por la Unidad Renal Nefrología, en relación a sus competidores más distinguidos.

Gráfico Nro. 5

Proyección de la posición competitiva del Servicio de Diálisis



FUENTE: Cuadro N.9- Promedio Servicio de Diálisis

ELABORACIÓN: El Autor

Análisis del Autor

Como se puede observar en el **gráfico N.5** en cuanto al factor clave **calidad**, tres unidades de salud manejan la misma puntuación de 4 en sus servicios ya que trabajan con productos principalmente Nipro y Fresenius, aunque en menor calidad lo consideran a Baxter que es con lo que trabaja la unidad de diálisis Cornelio Samaniego lo que le da una puntuación de 3, pero ante todo estas unidades de salud se rigen por instituciones que determinan normas y políticas que los califican como prestadores externos de servicios de salud la única diferencia es el Sistema de Gestión de la Calidad en los Servicios de Salud de Diálítica Unidad Renal (ISO 9001-2008), pero que no se aplica o no se está llevando de manera adecuada que marque una diferencia considerable, en cuanto a **precio** todas las clínicas particulares mantienen una calificación de 3, esto debido a que ellas se rigen por un tarifario de salud que fija el costo de los servicios y la unidad de hemodiálisis del hospital Isidro Ayora con 4 se rige con un presupuesto general.

Con respecto a la **imagen** el Hospital Isidro Ayora con una calificación de 4 maneja una mejor imagen ya que se trata de una unidad de salud regional, las otras clínicas particulares que manejan una calificación de 3 son Diálítica y Unidad Renal Nefroloja, y finalmente Cornelio Samaniego que muestra la imagen más débil del mercado con una puntuación de 2.

En la **atención al cliente** que prestan las empresas se puede decir que las mejores clínicas en servicio son las particulares con una puntuación 3 puesto que su atención es un poco más ágil, además encontramos que la unidad Cornelio Samaniego ofrece una propuesta alternativa para el mejoramiento de la calidad en la gestión del recurso humano y relaciones laborales (ISO 9001:2000), pero que igualmente no se aplica o no se está llevando de manera adecuada para que marque una diferencia. Finalmente debido a la gran cantidad de pacientes que tiene y que no es proporcional al número de profesionales que laboran aquí está el Hospital Regional Isidro Ayora que tiene una calificación de 2 por la demora en la atención.

2. Posición competitiva del Servicio de Medicina Interna y Nefrología de las cuatro unidades de salud: Nefroloja, Diálitica, Cornelio Samaniego y Unidad de hemodiálisis del Hospital Regional Isidro Ayora.

Cuadro Nro.10

Promedio de la posición competitiva del Servicio de Medicina Interna y Nefrología

UNIDAD RENAL NEFROLOJA		HOSPITAL REGIONAL ISIDRO AYORA	DIALTICA	CORNELIO SAMANIEGO
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN
Calidad	4	4	4	4
Precio	3	4	3	3
Imagen	3	4	3	3
Atención al Cliente	3	2	3	3
CALIFICACIÓN ESCALA 1-4:		1. Menos Importante		4. Mas importante

Fuente: Entrevista Gerente y Administradora Nefroloja **Anexo n. 3**

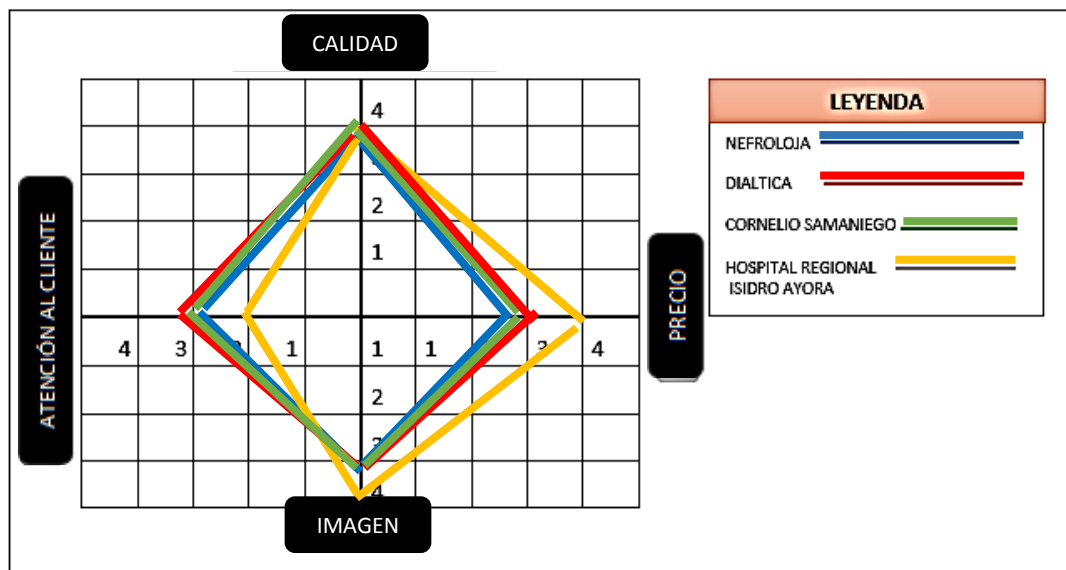
- Sistema de gestión de la calidad en los servicios de salud de Diálitica Unidad Renal de la Ciudad de Loja,2013

Elaboración: El Autor

El presente cuadro servirá de fundamento para efectuar un gráfico donde se pueda apreciar la posición competitiva del servicio de Medicina Interna y Nefrología ofrecido por la Unidad Renal Nefroloja, en relación a sus competidores más distinguidos.

Gráfico Nro. 6

Proyección de la posición competitiva del Servicio de Medicina Interna y Nefrología



FUENTE: Cuadro N.10- Promedio Servicio de Medicina Interna y Nefrología

ELABORACIÓN: El Autor

Análisis del Autor

Como se puede observar en el **gráfico N.6** en cuanto al factor clave **calidad** las cuatro unidades de salud manejan la misma ya que cuentan con especialistas en la rama de Medicina Interna, Nefrología y Cirugía, quienes realizan un seguimiento minucioso de cada paciente y controles continuos para saber cómo sigue evolucionando la enfermedad en cada paciente renal, mientras que en cuanto a **precio** todas las clínicas particulares mantienen una calificación 3, esto debido a que ellas se rigen por un tarifario de salud que fija el costo de los servicios y la unidad de hemodiálisis del hospital Isidro Ayora con 4 se rige con un presupuesto general.

En **imagen** se considera que el Hospital Isidro Ayora con una calificación de 4 maneja una mejor imagen ya que se trata de una unidad de salud regional, las otras clínicas particulares manejan una calificación de 3. Y en cuanto a la **atención al cliente** que prestan las empresas se puede decir que la mejores clínicas en servicio son las particulares con una puntuación 3 puesto que su atención es un poco más ágil a diferencia debido a la gran cantidad de pacientes que tiene y que no es proporcional al número de profesionales que laboran aquí está el Hospital Regional Isidro Ayora por lo que tiene una calificación de 2.

3. Posición competitiva del Servicio de Nutricionista de las cuatro unidades de salud: Nefroloja, Diáltica, Cornelio Samaniego y Unidad de hemodiálisis del Hospital Regional Isidro Ayora.

Cuadro Nro.11

Promedio de la posición competitiva del Servicio de Nutricionista

UNIDAD RENAL NEFROLOJA		HOSPITAL REGIONAL ISIDRO AYORA	DIÁLTICA	CORNELIO SAMANIEGO
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN
Calidad	3	3	3	3
Precio	3	4	3	3
Imagen	3	4	3	3
Atención al cliente	3	2	3	3
CALIFICACIÓN ESCALA 1-4:		1. Menos importante		4. Mas importante

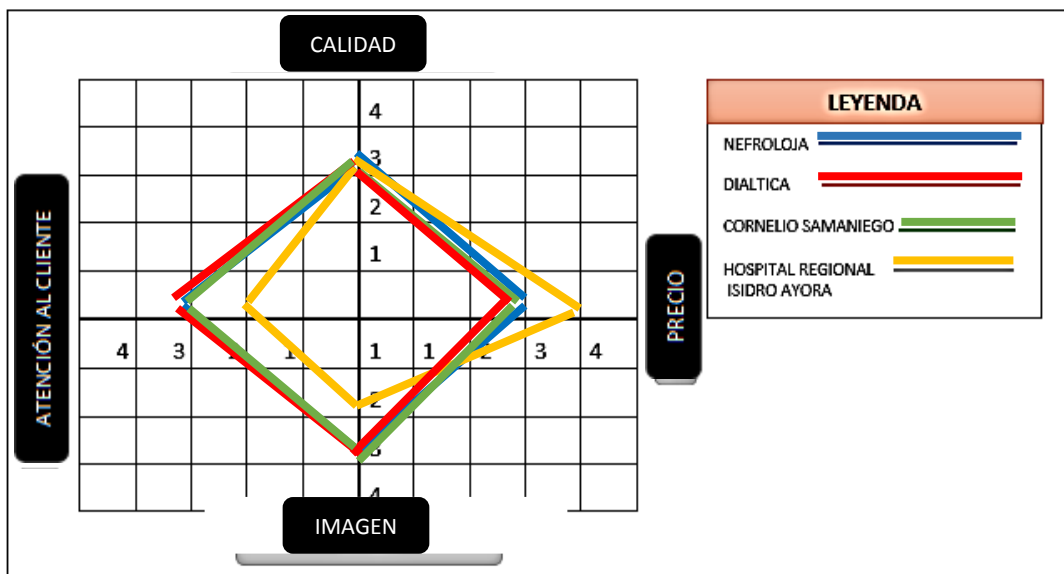
FUENTE: Resultado Entrevista Gerente y Administradora **Anexo n. 3**

ELABORACIÓN: El autor

El presente cuadro servirá de fundamento para efectuar un gráfico donde se pueda apreciar la posición competitiva del servicio de Nutricionista ofrecido por la Unidad Renal Nefroloja, en relación a sus competidores más distinguidos.

Gráfico Nro. 7

Proyección de la posición competitiva del Servicio de Nutricionista



FUENTE: Cuadro N.11 – Resultado ponderado servicio de Nutricionista

ELABORACIÓN: El autor

Análisis del Autor

En cuanto al factor clave **calidad** se puede observar que las cuatro instituciones mantiene una calificación de 3 por que el personal es capacitado y mantiene una calidad excelente ya que se rige en normas y procedimientos. Respecto al **precio** las tres empresas como: NEFROLOJA, Diáltica y la Cornelio Samaniego con una calificación 3 manejan tarifas idénticas y estas regidas por un tarifario determinado por el MSP con lo cual deben ajustarse al mismo, mientras que el Hospital Isidro Ayora con una calificación 4 no se rige a tarifarios sino más bien a presupuestos referenciales.

En la **imagen** tanto Dialítica como Cornelio Samaniego y Nefroloja mantienen una calificación 3, ya que estas empresas trabajan con clientes prácticamente solo de diálisis y el personal es especialista de la rama, mientras que el Hospital Isidro Ayora mantiene una calificación de 4 puesto que este mantiene una fuerte imagen en el mercado ya que es un hospital regional pero sus especialistas desarrollan varias actividades, y en cuanto a la **atención al cliente** se puede mencionar que Nefroloja, Cornelio Samaniego y Diáltica mantiene una calificación 3 debido que estas manejan un lunch a sus pacientes pero el control y cuidado del paciente no es muy estricto y en cuanto al Hospital Isidro Ayora tiene una calificación 2 debido a que maneja una gran cantidad de pacientes y no se puede tener un cuidado personalizado además que su servicio es un poco lento.

4. Posición competitiva del Servicio de Trabajo Social de las cuatro unidades de salud: Nefroloja, Diáltica, Cornelio Samaniego y Unidad de hemodiálisis del Hospital Regional Isidro Ayora.

Cuadro Nro.12

Promedio de la posición competitiva del Servicio de Trabajo Social

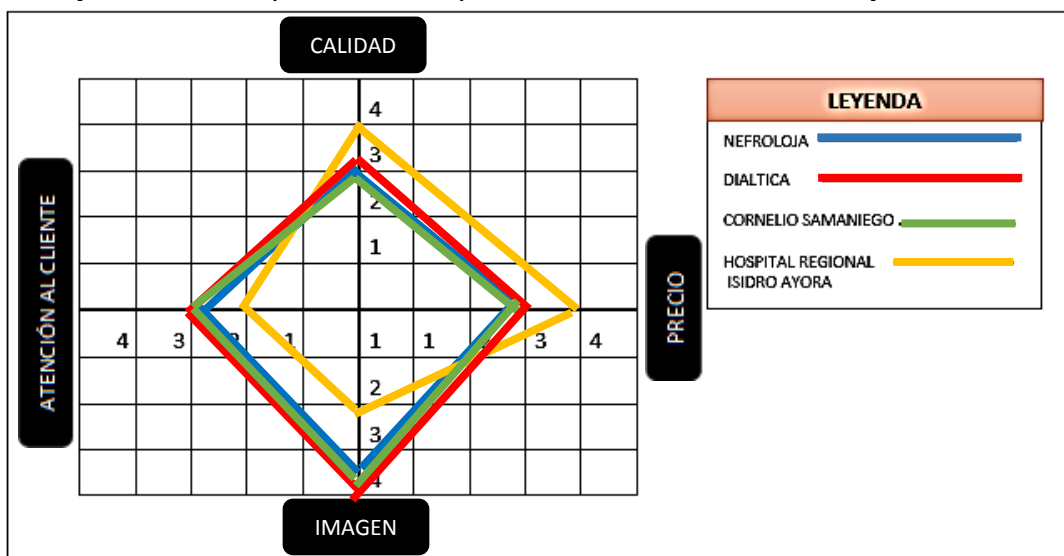
UNIDAD RENAL NEFROLOJA		HOSPITAL REGIONAL ISIDRO AYORA	DIALTICA	CORNELIO SAMANIEGO
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACION
Calidad	3	4	3	3
Precio	3	4	3	3
Imagen	3	2	3	3
Atención al cliente	3	2	3	3
CALIFICACIÓN ESCALA 1-4:		1. Menos importante		4. Mas importante

FUENTE: -Entrevista Gerente y Administradora Nefroloja **Anexo n. 3**
 -Plan de negocios para la creación de la sucursal del centro de diálisis Cornelio Samaniego 2015
 - La intervención del Trabajador Social frente a la crisis psicosocial de los pacientes con insuficiencia renal crónica y familias de la unidad de Hemodiálisis del Hospital Regional Isidro Ayora de la Ciudad de Loja" 2010
ELABORACIÓN: El autor

El presente cuadro servirá de fundamento para efectuar un gráfico donde se pueda apreciar la posición competitiva del servicio de Trabajo Social ofrecido por la Unidad Renal Nefroloja, en relación a sus competidores más distinguidos.

Gráfico Nro. 8

Proyección de la posición competitiva del Servicio de Trabajo Social



FUENTE: Cuadro N.12- Resultado ponderado servicio de Trabajo Social
ELABORACIÓN: El autor

Análisis del Autor

En el factor clave **calidad** las tres unidades como: Diáltica, NEFROLOJA y Cornelio Samaniego tiene una calificación 3, ya que estas empresas manejan un comité de calidad y se basan en manuales de procesos que siguen el ingreso del paciente a la institución y su respecto egreso de la misma, aquí las trabajadoras sociales se encargan de elaborar los informes económicos que permite conocer la situación del paciente para poder brindarle la mejor ayuda, en tanto que el Hospital Isidro Ayora mantiene una calificación 4 ya que aquí trabajan algunas trabajadoras sociales ya que es hospital regional y el servicio interno del paciente es de calidad comprometidos con el paciente y su familia.

En cuanto al factor **precio** para las tres instituciones como: NEFROLOJA, Cornelio Samaniego y la Diáltica, es el mismo y mantiene una calificación 3, ya que estas se rigen por un tarifario de salud determinado por el MSP, mientras que el Isidro Ayora mantiene una calificación de 4 porque los precios para los pacientes no es tarifado ya que es una institución del estado y el paciente tiene mayor facilidad de acceder a estos servicios de esta institución.

En el factor **imagen** las tres instituciones privadas manejan una calificación 3 puesto que su personal es de calidad y mantiene una responsabilidad con cada uno de los pacientes, mientras que el hospital Isidro Ayora tiene una calificación 2 puesto que esta institución mantiene variedad de especialistas y pacientes lo que dificulta a las trabajadoras sociales se den abasto con todos.

Finalmente en el factor **atención al cliente** se puede mencionar que NEFROLOJA y Diáltica tienen una calificación 3 puesto que el servicio es de excelencia y muy ágil lo que permite la rápida y eficaz atención del paciente, en tanto que la Cornelio Samaniego tiene una calificación de 3 puesto que su servicio es el adecuado pero es más lento que las otras dos instituciones mencionadas y el Hospital Isidro Ayora tiene una calificación de 2 ya que esta institución posee una gran cantidad de pacientes y esto hace que el servicio sea más lento.

5. Posición competitiva del Servicio de Psicología Clínica de las cuatro unidades de salud: Nefroloja, Diáltica, Cornelio Samaniego y Unidad de hemodiálisis del Hospital Regional Isidro Ayora.

Cuadro Nro.13

Promedio de la posición competitiva del Servicio de Psicología Clínica

UNIDAD RENAL NEFROLOJA		HOSPITAL REGIONAL ISIDRO AYORA	DIALTICA	CORNELIO SAMANIEGO
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN
Calidad	3	3	3	3
Precio	3	4	3	3
Imagen	3	4	3	2
Atención al cliente	3	2	3	3
CALIFICACIÓN ESCALA 1-4:		1. Menos Importante		4. Mas importante

FUENTE: -Entrevista Gerente y Administradora Nefroloja **Anexo n. 3**

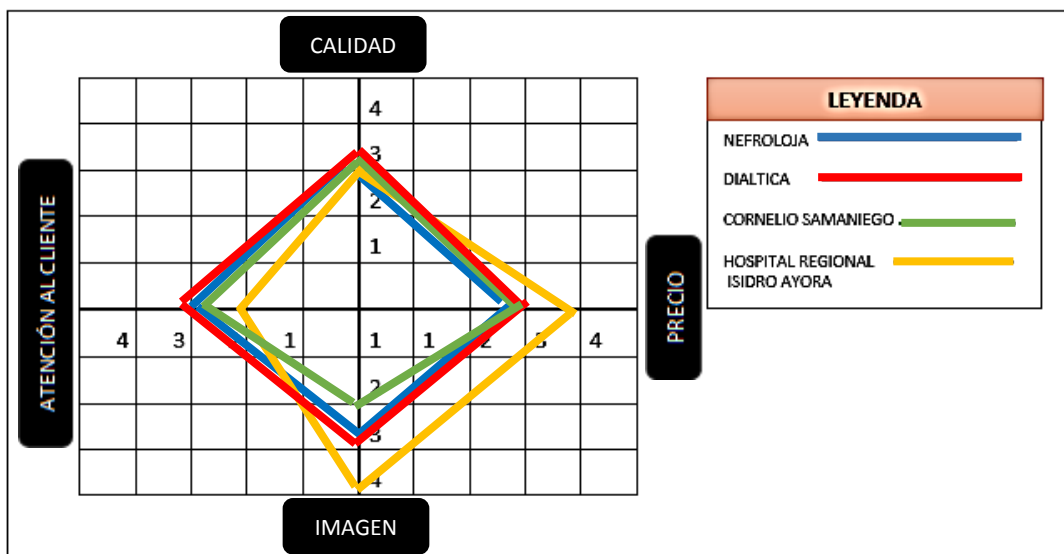
- Propuesta alternativa para el mejoramiento de la calidad en la gestión del recurso humano y relaciones laborales validado en el centro de diálisis Cornelio Samaniego Cia. Ltda, 2010

ELABORACIÓN: El autor

El presente cuadro servirá de fundamento para efectuar un gráfico donde se pueda apreciar la posición competitiva del servicio de Psicología Clínica ofrecido por la Unidad Renal Nefroloja, en relación a sus competidores más distinguidos.

Gráfico Nro. 9

Proyección de la posición competitiva del Servicio de Psicología Clínica



FUENTE: Cuadro N.13 Promedio Servicio de Psicología Clínica

ELABORACIÓN: El autor

Análisis del Autor

En cuanto al factor **calidad** se puede mencionar que las cuatro instituciones poseen una calificación de 3 porque se cuenta con protocolos de intervención, historia clínica, prueba psicológica, registros diarios mensuales anuales, estadísticas de diagnósticos psicológicos, un excelente equipo multidisciplinario y además de normas que establecen los distintos organismos reguladores para garantizar la calidad del servicio de estos prestadores de salud, en cuanto al **precio** de dicho servicio para las tres instituciones como Nefroloja, Cornelio Samaniego y Diálitica este es el mismo con lo que mantiene una calificación 3 ya que estas manejan un tarifario de salud determinado por el MSP y para el hospital Isidro Ayora tiene una calificación de 4 puesto que estos son más accesibles por ser una institución del Estado son gratuitos.

En el factor **imagen** Nefroloja y Diálitica mantiene una calificación de 3 puesto que cuentan con un profesional adecuado e infraestructura propiamente para un paciente, mientras que Cornelio Samaniego tiene una calificación de 2 ya que presenta una buena imagen al contar con un profesional especializado en esta rama pero con una infraestructura un poco menor pero busca desarrollar y liderar los programas de capacitación y entrenamiento a los pacientes, mientras que el Hospital Isidro Ayora tiene una calificación de 4 ya que presenta una imagen fuerte en el mercado al tratarse de un hospital regional y por lo tanto cuenta con especialistas en distintas ramas.

Finalmente en lo que refiere al factor **atención al cliente** las tres instituciones privadas tienen una calificación de 3 porque el servicio es adecuado debido a se cuenta con lo que requiere el paciente para un cuidado y atención integral, mientras que el Hospital Isidro Ayora tiene una calificación de 2 debido a que su servicio es un poco con trabas por la gran cantidad de pacientes que tiene que atenderse en esta unidad de salud por lo que no existe prioridad entre las personas que requieren de este servicio.

6. Posición competitiva del Servicio de Laboratorio Clínico de las cuatro unidades de salud: Nefroloja, Diáltica, Cornelio Samaniego y Unidad de hemodiálisis del Hospital Regional Isidro Ayora.

Cuadro Nro.14

Promedio de la posición competitiva del Servicio de Laboratorio Clínico

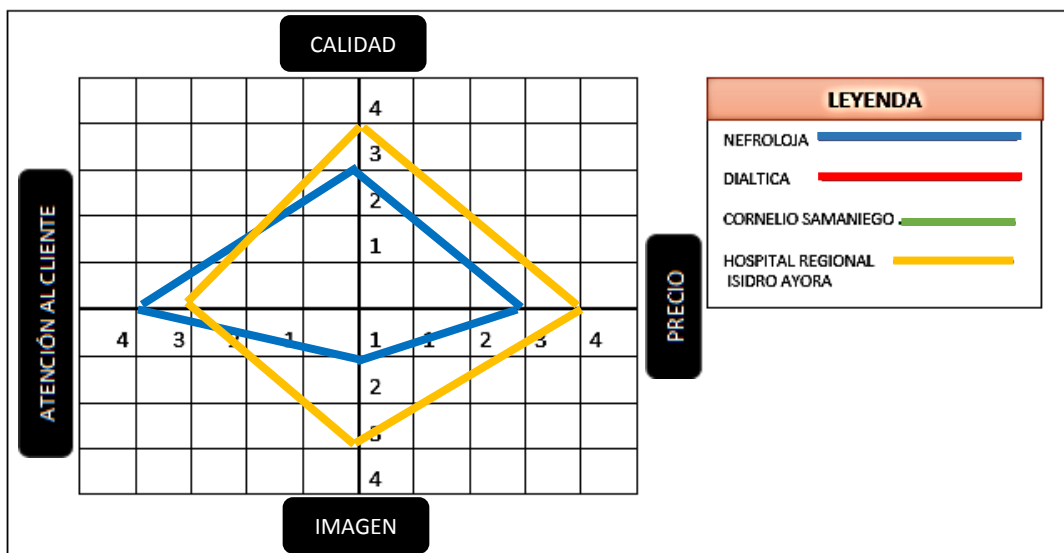
UNIDAD RENAL NEFROLOJA		HOSPITAL REGIONAL ISIDRO AYORA	DIALTICA	CORNELIO SAMANIEGO
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN
Calidad	3	4	0	0
Precio	3	4	0	0
Imagen	1	3	0	0
Atención al cliente	3	2	0	0
CALIFICACIÓN ESCALA 1-4:		1. Menos Importante		4. Mas importante

FUENTE: - Entrevista Gerente y Administradora Nefroloja **Anexo n. 3**
 - Cartera de Servicios Hospital Provincial Isidro Ayora Loja
 ELABORACIÓN: El autor

El presente cuadro servirá de fundamento para efectuar un gráfico donde se pueda apreciar la posición competitiva del servicio de Laboratorio Clínico ofrecido por la Unidad Renal Nefroloja, en relación a sus competidores más distinguidos.

Gráfico Nro. 10

Proyección de la posición competitiva del Servicio de Laboratorio Clínico



FUENTE: Cuadro N.14- Promedio de servicio Laboratorio Clínico
 ELABORACIÓN: El autor

Análisis del Autor

En cuanto al factor **calidad** la Unidad Renal NEFROLOJA tiene una calificación de 3 puesto que se trabaja con equipos de buena calidad y las pruebas cumplen con parámetros especificados, mientras que el hospital Isidro Ayora tiene una calificación de 4 ya que tiene más equipos especializados por lo que realizan todo tipo de exámenes médicos cuenta con: Laboratorio Clínico, Laboratorio Microbiología, Laboratorio Anatomopatológico, Laboratorio de Tuberculosis, Servicio de Medicina Transfusional, Laboratorio de VIH, en tanto que las otras dos instituciones como son Diálisis y Cornelio Samaniego no cuentan con este servicio.

Para el factor **precio** en Nefroloja se puede decir que es accesible al consumidor ya que son iguales a los de otros laboratorios por eso tiene una calificación de 3, mientras que el Isidro Ayora tiene una calificación de 4 ya que al ser un establecimiento de salud del estado todo servicio aquí es gratuito, y lo que refiere a la **imagen** Nefroloja tiene una calificación de 3 puesto que es un servicio que recién se está prestando a la ciudadanía, por lo que no está aún posicionada en mente de los consumidores, a diferencia que el Isidro Ayora presenta una imagen fuerte en el mercado ya que se trata de un hospital regional y por lo tanto cuenta con especialistas en distintas ramas.

Finalmente en **atención al cliente** Nefroloja tiene una calificación de 3 ya que tiene un buen trato al cliente, además que las pruebas que no se pueden realizar se remiten a otros laboratorios reconocidos, en tanto que el Isidro Ayora tiene una calificación de 2 puesto que su servicio es un poco con trabas por la gran cantidad de pacientes que tiene que atenderse en esta unidad de salud por lo que hace que el tiempo para despachar estas pruebas sea mayor al mismo tiempo que su horario de atención es de Lunes a Domingo.

DETERMINACIÓN DE LA POSICIÓN COMPETITIVA DE LA UNIDAD RENAL NEFROLOJA

El análisis competitivo permite determinar la posición competitiva de las empresas con respecto a las demás empresas que actúan en el sector, esto se realiza mediante la utilización de factores claves de éxito que las empresas manejan para poder competir en el mercado, este análisis resulta de la realización de la matriz de perfil competitivo de la empresa en donde la misma está compuesta por las cuatro unidades de diálisis que compiten directamente en el sector, estas son: Unidad Renal Nefroloja, Cornelio Samaniego, Dialítica y Hospital Regional Isidro Ayora.

Para llegar a determinar los factores claves de éxito se tomó en cuenta a veinte factores que estas empresas utilizan para tener éxito en el mercado tal (**Anexo Nro.4**), estos factores fueron determinados con la ayuda de informantes claves como es el Gerente de la empresa y la Administradora, los mismos que ayudaron a determinarlos y a dar una puntuación a cada factor dependiendo del grado de importancia que este tiene dentro de la empresa, además que se hizo una revisión bibliográfica para complementar los datos, luego de esto se procedió a la selección de trece factores los cuales obtuvieron las mejores calificaciones, estos factores tomados en cuenta fueron: calidad de los servicios, buena atención al cliente, participación de mercado, variedad de cartera de productos o servicios, fidelización de clientes, precios accesibles, uso de publicidad, buena ubicación, eficacia de comunicaciones empresariales, alianzas estratégicas con otras empresas, buena relación con proveedores, capacidades directivas en la empresa e imagen corporativa.

Cuadro Nro. 15

Determinación de la Matriz de Perfil Competitivo de la Unidad Renal Nefroloja

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO UNIDAD RENAL NEFROLOJA										
N.	Factores Claves de éxito	Peso	UNIDAD RENAL NEFROLOJA		DIALTICA		CORNELIO SAMANIEGO		HOSPITAL ISIDRO AYORA	
			Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1	Calidad de los servicios	0,1	3	0,3	4	0,4	3	0,3	3	0,3
2	Buena atención al cliente	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3	2	0,2
3	Participación de mercado	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3
4	Variedad de cartera de servicios	0,1	3	0,3	2	0,2	2	0,2	4	0,4
5	Fidelización de clientes	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15
6	Precios accesibles	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3	4	0,4
7	Uso de Publicidad	0,1	2	0,2	3	0,3	3	0,3	3	0,3
8	Buena Ubicación	0,05	3	0,15	3	0,15	2	0,1	4	0,2
9	Eficacia de comunicaciones empresariales	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15
10	Alianzas estratégicas con otras empresas	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3	4	0,4
11	Buena relación con proveedores	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15	4	0,2
12	Imagen Corporativa	0,1	3	0,3	3	0,3	2	0,2	4	0,4
TOTAL		1		2,9		3,00		2,75		3,4

Fuente: Anexo Nro.3 factores claves de éxito

Elaboración: El Autor

Análisis de los resultados obtenidos del posicionamiento competitivo

Los resultados arrojados en cada empresa se puede decir que el Hospital Regional Isidro Ayora es líder con una puntuación de 3,4, debido que esta cuenta con un mayor número de fortalezas entre las más puntuadas y destacadas que esta empresa posee son: alianzas estratégicas con otras empresas, buena relación con proveedores, buena ubicación, precios accequibles, variedad de cartera de servicios y buena imagen corporativa, con un mínimo de debilidades que posee como es que no tiene una buena atención al cliente debido a la cantidad elevada de pacientes que atiende.

La unidad Diáltica que ocupa el segundo lugar con una puntuación de 3,00, cuenta con un número considerable de fortalezas entre las más destacadas esta la calidad del servicio ya que posee un sistema de gestión de calidad en sus servicios, además de una buena atención al cliente, pero esta empresa posee una serie de amenazas que perjudican a la misma entre las más destacadas y puntuadas esta variedad de cartera de servicios.

Las dos últimas empresas que compiten en el sector son: la Unidad Renal Nefroloja con una puntuación de 2,9, se puede evidenciar que sus fortalezas más destacadas y puntuadas fueron variedad de cartera de servicios y buena atención al cliente, mientras que la mayor parte de los factores perjudican a la empresa es falta de publicidad y por último la empresa Cornelio Samaniego con una puntuación de 2,75, posee el mayor número de amenazas mismas que afectan las operaciones de la empresa entre las más puntuadas están variedad de cartera de servicios y escasa imagen corporativa, en cuanto a fortalezas solo se destaca uso de publicidad y buena atención al cliente, además que posee el mejoramiento del control de la calidad en la gestión del recurso humano y relaciones laborales, que busca lograr eficacia y eficiencia en las políticas y prácticas de la gestión del recurso humano, además de estudios financieros.

Concluyendo de todo esto que las empresas que poseen mayor número de amenazas deben mejorar estas para convertirlas en oportunidades a fin de

asegurar su futuro en el mercado y las empresas que mantiene buena participación y gozan de mayor número de fortalezas que deben seguir mejorando y manteniendo estas ventajas competitivas para seguir liderando en el sector aunque todas se parecen aspectos como: participación de mercado, fidelización de clientes y eficacia de las comunicaciones empresariales

f.3. ANÁLISIS INTERNO

Los resultados que a continuación se presentan tienen como finalidad identificar sus principales fortalezas y debilidades en el área de marketing y venta. Para la obtención de información se realizó una entrevista al gerente de la Unidad Renal Nefroloja (**Anexo N°5 y N.6**), y encuesta a los empleados de la empresa (**Anexo N°7**), y estudio de mercado realizado a los pacientes que sufren diabetes e hipertensión en la ciudad de Loja (**Anexo N.8**) incluyendo a los pacientes que hacen uso de los servicios de la clínica (**Anexo N.9**), en donde se ha determinado que la empresa cuenta con mayores fortalezas que debilidades

CONFORMACIÓN DE LA UNIDAD RENAL NEFROLOJA CIA. LTDA

Cuadro Nro.16
Personal de la Empresa

CARGO	CANTIDAD
Gerente	1
Administrador	1
Contadora	1
Auxiliar Contable	1
Medico Director	1
Médico Residente	1
Enfermera	3
Auxiliar de Enfermería	3
Tecnóloga Clínica	2
Trabajadora Social	1
Psicóloga Clínica	1
Ingeniero de Mantenimiento	1
Auxiliar de Servicios Generales	1
Auxiliar de Varios Servicios	1

Fuente: Unidad Renal Nefroloja

Elaboración: El Autor

Tipo de Empresa: Compañía Limitada

Actividad Económica Principal: Actividades de consulta y Tratamiento en medicina especializada

Socios: La empresa cuenta con 2 socios, Sr. Luis Olmedo Mora Espinoza y Libia Espinoza

Tecnología Utilizada: En la actualidad la tecnología que utiliza la empresa es internet, sistemas informáticos, Excel, Word, equipos Nipro y Fresenius.

La organización de la Empresa: Cuenta con un organigrama estructural en donde cada quien tiene su labor a realizar y así cubrir las necesidades de los clientes como también las de la empresa.

Estructura administrativa de la empresa

“Unidad Renal Nefroloja” es una empresa que está legalmente constituida, según la Ley de Compañías, como una empresa privada de propiedad individual y que está legalmente inscrita en el Registro Mercantil, su representante legal es el Sr. Luis Olmedo Mora Espinoza.

Políticas de la Empresa:

- Los días laborables son de lunes a sábado.
- Horario de entrada es a las 7 am.
- Horario de salida es las 8 horas pm.
- En caso de emergencia las 24 Horas

ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA AL GERENTE DE NEFROLOJA

En este segmento del análisis interno se examinó la información de las variables que afectan al área funcional de marketing de esta organización, entre las cuáles los más importantes se describen a continuación:

Cartera de Clientes

Respecto a la cartera de clientes se maneja con 64 pacientes de insuficiencia renal crónica que se consideran clientes fijos, pero tiene servicios que pueden ser ofertados de forma particular, además se podría considerar a los diabéticos e hipertensos o a los que tienen antecedentes familiares de estas

enfermedades como clientes potenciales por ser las causas de la insuficiencia renal pero es impredecible que ellos tengan o lleguen a la misma ya que ante todo no hay un programa integral que pague por los servicios preventivos.

Investigación de Mercados

Se realiza en conjunto por todo el equipo de trabajo un análisis de los clientes actuales, donde se considera condiciones sociales, actitudes y comportamiento, además de calidad de insumos, para luego evaluar y poder tomar decisiones que permitan optimizar recursos en la diálisis, posteriormente se realizará un análisis con nutrición, pero más que nada hace referencia a lo que es el manejo de la historia clínica del paciente que actualmente se encuentra en un 80%.

Participación de Mercado

Es equitativa, depende de la capacidad de atención aunque actualmente se encuentra en un 25% aunque con un crecimiento paulatino.

Venta de los Servicios

Los pacientes dentro de lo que es diálisis ha ido aumentando de 30 que eran en el 2013 a 58 en el 2014 y en el 2015 son 64 este aumento es debido por la calidad del servicio, pero este aumento es de manera equitativa igual que los otros centros de diálisis además que estamos tratando de establecer un sistema de información específico de nuestros clientes, en tanto que en los servicios secundarios cuenta con 5 atenciones diarias en el área de laboratorio y 2 atenciones en lo que corresponde a medicina interna y casi nula en el resto de áreas.

Cartera de línea de servicios

Hacen falta otros tipos de tratamientos que compensen al de diálisis como por ejemplo diálisis peritoneal y si nos enfocamos en medicina preventiva hacen falta algunos servicios.

Calidad técnica de los Servicios

Este indicador se mide en el tiempo de duración del tratamiento, infraestructura, maquinaria y personal además se vigila los tratamientos en base a normas y procedimientos que se establecen por parte de las instituciones reguladoras y calificadoras del servicio lo que hace que se brinde un servicio de calidad.

Canales de comercialización

Los servicios llegan de forma directa paciente- MSP y paciente IEES donde los pacientes son remitidos y son atendidos en la clínica.

La venta es al contado de forma mensual, donde aprobado el pago por parte del MSP y el IEES se realiza la transferencia del dinero de forma bancaria y algunas de las veces existen demoras debido a su política de pagos, pero pese a esto sus ventas pasaron de 76140 en el 2013 a 140000 en el 2014 principalmente en lo que refiere al servicio de diálisis, en cambio sus ventas en servicios secundarios es baja lo que no le permite generar un volumen más de ingresos para la clínica.

Política de precios

La clínica se rige por el tarifario de salud que puede ser variable, debido a que es el MSP quien regula este indicador, ya que son ellos quienes deciden si suben o bajan de acuerdo a estudios, mientras que en cuanto a los precios en laboratorio igualmente son estandarizados pero más que nada son precios competitivos en la región.

Promociones e incentivos

Se realiza una promoción interna con atención oportuna y adecuada, además de turnos oportunos con lo que se incentiva a que vuelva a su siguiente cita.

Publicidad

En el servicio de diálisis considera no es necesario realizarla porque se maneja por los convenios y aquí se busca una publicidad personalizada (atención

directa paciente -medico) o sea menos quejas mejor servicio, en definitiva más se basa en la calidad del servicio la publicidad y en cuanto a los servicios secundarios como de laboratorio que pueden ser adquiridos de forma particular no se realiza publicidad de ningún tipo.

Lealtad a la empresa

La confiabilidad es buena por lo que se oferta un buen servicio, buena atención y buen trato, además que se trabaja con insumos de marcas reconocidas como NIPRO lo que lleva a que la imagen de NEFROLOJA sea buena, pero más que nada por la regularidad de la visita se puede considerar clientes fijos a los pacientes de hemodiálisis.

Cobertura de Mercado

La Unidad renal Nefroloja cubre el área geográfica a nivel de las provincias de Loja y Zamora, en cuanto a sus pacientes 60% son de la provincia y el 40% de la ciudad de Loja.

Rentabilidad

Es buena no excelente donde los ingresos superan a los gastos lo que permite además que se maneje la mayor parte del tiempo con capital propio.

Área de marketing

No cuenta con un área específica para marketing ya que se trabaja con el MSP y el IESS en la prestación del servicio y ellos son los que nos los remiten a la clínica de acuerdo a la cercanía de su vivienda o lugar de trabajo, es decir más se hace referencia a los convenios por eso no realizan publicidad ni se cuenta con un presupuesto asignado para esto.

Atención al Cliente

Es buena aunque a veces se dan inconvenientes pero siempre se busca la excelencia poniendo siempre atención al paciente.

Capacitación al personal en ventas

No hay capacitación en cuanto a ventas o atención al cliente a posterior se va implementar, existen más capacitaciones en cuanto a diálisis que la dan los proveedores de Quito y seguridad industrial que la dan las instituciones como el Municipio.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LAS ENCUESTAS APLICADAS AL PERSONAL DE LA UNIDAD RENAL NEFROLOJA

1. ¿Indique el cargo que desempeña dentro de la empresa?

Cuadro Nro.17

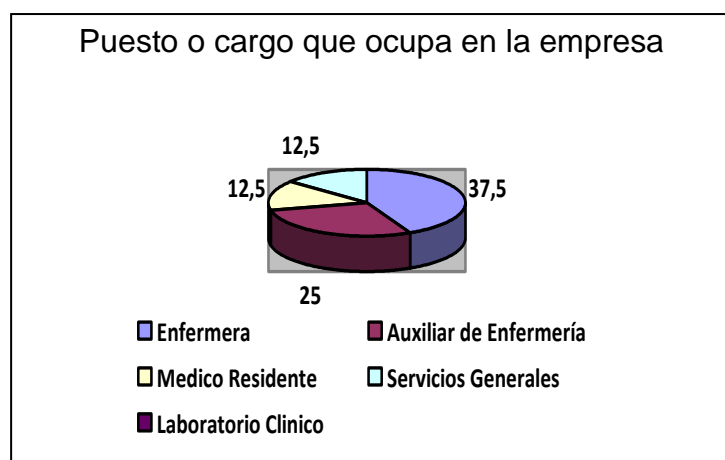
Puesto o cargo que ocupa en la empresa

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Enfermera	3	37,5%
Auxiliar de Enfermería	2	25,0%
Médico Residente	1	12,5%
Servicios Generales	1	12,5%
Laboratorio Clínico	1	12,5%
Total	8	100%

Fuente: Encuesta a empleados

Elaboración: El autor

Gráfico Nro:11



Fuente: Encuesta a empleados

Elaboración: El autor

Análisis e interpretación:

Se puede observar que la unidad Renal Nefroloja cuenta con un personal de atención directa al paciente como son: Médicos, Enfermeras, Auxiliares de Enfermería y Servicios Generales.

2. ¿Cuántos años lleva usted laborando en la empresa?

Cuadro Nro 18

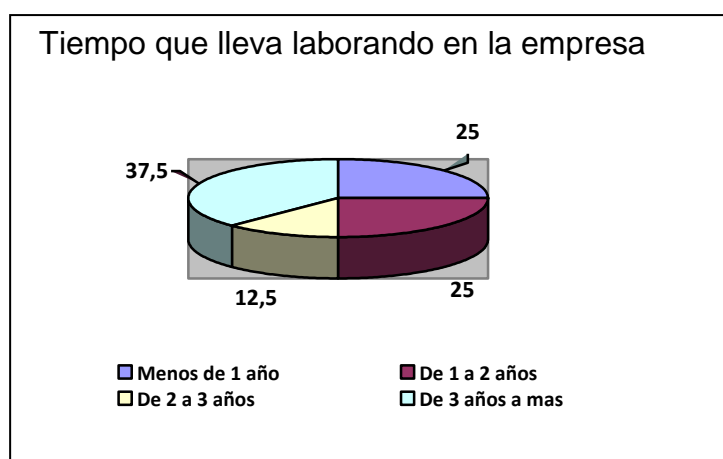
Tiempo que lleva laborando en la empresa

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 1 año	2	25,0%
De 1 a 2 años	2	25,0%
De 2 a 3 años	1	12,5%
de 3 años a mas	3	37,5%
Total	8	100%

Fuente: Encuesta a empleados

Elaboración: El autor

Gráfico Nro:12



Fuente: Encuesta a empleados

Elaboración: El autor

Análisis e interpretación:

Como se observa en el gráfico el 37,5% corresponde a personal que ha laborado más de 3 años, el 12,5% mencionan que laboran en la empresa de 2 a 3 años, el 25% llevan laborando 1 a 2 años, mientras que el restante 25% laboran en la empresa recientemente en un periodo comprendido de menos de 1 año.

3. ¿La empresa en donde usted presta sus servicios cuenta con misión, visión, principios y valores?

Cuadro Nro:19

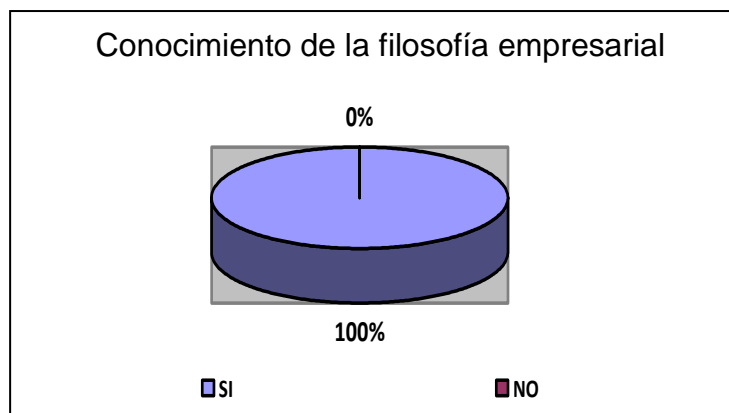
Conocimiento de la filosofía empresarial

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	100%
No	0	0%
Total	8	100%

Fuente: Encuesta a empleados

Elaboración: El autor

Gráfico Nro:13



Fuente: Encuesta a empleados

Elaboración: El autor

Análisis e interpretación:

En cuanto al grado de conocimiento de la filosofía empresarial el 100% de los trabajadores mencionan que la empresa si cuenta misión, visión, principios y valores, lo que determina cuales son los objetivos a seguir por parte de la empresa.

4. ¿La Unidad Renal Nefrología cuenta con estructura organizacional definida?

Cuadro Nro.20

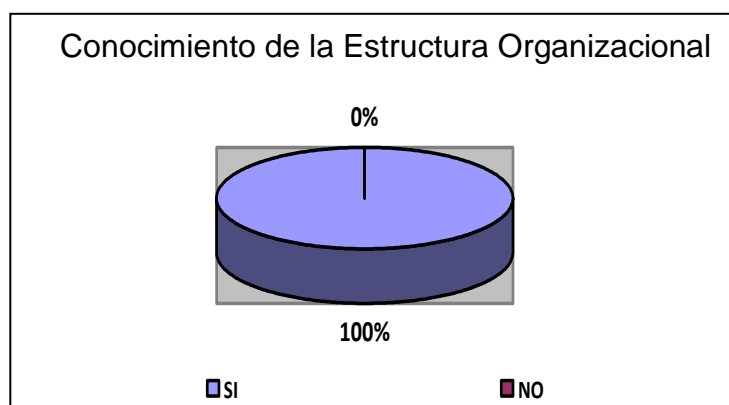
Conocimiento de la Estructura Organizacional

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	100%
No	0	0%
Total	8	100%

Fuente: Encuesta a empleados

Elaboración: El autor

Gráfico Nro:14



Fuente: Encuesta a empleados

Elaboración: El autor

Análisis e interpretación:

En cuanto la estructura organizacional el 100% mencionan que la empresa si cuenta con la misma, lo que les permite tener las funciones asignadas dentro de la empresa.

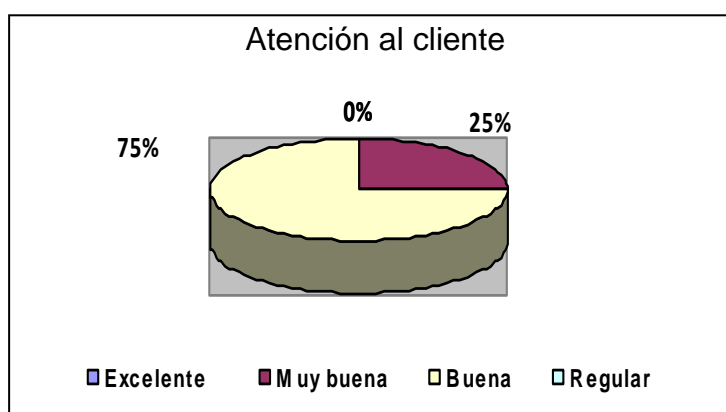
5. ¿Cómo considera usted que es la atención que ofrece la empresa a los usuarios?

Cuadro Nro.21
Atención al cliente

Variable	Frecuencia	Porcentaje %
Excelente	0	0%
Muy Buena	2	25%
Buena	6	75%
Regular	0	0%
Total	8	100%

Fuente: Encuesta a empleados
Elaboración: El autor

Gráfico Nro. 15



Fuente: Encuesta a empleados
Elaboración: El autor

Análisis:

El 25% de los empleados consideran la atención que brindan a los clientes como muy buena y el 75% como buena ya que se trata de dar atención inmediata, de calidad y teniendo cuidado en su alimentación, aunque hay aspectos que aún se pueden mejorar.

6. ¿Ud. ha recibido algún tipo de capacitación en el área de servicio al cliente por parte de la empresa?

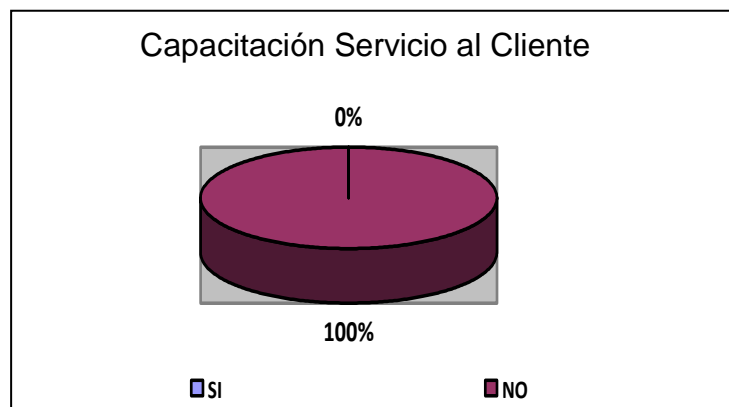
Cuadro Nro.22

Capacitación Servicio al Cliente

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	8	100%
Total	8	100%

Fuente: Encuesta a empleados
Elaboración: El autor

Gráfico Nro.16



Fuente: Encuesta a empleados
Elaboración: El autor

Análisis e interpretación:

En cuanto a capacitación en atención al cliente el 100% de los trabajadores considera no han recibido ningún tipo de capacitación con respecto a este tema.

7.¿La Unidad Renal Nefroloja cuenta con un sistema de turnos para realizar las citas médicas?

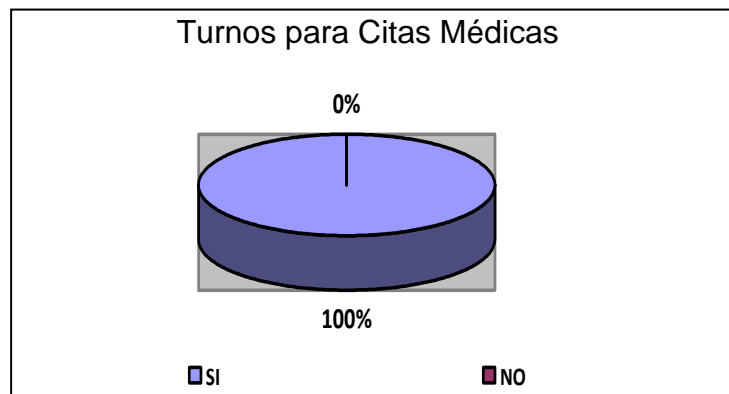
Cuadro Nro.23

Turnos para Citas Médicas

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	100%
No	0	0%
Total	8	100%

*Fuente: Encuesta a empleados
Elaboración: El autor*

Gráfico Nro.17



*Fuente: Encuesta a empleados
Elaboración: El autor*

Análisis e interpretación:

En 100% mencionan que la empresa si cuenta con un sistema de asignación de turnos que es de acuerdo al orden de llegada de cada paciente pero tienen horarios de entrada a la sala diálisis establecidas, aunque existen inconvenientes en el tiempo de ingreso de estos pacientes, mientras que en los servicios secundarios es de acuerdo al horario de atención de cada profesional.

8. ¿Usted cree que existe control de las actividades de los empleados por parte de los directivos?

Cuadro Nro.24

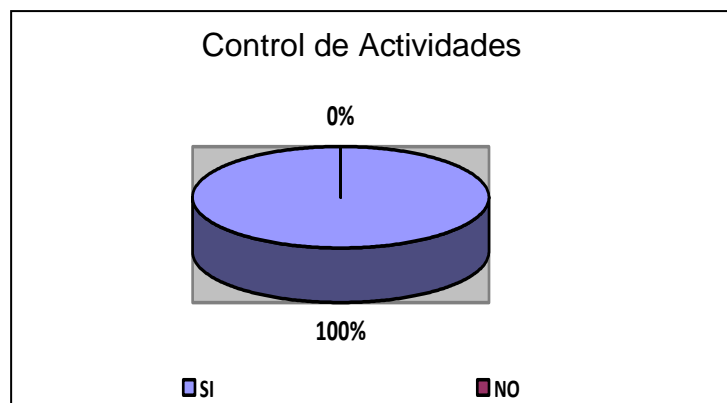
Control de Actividades

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	100%
No	0	0%
Total	8	100%

Fuente: Encuesta a empleados

Elaboración: El autor

Gráfico Nro:18



Fuente: Encuesta a empleados

Elaboración: El autor

Análisis e interpretación:

En 100% mencionan que si existe control de las actividades por parte de los directivos mediante la asignación de turnos, complicaciones de los pacientes y horarios de atención.

9.¿La empresa realiza publicidad para dar a conocer los servicios que ofrece?

Cuadro Nro.25

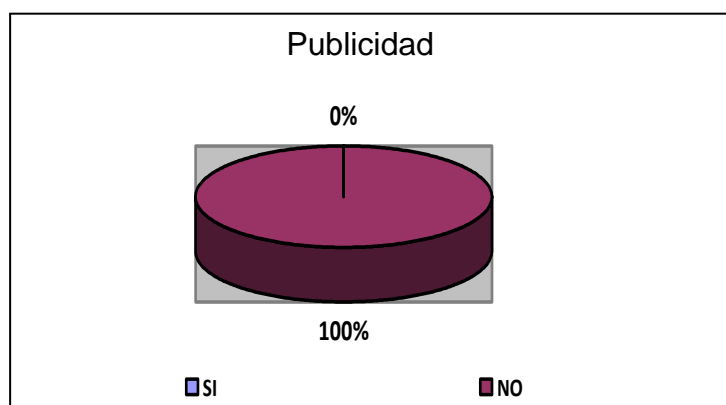
Publicidad

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	8	100%
Total	8	100%

Fuente: Encuesta a empleados

Elaboración: El autor

Gráfico Nro.19



Fuente: Encuesta a empleados

Elaboración: El autor

Análisis e interpretación:

En cuanto a publicidad el 100% de los trabajadores considera no se realiza publicidad ya que en su mayor parte se trabaja con convenios, aunque si se necesita para servicios secundarios como laboratorio.

10.¿Cómo considera usted que son los precios que maneja la empresa en la venta de los servicios?

Cuadro Nro.26

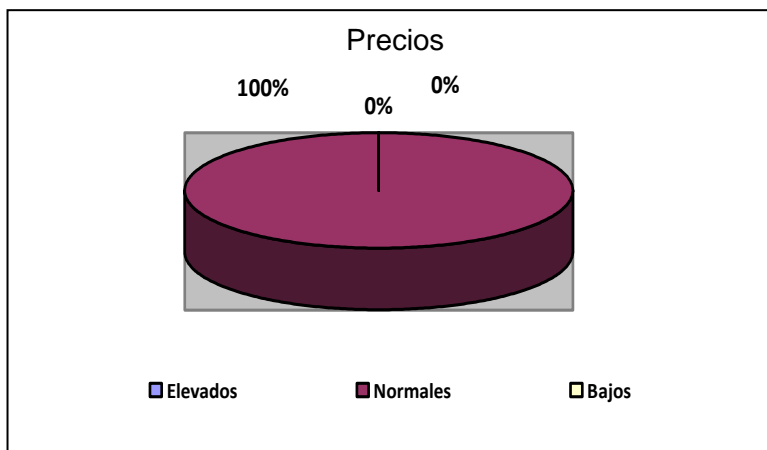
Precios

Variable	Frecuencia	Porcentaje %
Elevados	0	0%
Normales	8	100%
Bajos	0	0%
Total	8	100%

Fuente: Encuesta a empleados

Elaboración: El autor

Gráfico Nro.20



Fuente: Encuesta a empleados

Elaboración: El autor

Análisis:

El 100% considera sus precios son normales ya que se rigen por un tarifario de salud que son precios estandarizados en todas las unidades de salud.

11. ¿La empresa realiza promociones e incentivos en la venta de sus servicios?

Cuadro Nro.27

Promociones e Incentivos

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	8	100%
Total	8	100%

Fuente: Encuesta a empleados

Elaboración: El autor

Gráfico Nro.21



Fuente: Encuesta a empleados

Elaboración: El autor

Análisis e interpretación:

El 100% de los trabajadores considera no se realiza ningún tipo promociones e incentivos que motiven la adquisición de sus servicios.

12.¿En la empresa ha recibido algún tipo de incentivo o motivación para cumplir de la mejor manera sus actividades?

Cuadro Nro.28

Incentivos para los empleados

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	25%
No	6	75%
Total	8	100%

Fuente: Encuesta a empleados
Elaboración: El autor

Gráfico Nro.22



Fuente: Encuesta a empleados
Elaboración: El autor

Análisis e interpretación:

El 75% de los trabajadores considera no se da ningún incentivo para cumplir de la mejor manera sus actividades dentro de la empresa, mientras que el 25% consideran como incentivo el pago de horas extra.

13.¿ Cree usted que deberíamos mejorar en algún aspecto la unidad?

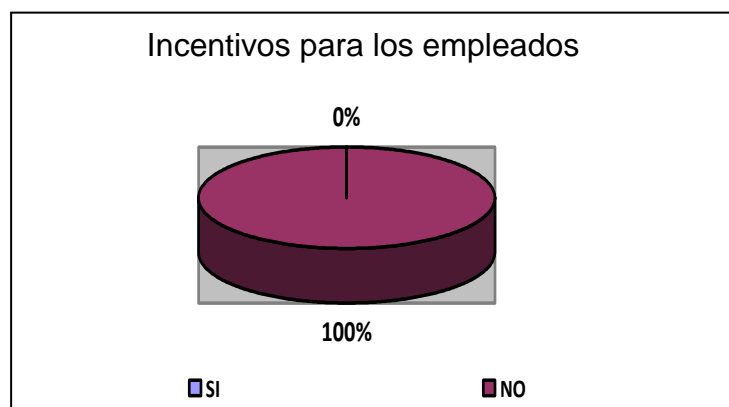
Cuadro Nro.29

Incentivos para los empleados

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	75%
No	2	25%
Total	8	100%

Fuente: Encuesta a empleados
Elaboración: El autor

Gráfico Nro.23



Fuente: Encuesta a empleados
Elaboración: El autor

Análisis e interpretación:

El 25% de los trabajadores considera no se debería mejorar en ningún aspecto la empresa, mientras que el 75% consideran se debería mejorar en aspectos como son: infraestructura (accesos de los pacientes, estacionamiento, sala de espera, vestidores, ascensor) y sistemas informáticos que permitan un mejor intercambio de información.

MATRIZ FACTORES INTERNOS – EFI

Una vez identificados los factores clave internos fortalezas y debilidades que tiene la empresa respecto al área funcional de marketing, se procedió a la elaboración de la matriz de factores internos (MEFI).

Para la elaboración de esta matriz se tomó como referencia la información obtenida por la entrevista aplicada al Gerente de la empresa, y las encuestas a los trabajadores de la misma, se ha detallado los factores clave (fortalezas y debilidades), que afectan internamente a la empresa especialmente al área funcional de marketing.

Cuadro Nro. 30

Matriz de los factores internos de la Unidad Renal Nefroloja

Matriz MEFI de la Unidad Renal NEFROLOJA					
	Fortalezas	Fuente	Peso	Valor	Resultado ponderado
1	Participación en el mercado por parte de la empresa	Entrevista Gerente	0,14	4	0,56
2	Buena calidad de los servicios	Entrevista Gerente	0,13	4	0,52
3	Buena atención al cliente por parte de la empresa	Encuesta Empleados	0,10	3	0,30
4	Solida solvencia económica	Entrevista Gerente	0,09	3	0,27
5	Buen alcance geográfico de la empresa	Entrevista Gerente	0,09	4	0,36
6	Lealtad de los clientes hacia la empresa	Entrevista Gerente	0,08	4	0,32
7	Investigación de Mercados	Entrevista Gerente Encuesta Empleados	0,07	3	0,21
8	Manejo de una excelente cartera de clientes de diálisis en la empresa	Entrevista Gerente	0,08	4	0,32
	Total Fortalezas		0,78		2,86
	Debilidades				
1	Carece de instalaciones del área de trabajo en marketing	Entrevista Gerente	0,05	2	0,10
2	Ausencia de ventas en los servicios secundarios	Entrevista Gerente	0,05	1	0,05
3	Escasos sistemas de promociones e incentivos	Encuesta Empleados	0,04	1	0,04
4	No existe publicidad por parte de la empresa	Entrevista Gerente Encuesta Empleados	0,04	1	0,04
5	Carece de capacitación al personal en el área de atención al cliente	Entrevista Gerente	0,04	1	0,04
	Total Debilidades		0,22		0,27
Total			1,00		2,59

Fuente: Anexo Nro. 5 Tabla de ponderación y calificación de los factores claves internos de la Unidad Renal Nefroloja

Elaboración: El autor

Análisis de la matriz de Factores Internos

La matriz de la Unidad Renal Nefroloja cuenta con 13 factores determinantes de éxito, cuenta con 8 fortalezas y 5 debilidades estos representa un número adecuado de factores, de los resultados obtenidos entre sus fortalezas y debilidades, nos dio un valor promedio señalado que es de 2,58 el cual indica una organización ligeramente más fuerte que débil, pero estando en un valor casi promedio no posee una consistencia interna como para competir exitosamente. Se requiere un trabajo creativo para desarrollar estrategias internas que mejoren las capacidades de la Unidad Renal Nefroloja.

Entre sus principales fortalezas se considera la participación de mercado, calidad del servicio, buena atención al cliente, investigación de mercado y una excelente cartera de clientes en el servicio de diálisis.

En tanto que entre sus debilidades se encuentra:

No contar con **instalaciones del área de trabajo en marketing** ya que ellos no le prestan atención a esto debido a que se trabaja con convenios (pacientes remitidos), no tiene **publicidad** de sus servicios, también la ausencia de **ventas de los servicios** secundario es bajo y cuenta con escasos sistemas de promociones e incentivos y finalmente carece de **capacitación al personal** atención al cliente.

Las debilidades 1, 3, 4, 5 deben ser optimizadas para mejor el posicionamiento de la misma en el mercado donde está compitiendo.

f.4. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

La investigación de mercado se realizó a los pacientes que sufren diabetes e hipertensión en el Área de Salud N.3 de la Ciudad de Loja, considerando que la población de las 3 áreas de salud que conforman la ciudad tienen una cantidad de población parecida y es el Sector Norte en donde se encuentra ubicada la clínica, además se analizó a los clientes que hacen uso de los

servicios que tiene la clínica (Clientes actuales), donde se determinó el tamaño de la muestra cómo se muestra en la metodología de investigación.

Para poder efectuar la investigación de mercado se consideraron algunas variables como precio, publicidad, gustos, etc. A partir de estas variables se planteó un cuestionario dirigido hacia los clientes actuales y potenciales de los Servicios de la Unidad Renal Nefroloja. (**Anexo N.8 y N.9**)

La presente investigación de mercado tiene el propósito de conocer las características de los clientes potenciales, así como de los clientes que hacen uso de los servicios de la Unidad Renal Nefroloja (clientes actuales).

Los resultados que se presentan a continuación son el producto de aplicar 324 encuestas a las personas que sufren diabetes e hipertensión en el Área de Salud N.3 de la ciudad de Loja, así como también a 34 del total de pacientes que tiene la clínica.

4.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS ARROJADOS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS A LOS CLIENTES POTENCIALES DE LA UNIDAD RENAL NEFROLOJA

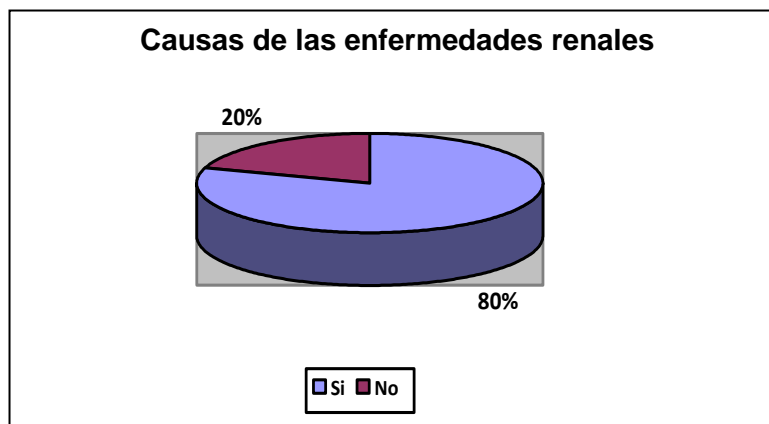
1. ¿Usted padece alguna de las siguientes enfermedades?

Cuadro Nro.31
Causas de las enfermedades renales

Variable	Frecuencia	Porcentaje %
Diabetes	97	30%
Hipertensión	227	70%
Consumo excesivo de medicamentos	0	0%
Infecciones estreptocócicas	0	0%
Total	324	100%

Fuente: Anexo Nro.8 - Encuesta Externa
Elaboración: El autor

Gráfico Nro. 24



Fuente: Cuadro N. 31 - Causas de las enfermedades renales
Elaboración: El autor

Análisis:

El 30% de los 324 encuestados mencionan que las enfermedades que padece es diabetes, mientras que el 70% mencionan que es la hipertensión, es por ello

que este estudio se basa en las causas principales de las enfermedades renales son diabetes e hipertensión.

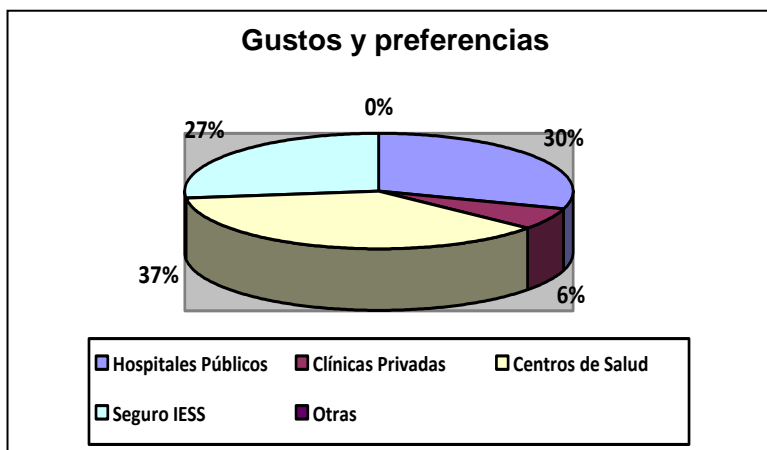
2. ¿Cuándo requiere atención medica ¿Cuál de las siguientes unidades de salud dentro de la ciudad de Loja es de su preferencia?

Cuadro Nro.32
Gustos y preferencias

Variable	Frecuencia	Porcentaje %
Hospitales Públicos	97	30%
Clínicas Privadas	19	6%
Centros de Salud	120	37%
Seguro IESS	88	27%
Otras	0	0%
Total	324	100%

Fuente: Anexo Nro.8 - Encuesta Externa
Elaboración: El autor

Gráfico Nro. 25



Fuente: Cuadro Nro.32 - Gustos y preferencias
Elaboración: El autor

Análisis:

El 30% de los 324 encuestados mencionan que utilizan los servicios de los hospitales públicos, el 6% mencionan que visitan las clínicas privadas, mientras

que el 37% mencionan que visitan y prefieren los servicios de los centro de salud, 27% mencionan que se hacen atender en el IESS, con lo que se puede decir la mayor parte de los encuestados prefieren los servicios de los centro de salud.

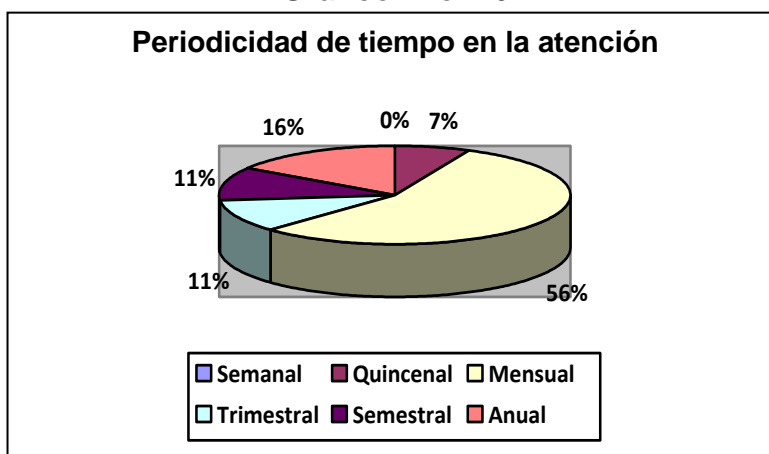
3. ¿Cada qué tiempo utiliza Ud. servicios médicos?

Cuadro Nro.33
Periodicidad de tiempo en la atención

Variable	Frecuencia	Porcentaje %
Semanal	0	0%
Quincenal	26	8%
Mensual	181	56%
Trimestral	36	11%
Semestral	32	10%
Anual	49	15%
Total	324	100%

Fuente: Anexo Nro.8- Encuesta Externa
Elaboración: El autor

Gráfico Nro. 26



Fuente: Cuadro N.33- Periodicidad de tiempo en la atención
Elaboración: El autor

Análisis:

El 8% de las 324 encuestados utilizan los servicios de estas unidades de salud cada quincena, mientras que el 56% menciona que se hacen atender cada mes, mientras que el 11% lo hace de forma trimestral, el 10% lo hace de forma semestral y el 15% lo hace de forma anual, determinado que el periodo más que las personas se hacen atender es cada mes

4. ¿Cuál es el gasto mensual que realiza en atención medica durante su tratamiento?

Cuadro Nro.34

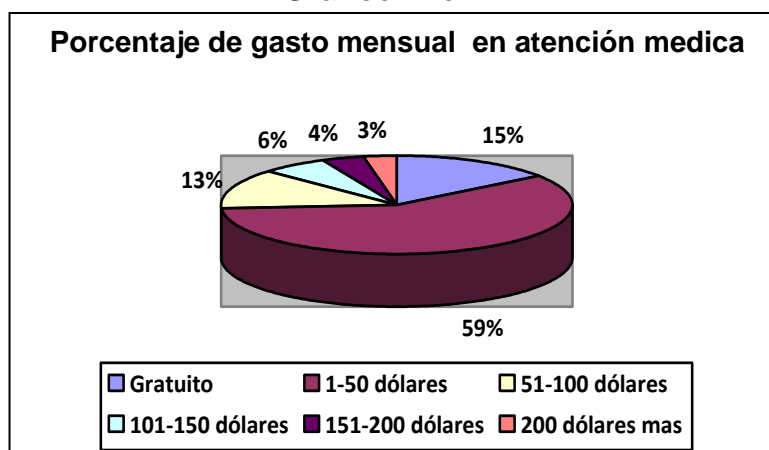
Porcentaje de gasto mensual en atención medica

Variable	Frecuencia	Porcentaje %
Gratuito	49	15%
1-50 dólares	191	59%
51-100 dólares	42	13%
101-150 dólares	19	6%
151-200 dólares	13	4%
200 dólares mas	10	3%
Total	324	100%

Fuente: Anexo Nro.8 - Encuesta Externa

Elaboración: El autor

Gráfico Nro. 27



Fuente: Tabla Nro.34 - Porcentaje de gasto mensual en atención medica

Elaboración: El autor

Análisis:

El 15% menciona que el tratamiento y atención de las enfermedades es gratis en estos centros, el 59% menciona que el gasto ocasionado por las atención va de 1\$ a 50\$, el 13% tiende a gastar de 51 a 100 \$ en tratamientos, el 6% menciona que tiende a gastar de 101 a 150\$, el 4% menciona que gasta de 151 a 200\$, mientras que el 3% tiende a gastas más de 200\$ mensual en atención médica.

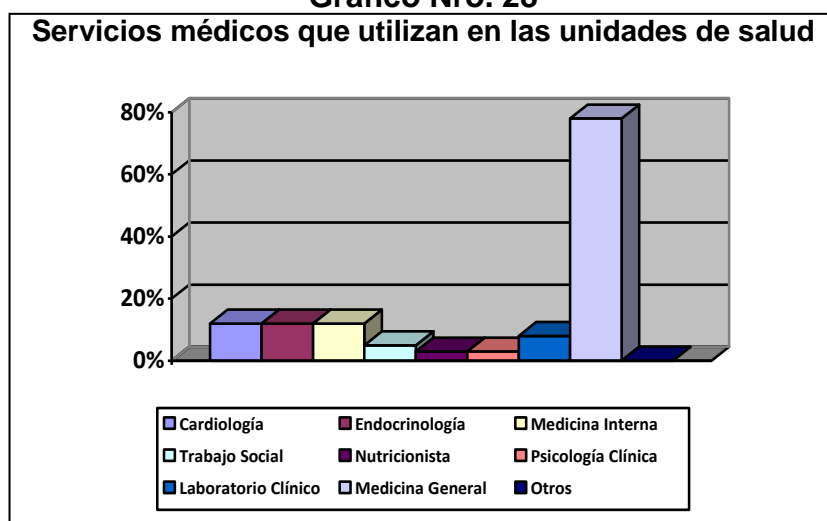
5. ¿Qué servicios de salud son los que más utiliza usted durante su tratamiento?(responder en base a respuesta de la pregunta 1)

Cuadro Nro.35
Servicios médicos que utilizan en las unidades de salud

Variable	Frecuencia	Porcentaje %
Cardiología	39	12%
Endocrinología	39	12%
Medicina Interna	39	12%
Trabajo Social	16	5%
Nutricionista	10	3%
Psicología Clínica	10	3%
Laboratorio Clínico	26	8%
Medicina General	253	78%
Otros	0	0%

Fuente: Anexo Nro.8 - Encuesta Externa
Elaboración: El autor

Gráfico Nro. 28



Fuente: Cuadro Nro.35 - Servicios médicos que utilizan
Elaboración: El autor

Análisis:

El 12% tienden a los servicio de cardiología, igualmente un 12% tienden a los servicios de endocrinología, otro 12% tienden a los servicios de medicina interna, el 5% a trabajo social, el 3% tienden a los servicios de nutricionista, el 3% tienden a los servicios de Psicología Clínica, el 8% tienden a los servicios de laboratorio clínico y el 78% tienden a los servicios de medicina general de este análisis se determina que hacen uso de servicios que también posee la Unidad Renal Nefroloja a diferencia de unos 2 servicios que hacen referencia al tratamiento de las diabetes e hipertensión que son causas de la insuficiencia renal, estos servicios son Endocrinología y Cardiología

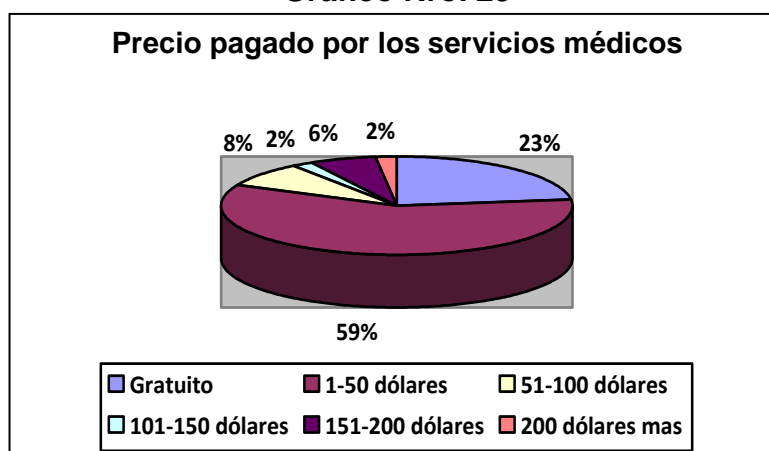
6. ¿Cuál es el último precio que pago por la última atención medica durante su tratamiento?

Cuadro Nro.36
Precio pagado por los servicios médicos

Variable	Frecuencia	Porcentaje %
Gratuito	74	23%
1-50 dólares	191	59%
51-100 dólares	26	8%
101-150 dólares	7	2%
151-200 dólares	19	6%
200 dólares mas	7	2%
Total	324	100%

Fuente: Anexo Nro.8- Encuesta Externa
Elaboración: El autor

Gráfico Nro. 29



Fuente: Cuadro Nro.36 - Precio pagado por los servicios médicos
Elaboración: El autor

Análisis:

El 23% mencionan que los servicios médicos fueron adquiridos gratuitamente, el 59% llegó a pagar la cantidad de 1 a 50\$, mientras que el 8% llegó a pagar la cantidad de 51 a 100\$, el 2% de los encuestados llegó a pagar la cantidad de 101 a 150\$, el 6% llegó a pagar la cantidad de 151 a 200\$ y el 2% llegó a pagar más de 200\$ por los servicios médicos.

7. ¿Por qué medios de comunicación le gusta informarse sobre los servicios que prestan las clínicas privadas?

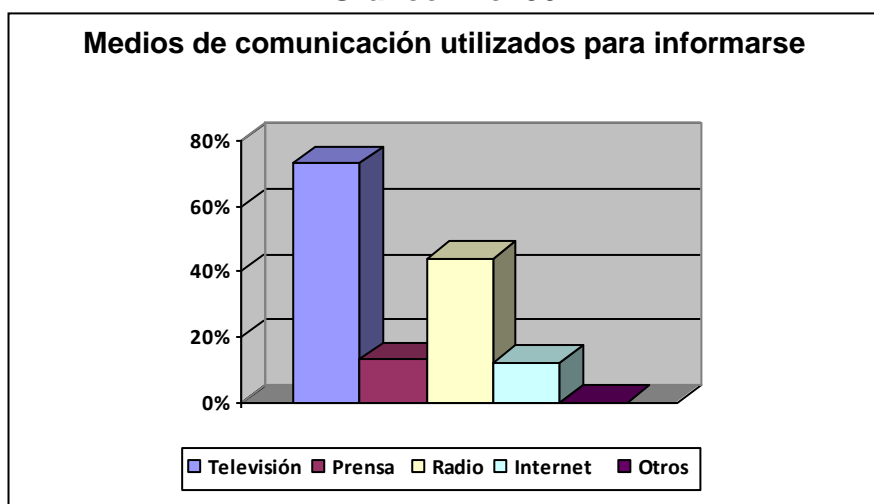
Cuadro Nro.37

Medios de comunicación utilizados para informarse

Variable	Frecuencia	Porcentaje %
Televisión	237	73%
Prensa	42	13%
Radio	143	44%
Internet	39	12%
Otros	0	0%

Fuente: Anexo Nro.8- Encuesta Externa
Elaboración: El autor

Gráfico Nro. 30



Fuente: Cuadro Nro.37- Medios de comunicación
Elaboración: El autor

Análisis:

El 73% de los encuestados mencionan que ellos se informan a través de la televisión, el 44% menciona que ellos se informan a través de la radio, el 13% menciona que ellos utilizan la prensa para informarse y el 12% mencionan que ellos se informan en internet, con lo que pueden decir que la mayor parte de los encuestados se informan a través de la televisión.

8. ¿Cuál de los siguientes aspectos es de mayor importancia en una clínica privada?

Cuadro Nro.38

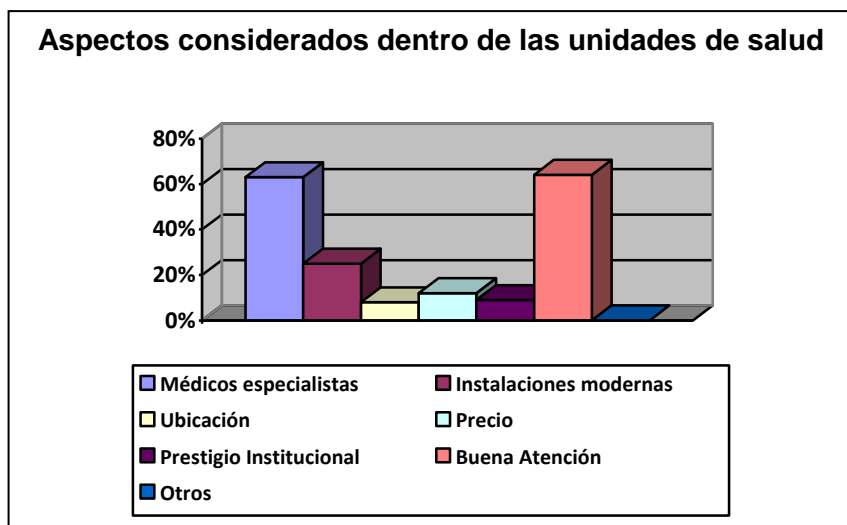
Aspectos considerados dentro de las unidades de salud

Variable	Frecuencia	Porcentaje %
Médicos especialistas	204	63%
Instalaciones modernas	81	25%
Ubicación	26	8%
Precio	39	12%
Prestigio Institucional	29	9%
Buena Atención	207	64%
Otros	0	0

Fuente: Anexo Nro.8 - Encuesta Externa

Elaboración: El autor

Gráfico Nro. 31



Fuente: Cuadro Nro.38 - Aspectos considerados dentro de las unidades de salud

Elaboración: El autor

Análisis:

El 64% menciona que lo más importante es la buena atención que se brinda al paciente, el 63% menciona que lo más impórtate es que estas tiene que contar con médicos especialistas, el 25% menciona que estas instituciones deben contar con instalaciones modernas, el 8% menciona que estas deben poseer buena ubicación, el 12% menciona que deben manejar precios accesibles y el 9% menciona que estas instituciones deben tener un buen prestigio.

9. ¿Conoce usted los centros que prestan el tratamiento contra la insuficiencia renal en la ciudad de Loja? (servicio de diálisis)

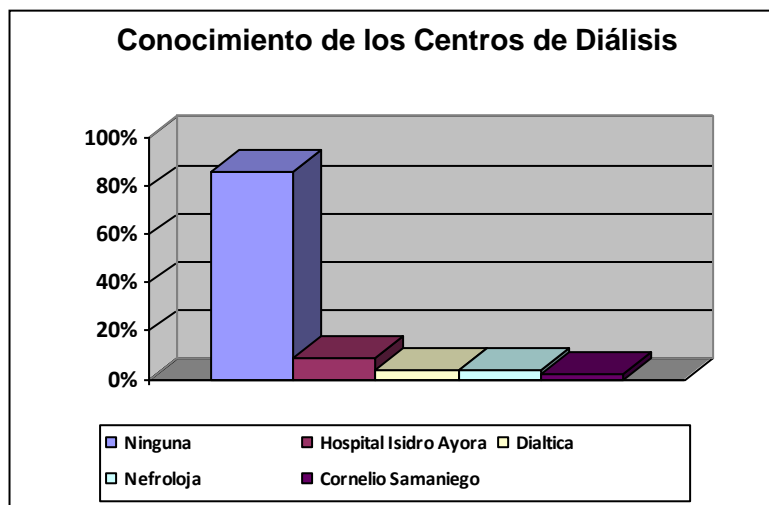
Cuadro Nro.39
Conocimiento de los Centros de Diálisis

Variable	Frecuencia	Porcentaje %
Ninguna	279	86%
Hospital Isidro Ayora	29	9%
Dialtica	13	4%
Nefroloja	13	4%
Cornelio Samaniego	7	2%

Fuente: Anexo Nro.8- Encuesta Externa

Elaboración: El autor

Gráfico Nro. 32



Fuente: Cuadro Nro.39 - Conocimiento de los Centros de Diálisis

Elaboración: El autor

Análisis:

El 86% de los encuestados no conocen ninguna institución que brinde estos servicios, el 9% menciona que ellos conocen al Hospital Isidro Ayora que presta estos servicios, el 4% conoce a la unidad de salud Dialítica, el 4% conoce a la empresa Nefroloja y el 2% conoce a la empresa Cornelio Samaniego. Con lo que se puede decir que la mayor parte de las personas no conocen estas instituciones.

4.2. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS ARROJADOS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS A LOS PACIENTES DE LA UNIDAD RENAL NEFROLOJA

1. ¿Cuál de los siguientes seguros de salud utiliza usted?

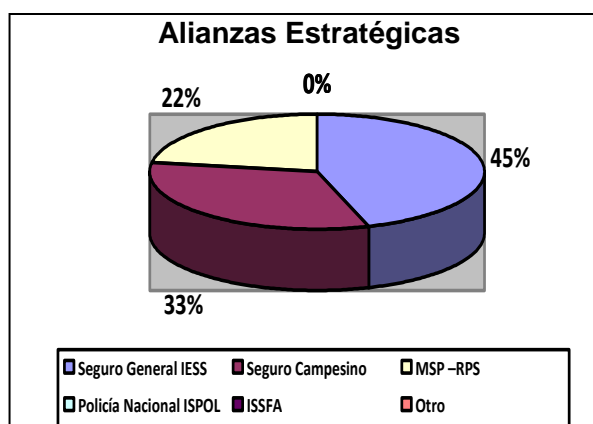
Cuadro Nro.40
Alianzas Estratégicas

Variable	Frecuencia	Porcentaje %
Seguro General IESS	15	44%
Seguro Campesino	11	32%
MSP –RPS	8	22%
Policía Nacional ISPOL	0	0%
ISSFA	0	0%
Otro	0	0%
Total	34	100%

Fuente: Anexo N.9- Encuesta Interna

Elaboración: El autor

Gráfico Nro. 33



Fuente: Cuadro N. 40 - Alianzas Estratégicas
Elaboración: El autor

Análisis:

El 44% toma en cuenta que tiene y utiliza el seguro general del IESS en tanto que el 32% utiliza el seguro campesino del IESS y el 24% viene del MSP por la Red Pública de Salud además que nadie 0% no tiene seguro de Policía Nacional ISPOL, ISSFA o cualquier otro tipo de seguro, que nos permite determinar quiénes son nuestras principales alianzas en el mercado.

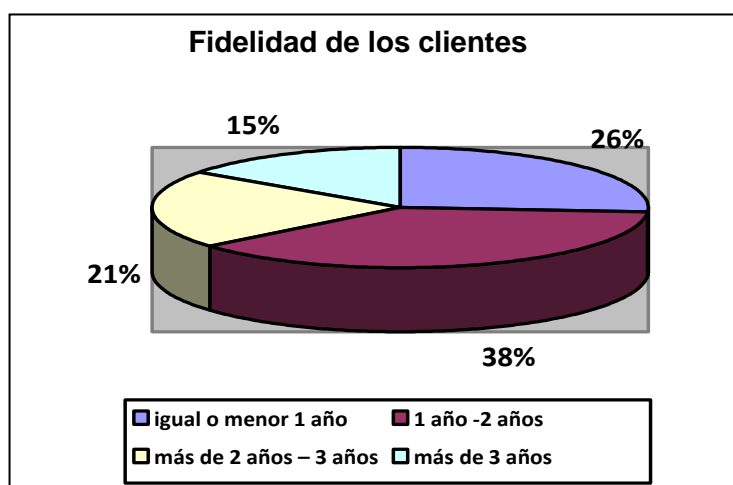
2. ¿Desde hace que tiempo lleva usted asistiendo al tratamiento de hemodiálisis en la Unidad Renal Nefroloja?

Cuadro Nro.41
Fidelidad de los clientes

Variable	Frecuencia	Porcentaje %
igual o menor 1 año	9	26%
1 año -2 años	13	38%
más de 2 años – 3 años	7	21%
más de 3 años	5	15%
Total	34	100%

Fuente: Anexo Nro.9 - Encuesta Interna
Elaboración: El autor

Gráfico Nro. 34



Fuente: Cuadro Nro.41 - Fidelidad de los clientes

Elaboración: El autor

Análisis:

El 26% toma en cuenta que lleva adquiriendo los servicios de la unidad Renal NEFROLOJA igual o menos de un año, el 38% lo ha hecho más de un año hasta 2 años, en tanto que el 21% lo lleva haciendo más de 2 años hasta 3 años y el 15% restante lo lleva haciendo durante más de 3 años, con lo que se puede decir que la empresa tiene clientes fidelizados y que estos en los últimos meses han llegado a incrementarse más y esto ayuda a aumentar la cartera de clientes de la empresa en lo que es el servicio de diálisis mas no los secundarios que no los adquieren de forma particular.

3. ¿Con qué frecuencia asiste al tratamiento de hemodiálisis que brinda la Unidad Renal Nefroloja?

Cuadro Nro.42

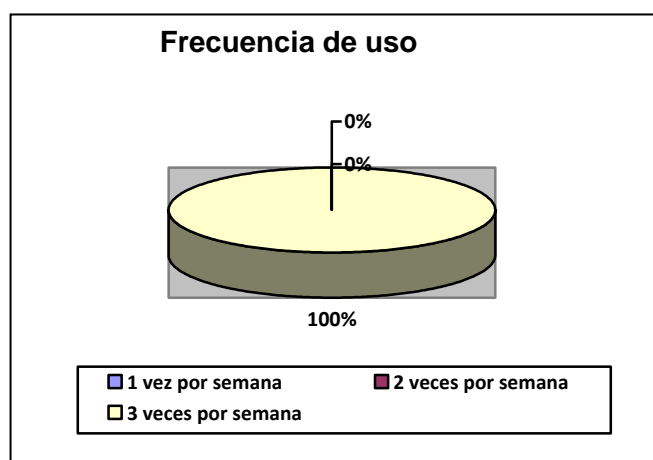
Frecuencia de uso

Variable	Frecuencia	Porcentaje %
1 vez por semana	0	0%
2 veces por semana	0	0%
3 veces por semana	34	100%
Total	34	100%

Fuente: Anexo Nro.9 - Encuesta Interna

Elaboración: El autor

Gráfico Nro. 35



Fuente: Cuadro Nro.42- Frecuencia de uso
Elaboración: El autor

Análisis:

El 100% toma en cuenta que usa los servicios de la Unidad renal NEFROLOJA de manera semanal 3 veces, cumpliendo así con la frecuencia que requiere el tratamiento.

4. Califique la calidad del servicio que brinda la Unidad Renal Nefroloja

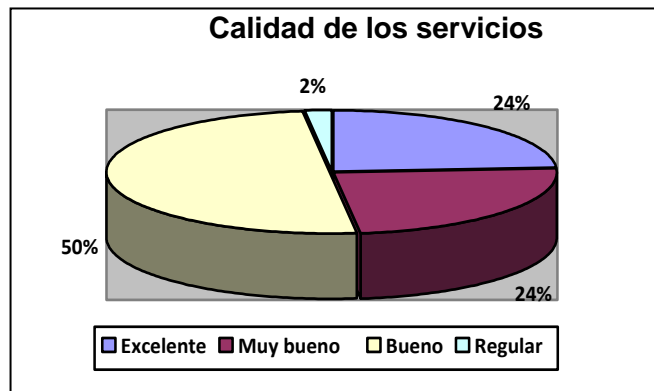
Cuadro Nro.43

Calidad de los servicios

Variable	Frecuencia	Porcentaje %
Excelente	8	24%
Muy bueno	8	24%
Bueno	17	50%
Regular	1	2%
Total	34	100%

Fuente: Anexo Nro.9 - Encuesta Interna
Elaboración: El autor

Gráfico Nro. 36



Fuente: Cuadro Nro.43- Calidad de los servicios *Elaboración:* El autor

Análisis:

El 50% toma en cuenta la calidad del servicio que brinda la unidad renal NEFROLOJA es bueno, en tanto que el 24% lo considera como muy bueno igual el otro 24% los considera excelente y el restante 2% lo considera como regular, con lo que se puede deducir que la empresa maneja servicios de buena calidad y esto ayuda a fidelizar a los clientes, todos estos valores son considerados por el buen trato, la buena atención y los buenos profesionales que atienden en esta unidad de salud

5. **¿Qué valor agregado cree usted da la Unidad Renal Nefroloja a los servicios que oferta?**

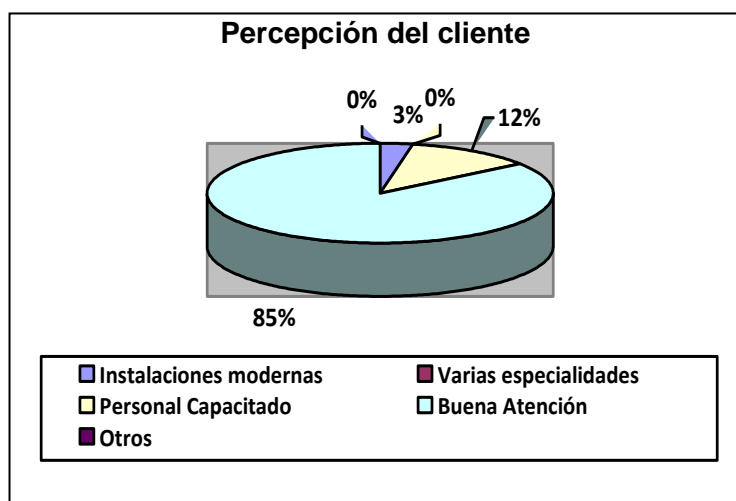
Cuadro Nro.44

Percepción del cliente

Variable	Frecuencia	Porcentaje %
Instalaciones modernas	1	3%
Varias especialidades	0	0%
Personal Capacitado	4	12%
Buena Atención	29	85%
Otros	0	0%
Total	34	100%

Fuente: Anexo Nro.9 - Encuesta Interna
Elaboración: El autor

Gráfico Nro. 37



*Fuente: Cuadro Nro.44 - Percepción del cliente
Elaboración: El autor*

Análisis:

El 85% toma en cuenta que el valor agregado de estos servicios de la Unidad Renal Nefrología es la buena atención, 12% los adquiere considerando que es el personal capacitado y el 3% considera que lo hace por las instalaciones modernas.

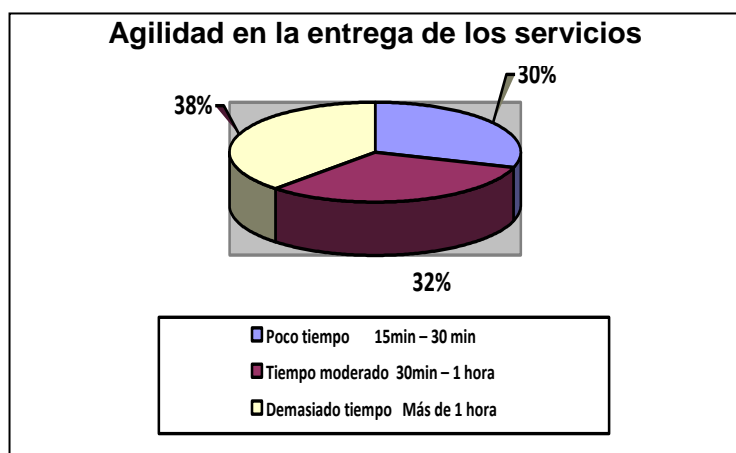
6. ¿Cómo considera el tiempo de espera para recibir la atención?

Cuadro Nro.45
Agilidad en la entrega de los servicios

Variable	Frecuencia	Porcentaje %
Poco tiempo 15min – 30 min	10	30%
Tiempo moderado 30min – 1 hora	11	32%
Demasiado tiempo Más de 1 hora	13	38%
Total	34	100%

*Fuente: Anexo Nro.9 - Encuesta Interna
Elaboración: El autor*

Gráfico Nro. 38



Fuente: Cuadro Nro.45 - Agilidad en la entrega de los servicios
Elaboración: El autor

Análisis:

El 30% toma en cuenta que el tiempo de espera para recibir la atención es poco tiempo entre 15 a 30 min, mientras que el 32% restante considera que es un tiempo moderado entre 30- 60 min y el 38% considera que es demasiado tiempo más de 1 hora debido a que la mayoría de ellos son de la provincia y por tanto llegan con tiempo de anticipación por la dificultad de movilización.

7. Usted ha recibido algún tipo de incentivo por parte de la Unidad Renal Nefroloja que motive la adquisición de sus servicios?

Cuadro Nro.46

Promociones e incentivos

Variable	Frecuencia	Porcentaje %
Si	23	68%
No	11	32%
Total	34	100%

Fuente: Anexo Nro.9 - Encuesta Interna
Elaboración: El autor

Gráfico Nro. 39



Fuente: Cuadro Nro.46- Promociones e incentivos
Elaboración: El autor

Análisis:

El 32% considera que no brinda ningún tipo de incentivo que motive la adquisición de sus servicios, mientras que el 68% toma en cuenta que la Unidad Renal NEFROLOJA considera que si brinda incentivos entre los que se encuentran buen trato, refrigerio, la estimulación psicológica, regalos en medicina, charlas y programas sociales, determinando que la empresa si realiza incentivos para motivar la adquisición de los servicios pero que no cubre con las expectativas de todos los pacientes.

8. ¿Cómo considera usted que es la atención al cliente en esta unidad de diálisis?

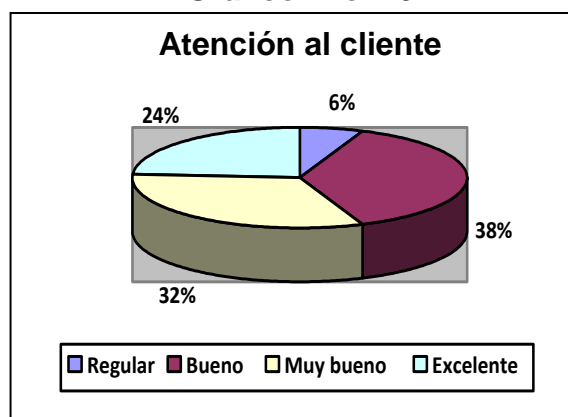
Cuadro Nro.47
Atención al cliente

Variable	Frecuencia	Porcentaje %
Regular	2	6%
Bueno	13	38%
Muy bueno	11	32%
Excelente	8	24%
Total	34	100%

Fuente: Anexo Nro.9- Encuesta Interna

Elaboración: El autor

Gráfico Nro. 40



Fuente: Cuadro Nro.47- Atención al cliente

Elaboración: El autor

Análisis:

El 38% toma en cuenta que la atención al cliente que brinda la unidad renal NEFROLOJA es buena, en tanto que el otro 32% lo considera como muy bueno en tanto que el 24% lo considera como excelente y el restante 6% la considera como regular.

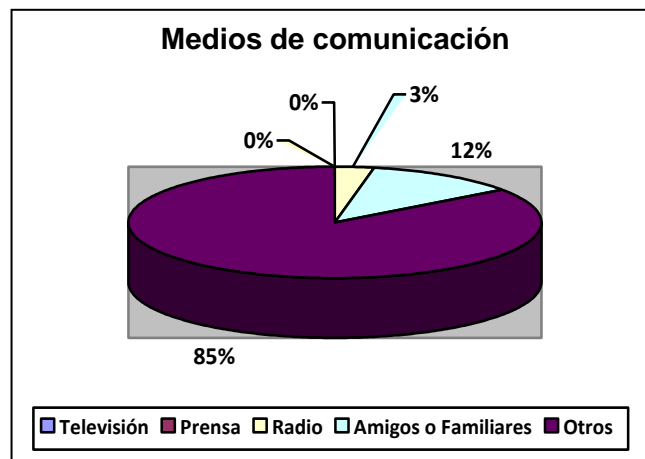
9. ¿Por qué medios se ha enterado de los servicios que presta la Unidad Renal Nefroloja?

Cuadro Nro.48
Medios de comunicación

Variable	Frecuencia	Porcentaje %
Televisión	0	0%
Prensa	0	0%
Radio	1	3%
Amigos o Familiares	4	12%
Otros	29	85%
Total	34	100%

Fuente: Anexo Nro.9 - Encuesta Interna
Elaboración: El autor

Gráfico Nro. 41



Fuente: Cuadro Nro.48- Medios de comunicación
Elaboración: El autor

Análisis:

El 85% toma en cuenta que para enterarse de los servicios que brinda la Unidad Renal NEFROLOJA lo ha hecho por medio de los convenios al ser asignados a esta casa de salud, 12% no lo ha hecho por medio de amigos o familiares, el 3% lo escucho en la radio.

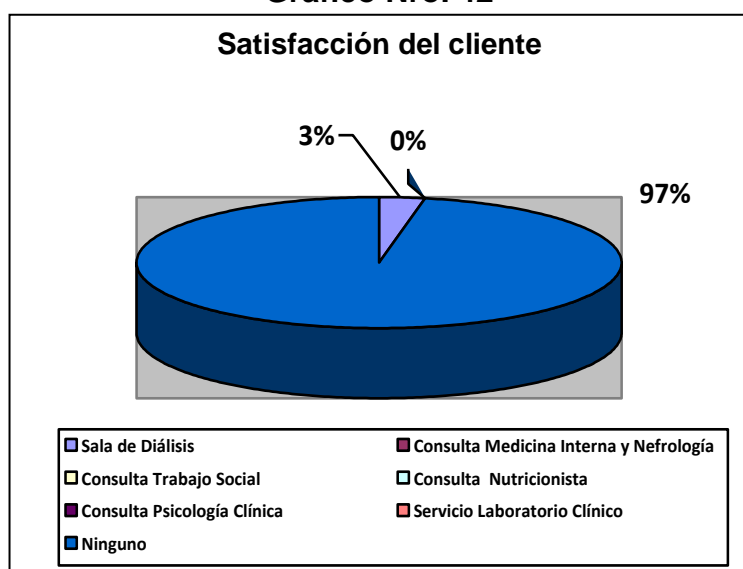
10. ¿Cuál es el servicio con el que se siente menos satisfecho?

Cuadro Nro.49
Satisfacción del cliente

Variable	Frecuencia	Porcentaje %
Sala de Diálisis	1	3%
Consulta Medicina Interna y Nefrología	0	0%
Consulta Trabajo Social	0	0%
Consulta Nutricionista	0	0%
Consulta Psicología Clínica	0	0%
Servicio Laboratorio Clínico	0	0%
Ninguno	33	97%
Total	34	100%

Fuente: Anexo Nro.9- Encuesta Interna
Elaboración: El autor

Gráfico Nro. 42



Fuente: Cuadro Nro.49- Satisfacción del cliente
Elaboración: El autor

Análisis:

El 97% toma en cuenta que no hay ningún servicio de la unidad Renal NEFROLOJA con el que se sienta menos satisfecho, en tanto que el 3% considera que existen inconvenientes en sala de diálisis por la agilidad de la atención.

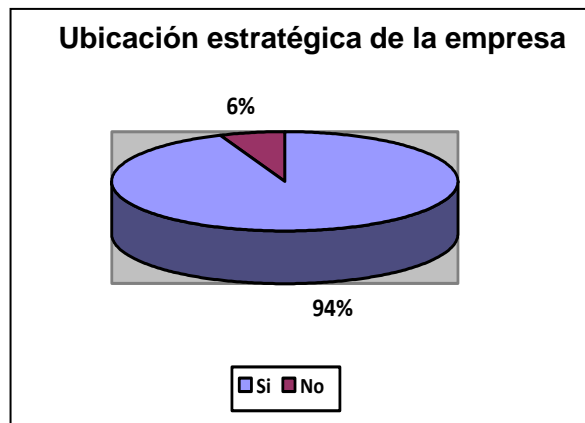
11. ¿Cree usted que la ubicación de la Unidad Renal Nefroloja es la adecuada?

Cuadro Nro.50
Ubicación estratégica de la empresa

Variable	Frecuencia	Porcentaje %
Si	32	94%
No	2	6%
Total	34	100%

Fuente: Anexo Nro.9 - Encuesta Interna
Elaboración: El autor

Gráfico Nro. 43



Fuente: Cuadro Nro.50 - Ubicación estratégica de la empresa
Elaboración: El autor

Análisis:

El 94% toma que la ubicación de la Unidad Renal NEFROLOJA es la adecuada ya que es fácil de llegar y de acceder a sus instalaciones además está cerca al terminal en un lugar donde no hay mucho congestionamiento, mientras que el 6% considera que no es la adecuada porque está alejada del centro de la ciudad.

12.¿Usted conoce de otras unidades que se dedican al servicio de diálisis en la Ciudad de Loja?

Cuadro Nro.51

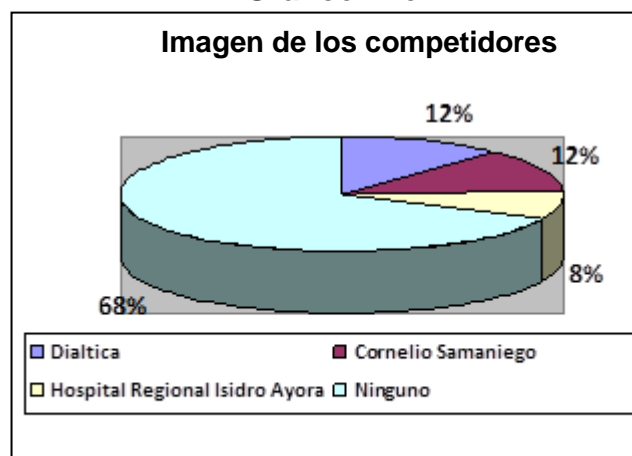
Imagen de los competidores

Variable	Frecuencia	Porcentaje %
Dialtica	4	12%
Cornelio Samaniego	4	12%
Hospital Regional Isidro Ayora	3	8%
Ninguno	23	68%
Total	34	100%

Fuente: Anexo Nro.9 - Encuesta Interna

Elaboración: El autor

Gráfico Nro. 44



Fuente: Cuadro Nro.51 - Imagen de los competidores

Elaboración: El autor

Análisis:

El posicionamiento de la imagen de las empresas competidoras desde el punto del consumidor interno es del 68% considera que no conoce los centros de diálisis en la ciudad de Loja que se dedican a estos tratamientos mientras que en la mente del consumidor se encuentran a igual nivel promedio en 12% Dialtica y 12% Cornelio Samaniego, en tanto que la que menos se encuentra en la mente del consumidor con un 8% promedio es el Hospital Isidro Ayora.

13. Cree usted que deberíamos mejorar en algún aspecto la unidad?

Cuadro Nro.52
Criterios para mejorar

Variable	Frecuencia	Porcentaje %
Si	27	80%
No	7	20%
Total	34	100%

Fuente: Anexo Nro.9 - Encuesta Interna
Elaboración: El autor

Gráfico Nro. 45



Fuente: Cuadro Nro.52 - Criterios para mejorar
Elaboración: El autor

Análisis:

El 80% toma en cuenta que la Unidad Renal NEFROLOJA debería mejorar en aspectos como atención al cliente, comunicación efectiva entre personal y paciente, así como más personal para dar más agilidad a los procesos contando con una buena coordinación que permita vigilar más los tratamientos, además del servicio ascensor y las rampas que mejoren la movilidad, mientras el 20% considera que todo está bien y no hay por qué mejorar.

14.Recomendaría usted el uso de nuestros servicios?

Cuadro Nro.53

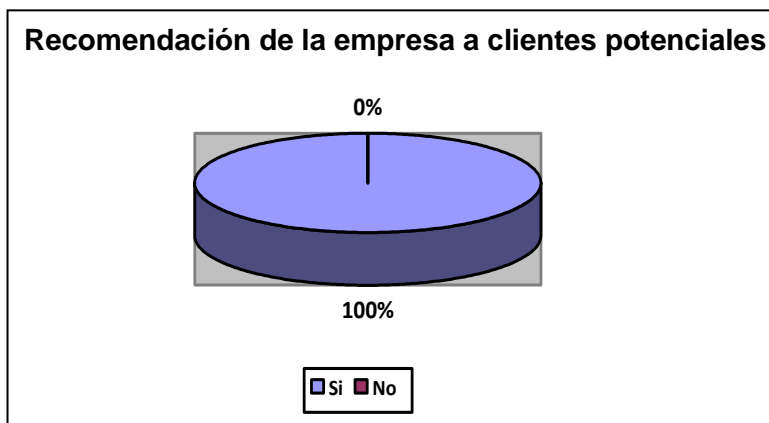
Recomendación de la empresa a clientes potenciales

Variable	Frecuencia	Porcentaje %
Si	34	100%
No	0	0%
Total	34	100%

Fuente: Anexo Nro.9 - Encuesta Interna

Elaboración: El autor

Gráfico Nro. 46



Fuente: Cuadro Nro.53 - Recomendación de la empresa

Elaboración: El autor

Análisis:

El 100% toma en cuenta que recomendaría los servicios que brinda la Unidad Renal NEFROLOJA por que cuenta con buen personal, buen trato, buena atención y calidad así como presta ayuda médica con los chequeos a los pacientes.

g. DISCUSIÓN

g.1 ANALISIS DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, AMENAZAS, DEBILIDADES (FODA) DE LA UNIDAD RENAL NERFROLOJA

El análisis FODA es producto de los resultados que se encontraron al evaluar el contexto externo (PESTE), el marco competitivo y el área funcional de marketing de la empresa. Este análisis partió de las matrices MEFE y MEFI que permitieron definir claramente todas las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la empresa.

Este análisis tiene el propósito de relacionar las variables estudiadas con el área funcional de marketing y de esta manera poder plantear estrategias oportunas para la empresa, a través de la utilización de la matriz FODA y de la realización de las combinaciones o cruces FO (Fortalezas y Oportunidades), FA (Fortalezas y Amenazas), DO (Debilidades y Oportunidades), DA (Debilidades y Amenazas), se tuvo acceso a la siguiente identificación de estrategias de marketing para la Unidad Renal Nefroloja.

Las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades están resumidas en el siguiente cuadro:

Cuadro Nro. 54

Determinación de los factores internos y externos de la Unidad Renal Nefroloja

FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Presupuesto Gubernamentales asignado a sector salud 2. Incremento de la población 3. Política de Subsidios del Estado para la salud 4. Relaciones con Organismos Gubernamentales 5. Disminución del desempleo y Subempleo 6. Mínimo poder de negociación de los proveedores 7. Mínimo poder de negociación de los clientes 8. Regulaciones Gubernamentales 9. Manejo de desechos y desperdicios hospitalarios 10. Tecnologías de Información y Comunicación 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento de la tasa de Inflación 2. Latente amenaza de entrada de nuevos competidores 3. Política Laboral 4. Déficit fiscal 5. Política Fiscal 6. Fortalecimiento y amplia rivalidad entre competidores 7. Tasas de Interés 8. Productos Sustitutos
FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Participación en el mercado por parte de la empresa 2. Buena calidad de los servicios 3. Buena atención al cliente por parte de la empresa 4. Solida solvencia económica 5. Buen alcance geográfico de la empresa 6. Lealtad de los clientes hacia la empresa 7. Investigación de Mercados 8. Manejo de una excelente cartera de clientes de diálisis en la empresa 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Carece de instalaciones del área de trabajo en marketing 2. Ausencia de ventas en los servicios secundarios 3. Escasos sistemas de promociones e incentivos 4. No existe publicidad por parte de la empresa 5. Carece de capacitación al personal en el área de atención al cliente

Fuente: Tabla Nro. 4 y Tabla Nro. 19 Matriz MEFE Y EFI

Elaboración: El autor

Cómo podemos observar en el cuadro, la unidad Renal Nefroloja se encuentra en un entorno que presenta más oportunidades que amenazas, sin embargo la empresa se encuentra cargada de bastantes fortalezas y tiene pocas debilidades.

PASO 2: Emparejamiento de las estrategias

Una vez copiado todos los factores en la tabla tanto como fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades se procede al emparejamiento de cuatro estrategias a desarrollar, el emparejamiento consiste en analizar a cada una de estas variables y relacionarlas entre sí con el propósito de formular estrategias que permita a la empresa captar las oportunidades que tiene en el medio y mejorar las debilidades para combatir o alejarse de las amenazas.

- **Emparejamiento Estrategia (FO),** ofrecer y explotar
Se basa en el uso de fortalezas internas con el propósito de aprovechar las oportunidades externas.
- **Emparejamiento Estrategia (FA),** mejorar y confrontar
Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas.
- **Emparejamiento Estrategia (DO)** solución y búsqueda
Tiene la finalidad de mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas.
- **Emparejamiento Estrategia (DA)** mejorar y evitar
Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo.

Determinación de la matriz de alto impacto FODA

Una vez determinado los emparejamientos de cada una de las estrategias FO, FA, DO, DA se procede a la realización de la matriz FODA, esta matriz está compuesta por todas los factores de las matrices interna y externa en la cual se procede a describir y analizar a cada uno de los emparejamiento realizados para proceder a determinar estrategias con cada uno de los emparejamientos tal y como se muestra a continuación en la siguiente **Cuadro N.55**

Cuadro Nro. 55

MATRIZ DE ALTO IMPACTO FODA DE LA UNIDAD RENAL NEFROLOJA

FACTORES INTERNOS FACTORES EXTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Participación en el mercado por parte de la empresa 2. Buena calidad de los servicios 3. Buena atención al cliente por parte de la empresa 4. Solida solvencia económica 5. Buen alcance geográfico de la empresa 6. Lealtad de los clientes hacia la empresa 7. Investigación de Mercados 8. Manejo de una excelente cartera de clientes de diálisis en la empresa 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Carece de instalaciones del área de trabajo en marketing 2. Ausencia de ventas en los servicios secundarios 3. Escasos sistemas de promociones e incentivos 4. No existe publicidad por parte de la empresa 5. Carece de capacitación al personal en el área de atención al cliente
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS F.O.	ESTRATEGIAS D.O.
<ol style="list-style-type: none"> 1. Presupuesto Gubernamentales asignado a sector salud 2. Incremento de la población 3. Política de Subsidios del Estado para la salud 4. Relaciones con Organismos Gubernamentales 5. Disminución del desempleo y Subempleo 6. Mínimo poder de negociación de los proveedores 7. Mínimo poder de negociación de los clientes 8. Regulaciones Gubernamentales 9. Manejo de desechos y desperdicios hospitalarios 10. Tecnologías de Información y Comunicación 	<p>- Incrementar la cobertura de los servicios de la Clínica mediante la realización de alianzas estratégicas con diferentes organizaciones locales.(O5 Y F1,2,3,5)</p>	<p>- Desarrollar programas de publicidad utilizando óptimamente la tecnología que permita un mayor alcance de comunicación y difusión de la empresa de la empresa en los sectores(D2,4YO2,10)</p>
AMENAZAS	ESTRATEGIAS F.A.	ESTRATEGIAS D.A.
<ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento de la tasa de Inflación 2. Latente amenaza de entrada de nuevos competidores 3. Política Laboral 4. Déficit fiscal 5. Política Fiscal 6. Fortalecimiento y amplia rivalidad entre competidores 7. Tasas de Interés 8. Productos Sustitutos 	<p>-Incorporar un sistema de financiamiento mixto con capital propio y accediendo a créditos en instituciones financieras para implementar el área de marketing que permita brindar un mejor servicio al cliente (F4YA2,6,7,8)</p>	<p>-Crear programas para incentivar y motivar a los empleados de la empresa para mejorar su desempeño y mantener un buen ambiente de trabajo(D2,5 Y A8) -Desarrollar programas de promociones e incentivos que permita atraer y retener clientes ayudando a la diferenciación de la competencia (D2,3,4 Y A6,8) -Ingresar a un proceso de mejoramiento continuo mediante la implementación de programas de capacitación para todo el Talento Humano de la Clínica. (A2,6,8 Y D5)</p>

Fuente: Tabla nro. 50 emparejamiento de las estrategias FO, FA DO, DA de la Matriz MEFE Y EFI

Elaboración: El autor

La matriz FODA permitió realizar una lista de estrategias de acuerdo a la compatibilidad de los factores:

Estrategias de explotación (FO):

1. Incrementar la cobertura de los servicios de la Clínica mediante la realización de alianzas estratégicas con diferentes organizaciones locales.

Estrategias de mejoramiento y confrontamiento (DO):

2. Desarrollar programas de publicidad utilizando óptimamente la tecnología que permita un mayor alcance de comunicación y difusión de la empresa de la empresa en los sectores.

Estrategias de solución y búsqueda (FA):

3. Incorporar un sistema de financiamiento mixto con capital propio y accediendo a créditos en instituciones financieras para implementar el área de marketing que permita brindar un mejor servicio al cliente.

Estrategias para mejorar y evitar (DA):

4. Crear programas para Incentivar y motivar a los empleados de la empresa para mejorar su desempeño y mantener un buen ambiente de trabajo.
5. Desarrollar promociones y descuentos que permita atraer y retener clientes ayudando a la diferenciación de la competencia.
6. Ingresar a un proceso de mejoramiento continuo mediante la implementación de programas de capacitación para todo el Talento Humano de la Clínica.

Conclusión de la matriz de alto impacto FODA

Una vez desarrollada la matriz de alto impacto FODA se puede deducir que la Unidad Renal Nefroloja cuenta con un predominio de fortalezas sobre las debilidades dentro de la empresa, y que las oportunidades del sector externo que se le presentan a la empresa tienen un predominio sobre las amenazas.

Además que las amenazas y debilidades que posee se pueden combatir con la generación de las estrategias, que ayudaran a convertir las debilidades en

fortalezas para poder sacar ventaja de las amenazas, logrando de esta forma una mejor participación y rentabilidad de la empresa.

MATRIZ INTERNA Y EXTERNA (IE) DE LA UNIDAD RENAL NEFROLOJA

La matriz interna y externa se encuentra distribuida por regiones, al tener una ponderación matriz EFI con un total de 2,89 y el total de matriz EFE con un total de 2,59, la Unidad Renal Nefroloja se encuentra en la celda V, es recomendable aplicar estrategias intensivas de penetración en el mercado y desarrollo de servicios (**Grafico N.47**).

Grafico Nro. 47

Determinación de la región y celdas de la matriz (IE) de la Unidad Renal Nefroloja

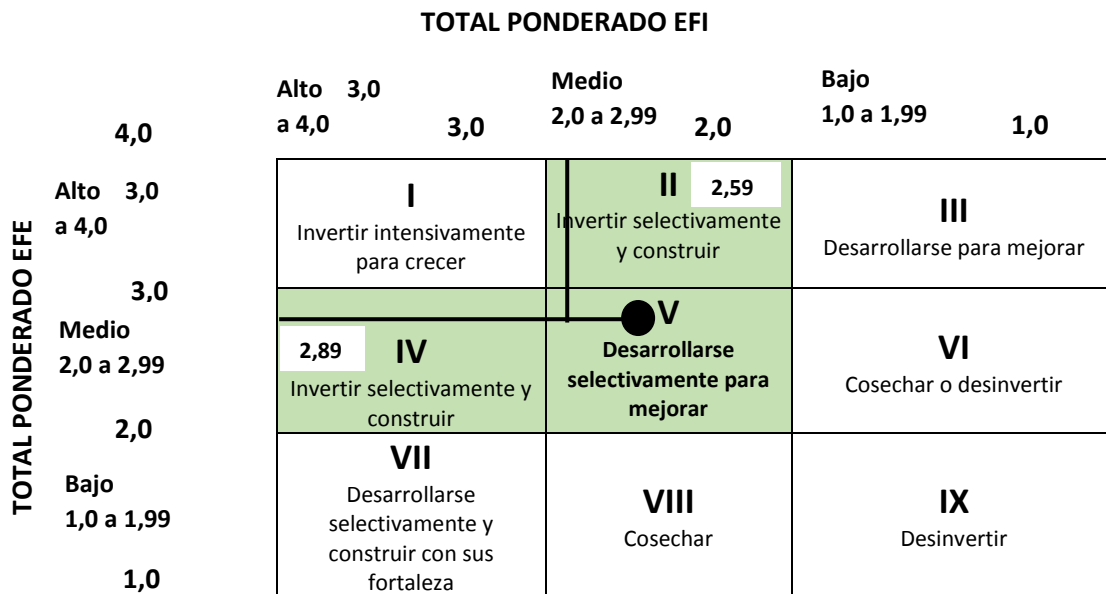
Región	Celdas	Descripción	Estrategia
1	I, II, IV	Crece y construye	Intensiva Integración
2	III,V,VII	Retener y mantener	Penetración en el mercado Desarrollo de servicios
3	VI,VIII,IX	cosechar o desinvertir	Defensivas

Fuente: El proceso estratégico Fernando D`Alessio

Elaboración: El autor

Gráfico Nro. 48

Determinación de la matriz interna y externa de la Unidad Renal Nefroloja



Fuente: Total de la matriz EFE Y MEFE

Elaboración: El autor

La Matriz IE o también considerada como matriz de portafolio, como se muestra en el **Gráfico N°48**, permitió determinar la posición de la empresa en tres de los nueve cuadrantes que esta posee, esta ubicación determinada por el total de la suma total de las ponderaciones de la matriz EFE y EFI, para ello la matriz consta de dos ejes con tres sectores que forman un total de nueve celdas. El eje x corresponde al total ponderado de la matriz MEFI, que reflejan la posición interna de la empresa, que se encuentra en una posición promedio: 2.0 a 2.99. El eje y que corresponde al rango total de puntajes ponderados de la matriz EFE, la empresa está en una posición medio: 2.0 a 2.9, ubicándose así en la celda V, la cual nos indica que la Unidad Renal Nefroloja debe desarrollarse selectivamente para mejorar, para lo cual debe establecer estrategias como:

Penetración en el mercado: está estrategia busca el aumento de las ventas de los servicios actuales que ofrece la Unidad Renal Nefroloja en el mercado

en el que encuentra compitiendo actualmente. A continuación se presentan las siguientes estrategias:

- Invertir en publicidad para promover a nivel local y regional los servicios de la empresa.

Desarrollo de servicios: consiste en aumentar las ventas a través del mejoramiento de los servicios actuales que actualmente la Unidad Renal Nefroloja está atendiendo.

- Ingresar a un proceso de mejoramiento continuo mediante la implementación de programas de capacitación para todo el Talento Humano de la Clínica.

g.2. PROPUESTA DEL PLAN DE MARKETING

Una vez realizado todos los análisis que corresponden a la realización de un diagnóstico externo PESTEC, análisis competitivo, análisis interno de la empresa en el área de marketing e investigación de mercados; siendo este un proceso que permitió identificar las oportunidades y amenazas del entorno, las fortalezas y debilidades de la empresa, su posicionamiento competitivo frente a empresas de características similares y los criterios del usuario potencial y real de la empresa, así como de los trabajadores, se procede a efectuar la propuesta de un plan estratégico.

La propuesta tiene como intención ser una guía para la gerencia de la empresa que permita contar con una herramienta que contribuya al éxito de la misma, orientada al incremento de la demanda de los servicios que ofrece la empresa y obtener así una mayor rentabilidad.

Presentación de la empresa

La Unidad Renal Nefro-Loja se inauguró el 21 de julio 2011, este centro de diálisis se encuentra ubicado en las calles César Alberto Ortega y Av. Oriental de Paso sector el Valle.

Esta iniciativa privada permite contar en Loja con un moderno centro para el tratamiento de enfermedades renales a través de la hemodiálisis, se debe destacar que en su mayoría los pacientes de hemodiálisis como es el caso de Loja son de edades avanzadas y tienen un deteriorado estado de salud, y gracias a este servicio, no tendrán que ir a otras ciudades sino que podrán tratarse directamente muy cerca de su domicilio, este centro tiene una capacidad para atender a 14 personas por día, como institución se ha calificado por el Ministerio de Salud y también lo han hecho por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social para poder dar cobertura a sus afiliados, teniendo en cuenta que este tipo de tratamientos tienen un costo elevado por el tipo de insumos que requiere para garantizar el servicio, dentro de su cobertura están las provincias de Loja y Zamora.

La Unidad Renal es una empresa que está legalmente constituida, según la Ley de Compañías, como una Compañía Limita y que está legalmente inscrita en el Registro Mercantil, su representante legal es el Sr. Luis Mora Espinoza, este centro de Hemodiálisis actualmente cuenta en plantilla con cerca de una decena de personas, entre los que están profesionales especializados, la médico internista, nefróloga Amada León, las enfermeras, auxiliares y celadores. Y además, posee en sus instalaciones cocina para ofrecer a los usuarios comida durante sus largas estancias en el centro, como oficinas administrativas, salas de enfermería y espera, todo esto para atender a la ciudadanía con calidez y calidad.

Los servicios que presta esta unidad renal son: el servicio de diálisis, como complemento brinda una serie de áreas secundarias que vinculan al paciente con profesionales especializados en diferentes patologías afines con las enfermedades renales, tales como consulta médica de especialidad, psicología clínica, terapia nutricional, trabajo social, laboratorio clínico, etc, todo ello apuntando en todo momento, a elevar la calidad de vida del paciente mediante la interacción del tratamiento principal y los servicios secundarios, logrando lo que se conoce como servicios integrados, la tecnología que se utiliza en la

empresa son de marcas reconocidas como NIPRO y Fresenius así como el manejo de internet, sistemas informáticos, Excel, Word.

La empresa cuenta con una estructura organizacional bien definida por lo que esta maneja políticas que ayudan a los trabajadores y al gerente a cumplir de una mejor manera las actividades encomendadas a cada uno, las políticas que se manejan en la empresa son basadas en políticas de seguridad e higiene ocupacional.

La jornada de atención es de 7:00 horas a 20:00 horas de lunes a sábado y en caso de emergencia las 24 Horas

Filosofía empresarial

Misión

Brindar el servicio de salud de tratamiento médico integral a los pacientes con Insuficiencia Renal, con talento humano con capacidad científica, ética y calidad humana, con tecnología avanzada, aplicando Sistemas de Gestión de Bioseguridad y calidad, comprometidos a dar a nuestro usuario “Mas diálisis con excelencia y calidez”.

Visión

Ser la mejor Unidad de Diálisis de mayor cobertura de atención en alternativas de tratamiento de sustitución renal, ofreciendo una opción más de vida a los enfermos renales contribuyendo en el buen vivir a nuestros semejantes.

Valores:

- Comportamiento ético
- Lealtad
- Honestidad
- Compromiso
- Perseverancia
- Responsabilidad
- Solidaridad
- Respeto

Políticas del cumplimiento del plan

Para que el plan tenga un cumplimiento efectivo se establece las siguientes políticas:

- Toda la responsabilidad del presente plan, estará bajo la responsabilidad exclusiva del Gerente y la Administradora de la empresa.
- Asignar los recursos económicos financieros para el logro de los objetivos planteados.
- Realizar reuniones para dar a conocer el plan de marketing a todos los miembros de la empresa para realizar una implantación exitosa del plan
- Cumplir y regirse a las normas y reglas propuestas para el mejor cumplimiento del plan
- Dar seguimiento y controlar el avance de las nuevas estrategias tomadas para el mejoramiento de la organización.

Oportunidades de crecimiento.

Con el desarrollo de la propuesta del plan permitirá a la organización lograr acaparar y aprovechar cada una de las oportunidades de crecimiento que se presenta a continuación (**Cuadro N.56**).

Cuadro Nro. 56

Oportunidades de crecimiento de la empresa Unidad Renal Nefroloja

Oportunidades de crecimiento de la clínica
Presupuesto Gubernamentales asignado a sector salud
Incremento de la población
Política de Subsidios del Estado para la salud
Relaciones con Organismos Gubernamentales
Disminución del desempleo y Subempleo
Mínimo poder de negociación de los proveedores
Mínimo poder de negociación de los clientes
Regulaciones Gubernamentales
Manejo de desechos y desperdicios hospitalarios
Tecnologías de información y comunicación

Fuente: Tabla Nro. 4 Matriz MEFE

Elaboración: El autor

Lineamientos estratégicos FODA:

El presente cuadro muestra un conjunto de oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas que posee la empresa, resultado de análisis externo, análisis competitivo, análisis interno en el área de marketing e investigación de mercado, al hablar de las oportunidades y amenazas se puede mencionar que estos se dan por los factores externos donde opera la empresa misma que no pueden ser controlados por la empresa, mientras que las debilidades y fortalezas están dentro de la empresa específicamente en el área de marketing que maneja la misma para poder llegar hacia el cliente con los productos o servicios, estos factores señalados marcan el futuro de la empresa puesto que en el medio existen oportunidades que la empresa puede aprovechar haciendo ventaja de las fortalezas que esta posea, o también aprovechar estas oportunidades para mejorar las debilidades que posee para convertirlas en fortalezas con el propósito de combatir a las amenazas que afectan a la empresa, es así que en la siguiente tabla se muestra cada uno de estos factores encontrados en la empresa y las distintas estrategias que se deben tomar en cuenta para mejorar las operaciones de la empresa tal y como se muestra a continuación **(Cuadro N.57)**.

Cuadro Nro. 57
Lineamientos FODA

<p align="center">FACTORES INTERNOS</p> <p>FACTORES EXTERNOS</p>	<p align="center">FORTALEZAS</p>	<p align="center">DEBILIDADES</p>
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Participación en el mercado por parte de la empresa 2. Buena calidad de los servicios 3. Buena atención al cliente por parte de la empresa 4. Solida solvencia económica 5. Buen alcance geográfico de la empresa 6. Lealtad de los clientes hacia la empresa 7. Investigación de Mercados 8. Manejo de una excelente cartera de clientes de diálisis en la empresa
<p align="center">OPORTUNIDADES</p>	<p align="center">ESTRATEGIAS F.O.</p>	<p align="center">ESTRATEGIAS D.O.</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Presupuesto Gubernamentales asignado a sector salud 2. Incremento de la población 3. Política de Subsidios del Estado para la salud 4. Relaciones con Organismos Gubernamentales 5. Disminución del desempleo y Subempleo 6. Mínimo poder de negociación de los proveedores 7. Mínimo poder de negociación de los clientes 8. Regulaciones Gubernamentales 9. Manejo de desechos y desperdicios hospitalarios 10. Tecnologías de Información y Comunicación 	<p align="center">APROVECHAR</p>	<p align="center">MEJORAR</p>
<p align="center">AMENAZAS</p>	<p align="center">ESTRATEGIAS F.A.</p>	<p align="center">ESTRATEGIAS D.A.</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento de la tasa de Inflación 2. Latente amenaza de entrada de nuevos competidores 3. Política Laboral 4. Déficit fiscal 5. Política Fiscal 6. Fortalecimiento y amplia rivalidad entre competidores 7. Tasas de Interés 8. Productos Sustitutos 	<p align="center">ENFRENTAR</p>	<p align="center">PREVENIR Y EVITAR</p>

Fuente: Tabla nro.51 Resumen de los factores internos y externos
Elaboración: El autor

Propuesta de valor

La propuesta de valor es un componente central de la presente propuesta de plan, está enfocada en mejorar el posicionamiento y calidad del servicio e incrementar las ventas y rentabilidad de la Unidad Renal Nefroloja; la presente propuesta representa la ventaja competitiva que perciben los propietarios y funcionarios de la empresa, los aspectos en los que la empresa se destaca de sus competidores.

Para la elección de la propuesta de valor se analizó las fortalezas y debilidades comparándolas con las de la competencia, se investigó en lo posible en que es mejor y cuáles son las expectativas de los propietarios, hecho que se compara si en lo que somos mejores agrega valor a los accionistas de la empresa.

En base al análisis anterior, la propuesta de valor de la Unidad Renal Nefroloja es ser una empresa capaz de ser sostenible y rentable a largo tiempo que pueda brindarle a los accionistas la mayor satisfacción posible, contando con una empresa innovadora, rentable única y diferente a la competencia, capaz de satisfacer las necesidades de los usuarios de los servicios de salud en la ciudad de Loja, ofertando atractivos competitivos como un excelente servicio al cliente, calidad, precios accesibles, manejo de promociones e incentivos.

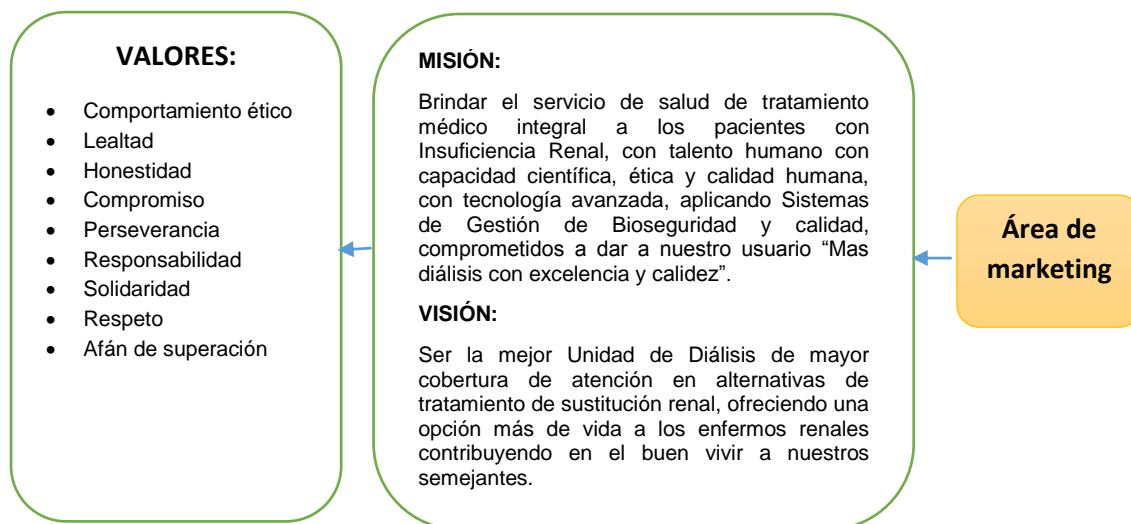
Estos serán los ejes fundamentales para que la empresa posicione su imagen y pueda captar una mayor participación del mercado.

Mapa estratégico

Un Mapa Estratégico es una herramienta que permite orientar a todos los miembros de la Unidad Renal Nefroloja hacia la consecución de los objetivos descritos en el plan de marketing, a comunicarlos y a definir qué es lo que tiene que hacer para alcanzarlos. Además consta de los objetivos operativos que permitirán alcanzar los objetivos estratégicos, donde se encuentra especificado cuál es el rumbo que debe tomar la empresa para alcanzar la visión establecida y desarrollarse en el mercado.

Gráfico Nro.49

Desarrollo del mapa Estratégico de la Unidad Renal Nefroloja



FUENTE: Unidad Renal Nefroloja

ELABORACIÓN: El Autor

Objetivos estratégicos

- Incrementar el volumen de las ventas de los servicios de la empresa.
- Mejorar el posicionamiento en el mercado de la empresa.
- Ampliar la participación de mercado de la empresa.
- Alcanzar niveles de excelencia en la calidad del servicio

Objetivos operativos

- Aumentar los premios e incentivos de ventas en los servicios
- Desarrollar programas de publicidad.
- Participar en eventos patrocinados.
- Crear alianzas estratégicas con diferentes organizaciones locales.
- Implementar el área de marketing en la empresa.
- Crear programas para incentivar y motivar a los empleados
- Crear programas de capacitación al personal orientados a mejorar la atención al cliente.

Detalle de los objetivos estratégicos y objetivos operativos

Cuadro Nro. 58

Resumen de los objetivos estratégicos y operativos

Detalle de los objetivos estratégicos y operativos	
Incrementar el número de las ventas de los servicios de la empresa en un 20% para el año 2018.	<ul style="list-style-type: none">○ Aumentar los premios e incentivos de adquisición de servicios
Mejorar el posicionamiento competitivo de la empresa para el año 2018.	<ul style="list-style-type: none">○ Desarrollar programas de publicidad○ Participar en eventos patrocinados.○ Diseñar herramientas que permitan fomentar la imagen de la empresa
Ampliar la participación de mercado de la empresa 35% para el año 2018.	<ul style="list-style-type: none">○ Implementar el área de marketing en la empresa.○ Crear alianzas estratégicas con diferentes organizaciones locales.
Alcanzar niveles de excelencia en la calidad del servicio	<ul style="list-style-type: none">○ Crear programas para incentivar y motivar a los empleados de la empresa○ Crear programas de capacitación al personal orientados a mejorar la atención al cliente.

Fuente: Discusión de resultados Objetivos estratégicos y operativos

Elaboración: El autor

Determinación de las matrices para el logro de los objetivos estratégicos y operativos

Una vez determinado los objetivos estratégicos y operativos se procede a detallar la realización de las matrices de cada uno de los objetivos para determinar el presupuesto, estrategia, las responsabilidades, el tiempo etc con el propósito de detallar de una manera más lógica los objetivos y estrategias a alcanzar en cada objetivo planteado, tal y como se muestra a continuación **(Cuadro 59, 61, 63, 65)**.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1

INCREMENTAR LAS VENTAS DE LOS SERVICIOS DE LA EMPRESA MEDIANTE EL DESARROLLO DE PROGRAMAS DE PREMIOS E INCENTIVOS POR LA ADQUISICIÓN DE LOS SERVICIOS

Cuadro Nro 59.

Objetivo Nro 1

META	ESTRATEGIA	TÁCTICA	POLÍTICA	FINANCIAMIENTO	RESPONSABLE	RESULTADOS ESPERADOS
Para el 2018 incrementar en 20% nuevos clientes en base a un servicio de calidad	Desarrollar programas de premios e incentivos para los clientes por la adquisición de los servicios en la empresa	<ul style="list-style-type: none"> -Realizar descuentos de entre el 4 al 6% a clientes fieles en la empresa. -Realizar promociones en el área de laboratorio - Obsequiar a los clientes esferos, camisas, llaveros y cupones 	<ul style="list-style-type: none"> - Mantener un control sobre los clientes fieles en la empresa. - Los premios e incentivos serán otorgados de acuerdo a la frecuencia de adquisición de los servicios 	El costo total para realización de este objetivo asciende a 1905\$	<ul style="list-style-type: none"> -Gerente -Administrador -Contadora 	<ul style="list-style-type: none"> -Atraer nuevos clientes -Mejorar el nivel de ventas -Incrementar la rentabilidad de la empresa

Fuente: Investigación Directa

Elaboración: El autor

DESARROLLO DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO 1

META:

Para el 2018 incrementar en 20% nuevos clientes en base a un servicio de calidad

ESTRATEGIA:

Desarrollar programas de premios e incentivos para los clientes por la adquisición de los servicios en la empresa

TÁCTICA:

Los descuentos estarán comprendidos entre el 4 al 6% en los exámenes de laboratorio así como el resto de servicios donde se aplicara a los clientes que adquieran el servicio de forma repetida.

Se realizará la entrega de cupones a las personas que acceden a la adquisición de los servicios de la empresa, estos cupones permitirán acceder a la rifa de un extractor de jugos, un celular y una licuadora esto será realizada en el último mes al término del año.

Por último la empresa obsequiara 200 camisas, 500 llaveros y 1000 esferos a todos y cada uno de las personas que adquiera los servicios en la empresa ya sea por primera vez o de forma repetida.

POLÍTICA:

- Mantener un control sobre los clientes fieles en la empresa
- Los premios e incentivos serán otorgados de acuerdo a la frecuencia de adquisición de los servicios.

FINANCIAMIENTO:

El total del presupuesto requerido para la realización de este objetivo es de \$1905 dólares Americanos tal y como se detalla a continuación.

Cuadro Nro. 60

Prepuesto Objetivo Uno

DETALLE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Camisas	200	4,50	900
Llaveros	500	0,60	300
Esferos	1000	0,30	300
Extractor de jugos	3	70,00	210
Licuada	3	35,00	105
Teléfono Celular	3	30,00	90
Total			1905

Fuente: Investigación Directa

Elaboración: El autor

RESPONSABLE:

Las personas responsables son el Gerente, Administradora y Contadora de la empresa

RESULTADOS ESPERADOS:

- Atraer nuevos clientes
- Mejorar el nivel de ventas
- Incrementar la rentabilidad de la empresa

MODELOS DE ESFEROS

Gráfico Nro. 50



Fuente: Investigación Directa
Elaboración: El autor

MODELOS DE LAS CAMISETAS

Gráfico Nro. 51



Fuente: Investigación Directa
Elaboración: El autor

MODELOS DE CELULAR

Gráfico Nro. 52



Fuente: Investigación Directa
Elaboración: El autor

MODELOS DE LOS LLAVEROS

Gráfico Nro. 53



Fuente: Investigación Directa
Elaboración: El autor

MODELOS DEL ESTRACTOR DE JUGOS

Gráfico Nro. 54



Fuente: Investigación Directa
Elaboración: El autor

MODELOS DE LA LICUADORA

Gráfico Nro. 55



Fuente: Investigación Directa
Elaboración: El autor

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2

MEJORAR EL POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO DE LOS SERVICIOS QUE OFERTA LA EMPRESA MEDIANTE EL DESARROLLO DE PROGRAMAS PUBLICITARIOS EN LA RADIO Y TELEVISIÓN, LA REALIZACIÓN DE DÍPTICOS Y LA REALIZACIÓN DE EVENTOS PATROCINADOS EN EL SECTOR SALUD

Cuadro Nro 61

Objetivo Nro 2

META	ESTRATEGIA	TÁCTICA	POLÍTICA	FINANCIAMIENTO	RESPONSABLE	RESULTADOS ESPERADOS
Para el 2018 el 100% de los clientes se informen de los servicios de salud que se ofrece en la Unidad Renal Nefroloja	<ul style="list-style-type: none"> -Diseñar herramientas que permitan fomentar la imagen de la empresa -Buscar medios de comunicación para invertir en publicidad -Participar en eventos patrocinados en el sector Salud para difundir la imagen de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> - Entregar los dípticos a los clientes para que se enteren de la empresa. - Contratar espacios en los medios de comunicación -Seleccionar los eventos que se desarrollan en el sector salud para participar de ellos. 	<ul style="list-style-type: none"> -La empresa desarrollara su campaña publicitaria cada tres meses -La información presentada será clara, concisa y fácil de entender con información actualizada -La contratación del medio se dará según el segmento de mercado. -Se escogerá 4 eventos a patrocinar con un apoyo del 10% del total del mismo. 	El financiamiento para el desarrollo de este objetivo es de \$5.616,60	<ul style="list-style-type: none"> -Gerente -Administrador 	<ul style="list-style-type: none"> -Mejorar la imagen corporativa de la empresa -Incrementar el número de clientes. -Dar a conocer los servicios que oferta la empresa

Fuente: Investigación Directa

Elaboración: El autor

DESARROLLO DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO 2

META:

Se espera que con el desarrollo de este objetivo que el 100% de los clientes se informen de los servicios de salud que se ofrece en la Unidad Renal Nefroloja con el fin de mejorar el posicionamiento en el mercado de los servicios que oferta la empresa.

ESTRATEGIA:

- Diseñar herramientas que permitan fomentar la imagen de la empresa
- Buscar medios de comunicación para invertir en publicidad
- Participar en eventos patrocinados en el sector Salud para difundir la imagen de la empresa

TÁCTICA:

Realizar publicidad a través de la Radio “Luz y Vida” y Radio Cañaveral todos los días durante la mañana tres veces al año; anuncios publicitarios en la televisión pagada de la localidad como UV Televisión en un periodo de tres meses al año en el horario de 21H30 a 23H30 con una duración de 30 segundos y en el diario “La Hora” los días domingos en la sección de clasificados cada tres meses; y los dípticos serán entregados a los clientes que visiten la empresa

Se contratara el diseño, creación y mantenimiento de la página web, en la empresa DOne SocialMedia, terminado con el patrocinio a cuatro eventos que la empresa realizara en el sector de salud (ferias de la salud) con el propósito que las personas conozcan más acerca de la empresa.

POLÍTICA:

- Los mensajes publicitarios serán pasados cada tres meses.

- Los mensajes publicitarios serán claros directos y concisos.
- Utilizar los medios más adecuados para realizar la publicidad.
- Patrocinar cuatro eventos con el apoyo del 10% del total del evento.

FINANCIAMIENTO:

El total del presupuesto requerido para la realización de este objetivo es de \$5.616,60 dólares Americanos tal y como se detalla a continuación.

Cuadro Nro. 62

Prepuesto Objetivo 2

DETALLE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Cuñas Radial Cisne estéreo	270	4,48	1209,60
Cuña Radial Cañaveral	270	7,50	2.025,00
Anuncio en televisión	90	16,80	1.512,00
Anuncio en periódico	4	20,00	80,00
Dípticos	1000	0,10	100,00
Página web	2	450,00	450,00
Eventos patrocinados	4	60,00	240,00
Total			5.616,60

Fuente: Investigación Directa

Elaboración: El autor

RESPONSABLES:

Las personas responsables son el Gerente y la Administradora de la Unidad Renal Nefroloja.

RESULTADOS ESPERADOS:

- Mejorar la imagen corporativa de la empresa
- Incrementar el número de clientes.
- Dar a conocer los servicios que oferta la empresa

MODELO DE LA CUÑA RADIAL

Gráfico Nro.56

Modelo de la cuña Radial



Ofrece los servicios de Hemodiálisis, consulta especializada en Medicina General, Psicología Clínica, Nutricionista, Trabajo Social y Laboratorio Clínico a además cuenta con Terapia intensiva y tratamiento de enfermedades del adulto

Visítanos en las calles César Alberto Ortega y Av. Oriental de Paso - Sector el Valle.

Contáctanos al Telf. 2613951 ext. 101 y 102 – 2613164

Celular: 0994844395 o a nuestra página web unidadrenalnefroloja@hotmail.com

Loja - Ecuador

Fuente: Investigación Directa

Elaboración: El autor

ANUNCIOS PUBLICITARIOS

Gráfico Nro. 57

Modelo de Anuncio Publicitario

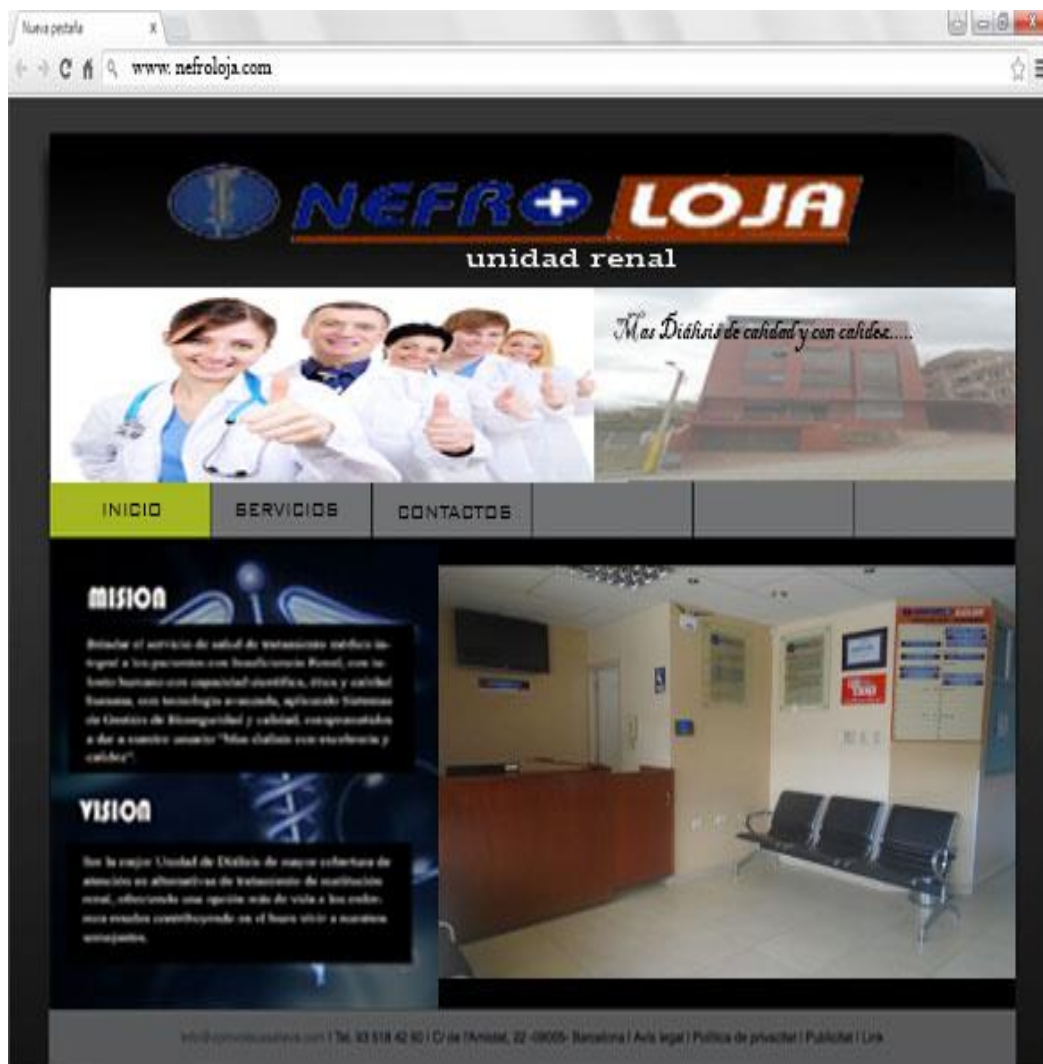
Fuente: Investigación Directa

Elaboración: El autor

MODELO DE LA PAGINA WEB DE LA EMPRESA

Gráfico Nro. 58

Modelo de la página web



Fuente: Investigación Directa
Elaboración: El autor

MODELO DEL DIPTICO DE LA EMPRESA

Gráfico Nro. 59

Modelo del Díptico

HORARIO DE ATENCIÓN

La jornada de atención es de 7:00 horas a 20:00 horas de Lunes a Sábado y en caso de emergencia las 24 Horas

Telfs.: 2613951 ext. 101 y 102 - 2613164
Celular: 0994844395

UBICACIÓN

César Alberto Ortega y Av. Oriental de Paso
-Sector el Valle



EMAIL: unidadrenalnefroloja@hotmail.com



NEFRO LOJA

unidad renal

Mas Diálisis de calidad y con calidez.....

MISION

Brindar el servicio de salud de tratamiento médico integral a los pacientes con Insuficiencia Renal, con talento humano con capacidad científica, ética y calidad humana, con tecnología avanzada, aplicando Sistemas de Gestión de Bioseguridad y calidad, comprometidos a dar a nuestro usuario "Mas diálisis con excelencia y calidez".

VISION

Ser la mejor Unidad de Diálisis de mayor cobertura de atención en alternativas de tratamiento de sustitución renal, ofreciendo una opción más de vida a los enfermos renales contribuyendo en el buen vivir a nuestros semejantes.

NUESTROS SERVICIOS

Enfermedades Renales -Diálisis



- Hemodiálisis
- Diálisis Peritoneal
- Accesos vasculares

Consulta Especializada



- Medicina General
- Terapia Intensiva
- Enfermedades del Adulto
- Trabajo Social
- Psicología Clínica
- Laboratorio Clínico
- Nutrición

Fuente: Investigación Directa
Elaboración: El autor

OBJETIVO ESTRATÉGICO 3

AMPLIAR LA PARTICIPACIÓN DE MERCADO DE LA EMPRESA MEDIANTE LA IMPLEMENTACIÓN DEL ÁREA DE MARKETING EN LA EMPRESA Y LA CREACIÓN DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON ORGANIZACIONES LOCALES.

Cuadro Nro. 63

Objetivo Nro. 3

META	ESTRATEGIA	TÁCTICA	POLÍTICA	FINANCIAMIENTO	RESPONSABLE	RESULTADOS ESPERADOS
Ampliar la participación de mercado de la empresa en un 35% para el año 2018 mediante la implementación del área de marketing y asociaciones estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> -Implementación del área designada a ventas de la empresa además de la inversión en remodelación - Crear alianzas estratégicas con empresas u organizaciones locales para ampliar y mejorar la venta de los servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Compra de mobiliario para arreglo y ampliación del área de ventas de la empresa además de adecuar la sala de espera -Adquirir software de diseño para generar campañas publicitarias. - Adquisición de ascensor para mejorar la circulación de los pacientes dentro de la clínica -Elaboración de sistemas referenciales (mapas de concentración de clientes) como instrumentos técnicos que permitan a la empresa tomar decisiones del medio. -Asociarse con tres empresas (farmacias y servicio de taxi) para un mejor alcance de las ventas 	<ul style="list-style-type: none"> - Escoger los mejores proveedores para el incremento equipos y mobiliario. - La empresa identificara los lugares en donde se encuentran ubicados los pacientes. - Elaborar un programa de atención al cliente en el tiempo establecido. 	El costo para el logro y alcance de este objetivo asciende a 21.850,56\$	<ul style="list-style-type: none"> -Gerente -Administrador -Contadora 	<ul style="list-style-type: none"> -Difusión de los servicios de la empresa. -Captar el mayor número posible de clientes fieles a sus servicios -Gestión estratégica de la empresa

Fuente: Investigación Directa

Elaboración: El autor

DESARROLLO DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO 3

META:

Se espera que con el desarrollo de este objetivo ampliar la participación de mercado de la empresa en un 35% para el año 2018 mediante el implementación del área de marketing y asociaciones estratégicas que permitan un alcance más óptimo.

ESTRATEGIA:

Mejorar la participación de mercado de la empresa mediante la adquisición de equipos de cómputo y mobiliario para una entrega más ágil y eficaz de los servicios a los clientes así como la creación de alianzas estratégicas con empresas del sector para ampliar el alcance de la empresa.

TÁCTICA:

Llegar a adquirir un ascensor AC Ascensores Cia. Ltda. con el fin de mejorar la circulación tanto pacientes como de personal, así como también la adquisición muebles de sala a la Mueblería Romero con el fin de mejorar el área de espera de los pacientes, además se llegara a adquirir una computadora con su respectiva impresora marca HP con programas de software de diseño como son Photoshop CS6 entre otros, incluyendo un escritorio y archivador en la empresa RAM SISTEM para un servicio más óptimo dentro del área de marketing.

Además la empresa creara alianzas estratégicas con instituciones del sector como son con dos farmacias de la localidad para poder establecer un sistema independiente de suministros gracias a que ellas manejan sistemas de créditos hasta de 60 días en sus pedidos y finalmente con la cooperativa Radio taxi con el objetivo de implementar un sistema de transporte coordinado para disminuir el tiempo de espera de los pacientes para esto se apoyara de la elaboración de sistemas referenciales (mapas de concentración de clientes) como instrumentos técnicos que permitan a la empresa tomar decisiones del medio.

POLÍTICA:

- Escoger los mejores proveedores para el incremento equipos y mobiliario.
- La empresa identificara los lugares en donde se encuentran ubicados los pacientes.
- Elaborar un programa de atención al cliente en el tiempo establecido.

FINANCIAMIENTO:

El total del presupuesto requerido para la realización de este objetivo es de \$ **21.850,56** dólares Americanos tal y como se detalla a continuación.

Cuadro Nro. 64

Prepuestro Objetivo 3

DETALLE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Ampliación área de marketing	1	2.000,00	2.000,00
Mobiliario sala de espera	1	1.000,00	1.000,00
Adquisición de software	1	500,00	500,00
Adquisición de ascensor	1	17.350,56	17.350,56
Elaboración de mapas parlantes	2	500,00	1000,00
Total			21.850,56

Fuente: Investigación Directa

Elaboración: El autor

RESPONSABLE:

La persona responsable es el Señor Gerente, Administradora y la Contadora de la Unidad Renal Nefroloja

RESULTADOS ESPERADOS:

- Difusión de los servicios de la empresa.
- Captar el mayor número posible de clientes fieles a sus servicios
- Gestión estratégica de la empresa

MOBILIARIO PARA EL AREA MARKETING

Gráfico Nro. 60

Computador



Fuente: Investigación Directa
Elaboración: El autor

Gráfico Nro. 61

Escritorio y Archivador



Fuente: Investigación Directa
Elaboración: El autor

MODELO DE MOBILIARIO SALA DE ESPERA

Gráfico Nro. 62

Muebles de sala en L

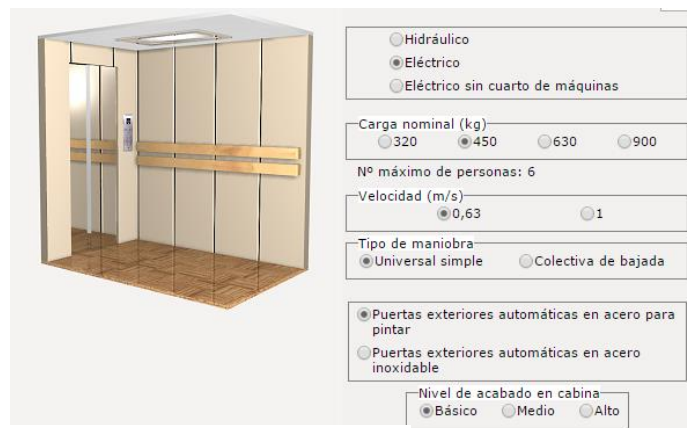


Fuente: Investigación Directa
Elaboración: El autor

MODELO DE ASCENSOR

Gráfico Nro. 63

Ascensor eléctrico



Fuente: Investigación Directa
Elaboración: El autor

Ascensor eléctrico de adherencia de 0,63 m/s de velocidad, 4 detenidas, 450 kg de carga nominal, con capacidad para 6 personas, nivel básico de acabado en cabina de 1000x1250x2200 mm, maniobra universal simple, puertas interiores automáticas de acero inoxidable y puertas exteriores automáticas en acero para pintar de 800x2000

OBJETIVO ESTRATÉGICO 4

ALCANZAR NIVELES DE EXCELENCIA EN LA CALIDAD DEL SERVICIO MEDIANTE EL DESARROLLO DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN E INCENTIVOS AL PERSONAL DE LA EMPRESA

Cuadro Nro 65.

Objetivo Nro 4

META	ESTRATEGIA	TÁCTICA	POLÍTICA	FINANCIAMIENTO	RESPONSABLE	RESULTADOS ESPERADOS
Para el 2018 conseguir que el 80% de los empleados se motiven en sus funciones de manera eficiente a través de un programa de motivación y estímulos.	Crear programas para incentivar y motivar a los empleados de la empresa para mejorar su desempeño y mantener un buen ambiente de trabajo	-Mantener motivado al personal que presta servicio directo a los pacientes.	-Brindar estímulos económicos por: puntualidad, por eficiencia en las tareas, por iniciativa basada en propuestas para mejorar la organización. -Motivar a los empleados a través de seminarios, charlas, talleres, constituyéndose en un espacio académico y de interacción social	Cada incentivo tendrá un costo de \$100 cada fin de año, esto con un costo de 900\$	-Gerente -Administrador -Contadora	-Mejor desempeño en sus actividades -Autoestima personal y corporativo
Para el 2018 conseguir que el personal de la empresa esté capacitado para un mejor desenvolvimiento	Desarrollar planes de capacitación en atención al cliente y manejo de sistemas informáticos al personal de la empresa para mejorar la satisfacción de los clientes	-Seleccionar la empresa o institución que se encargara de dictar los cursos. -Determinar el lugar indicado para la realización del curso. -Comunicar al personal de la empresa sobre los cursos	- Los cursos serán dictados a todo el personal de la empresa -Los cursos serán dictados cada seis meses en un periodo de tres años durante dos días - Todo el personal deberá asistir a los cursos de manera obligatoria	Cada curso tendrá un costo de \$120 y \$350 cada seis meses, esto con un costo de 940\$	-Gerente -Administrador	-Aumentar la satisfacción de los clientes -Incrementar el valor agregado que tiene la empresa

Fuente: Investigación Directa

Elaboración: El autor

DESARROLLO DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO 4

META:

Se espera que con el desarrollo de este objetivo en el 2018 conseguir que el 80% de los empleados se motiven en sus funciones de manera eficiente a través de un programa de motivación y estímulos mejorar, además de establecer programas de capacitación para mejorar su desempeño y mantener un buen ambiente de trabajo.

ESTRATEGIA:

Crear programas para incentivar y motivar a los empleados de la empresa para mejorar su desempeño y mantener un buen ambiente de trabajo.

Además se desarrollara planes de capacitación en atención al cliente y manejo de sistemas informáticos al personal de la empresa para mejorar la satisfacción de los clientes.

TÁCTICA:

La empresa buscara todos los medios necesarios para que la empresa o institución escogida para brindar la capacitación pueda brindar los cursos de manera adecuada, además que se comunicara con anterioridad al personal de la empresa la fecha de dicha capacitación, además que se tratara de mantener motivado al personal que presta servicio directo a los pacientes.

POLÍTICA:

Las Políticas comprendidas son las siguientes

- Participara todo el personal de la empresa
- Los cursos serán dictados cada seis meses durante dos días
- Todo el personal será responsable y acudirá a la hora señalada
- Los estímulos económicos por: puntualidad, por eficiencia en las tareas, por iniciativa basada en propuestas para mejorar la organización serán

entregados de forma anual, dentro del valor incluye placa de reconocimiento

FINANCIAMIENTO:

El total del presupuesto requerido para la realización de este objetivo es de \$1840 dólares Americanos tal y como se detalla a continuación.

Cuadro Nro. 66

Prepuestro Objetivo 4

Detalle	Cantidad	Precio Unitario	Total
INCENTIVOS A LOS EMPLEADOS			
Puntualidad	3	100	300
Eficiencia en las tareas	3	100	300
Iniciativa	3	100	300
SUBTOTAL			900
CAPACITACIÓN AL PERSONAL			
Manejo de sistemas informáticos	2	120	240
Motivación laboral, Relaciones humanas y buenas prácticas de atención a la ciudadanía	2	350	700
SUBTOTAL			940
TOTAL			1840

Fuente: SECAP, SRI

Elaboración: El autor

Cuadro Nro. 67

Plan de capacitación Anual

N.	CURSO	DIRIGIDO A	DURACIÓN	EMPRESA	COSTO
1	Manejo de sistemas informáticos	Personal Administrativo	12	SRI	240
2	Motivación laboral, Relaciones humanas y buenas prácticas de atención a la ciudadanía	Personal Operativo	18	SECAP	700

Fuente: Investigación Directa

Elaboración: El autor

RESPONSABLE:

Las personas responsables son el Gerente, Administradora y Contadora de la Unidad Renal Nefroloja.

RESULTADOS ESPERADOS:

- Mejor desempeño en sus actividades
- Autoestima personal y corporativo
- Aumentar la satisfacción de los clientes
- Incrementar el valor agregado que tiene la empresa

PRESUPUESTO GENERAL DE LOS CUATRO OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

A continuación se presenta el presupuesto total de la realización de los cuatro objetivos estratégicos.

Cuadro Nro 68

Presupuesto General

NRO	OBJETIVO	PRESUPUESTO
Objetivo 1	Incrementar el volumen de las ventas de los servicios de la empresa.	1905,00
Objetivo 2	Mejorar el posicionamiento en el mercado de la empresa.	5.616,60
Objetivo 3	Ampliar la participación de Mercado de la empresa.	21.850,56
Objetivo 4	Alcanzar niveles de excelencia en la calidad del servicio	1.840,00
Total		31.212,16

Fuente: Resumen del presupuesto tabla nro.: 60, 63, 65 y 67

Elaboración: El autor

h. CONCLUSIONES

Al finalizar la presente tesis, se ha podido llegar a las siguientes conclusiones:

- La realización del análisis PESTE permitió determinar que entre sus principales oportunidades se encuentran los presupuestos gubernamentales asignados al sector salud, relaciones con organizaciones como el IESS y el Ministerio de Salud, además del incremento de la población y tecnologías de información; mientras que entre sus principales amenazas están el incremento de la inflación, déficit fiscal y tasas de interés.
- El análisis competitivo permitió conocer el posicionamiento de la unidad Renal Nefroloja en relación con sus competidores más cercanos, de entre las cuatro empresas seleccionadas la empresa objeto de estudio se encuentra en tercera posición y la unidad de salud líder es el Hospital Regional Isidro Ayora como la empresa mejor posicionada en mercado debido a su buena imagen y cantidad de servicios en varias especialidades que posee y quien le sigue es Diáltica que cuenta con un sistema de gestión de calidad ISO 9001: 2008 en sus servicios sanitarios que le permite mejorar sus procesos.
- El análisis interno en el área funcional de marketing ayudo a conocer que entre sus fortalezas predominan participación en el mercado, la buena atención al cliente y la calidad de los servicios, las mismas predominan ante sus debilidades, siendo sus falencias más evidentes no contar con instalaciones del área de trabajo en marketing, ausencia de ventas de los servicios secundarios, la carencia de actividades destinadas a la publicidad y a la promoción de sus servicios, además que no cuenta con un plan de capacitación en atención al cliente.

- Se concluye que de acuerdo al estudio de mercado, se puede evidenciar que los clientes potenciales en un 86% desconocen de estas unidades de salud, aunque hacen uso de forma frecuente de algunos de los mismos tipos de servicios que brindan, que los principales medios que utilizan para informarse son 73% televisión y 13% radio y destacan que lo que buscan en los servicios es buena atención 64%, mientras que los que hacen uso del servicio (clientes actuales), el 85% destacan que el valor agregado que presta la empresa es la buena atención y en el mismo porcentaje la forma que llegaron a conocer la empresa es principalmente por los convenios.
- Mediante el estudio realizado a la Unidad Renal Nefroloja, se elaboró una propuesta de Plan de Marketing, el mismo contiene un plan individual por cada objetivo estratégico obtenido en la matriz FODA, así como también la filosofía empresarial, estructura organizacional, valores y políticas para el cumplimiento del plan, a partir de esto se determinó que el presupuesto general de implementación del plan de marketing asciende a la suma de \$ 31.212,16 dólares, con el fin de lograr un mejor posicionamiento en el mercado.

i. RECOMENDACIONES

Después de haber realizado un análisis minucioso de la empresa se procede a dar las siguientes recomendaciones para su mejor funcionamiento:

- La empresa debería consultar periódicamente a los clientes acerca de la calidad del servicio, para determinar si está o no satisfaciendo las necesidades de los mismos.
- Se propone a la empresa mantenerse siempre informada acerca de los cambios que se den en el entorno y sus competidores cercanos, para que puedan desempeñarse de la mejor manera posible dentro de este mercado tan competitivo.
- Para que la empresa cuente con un mejor posicionamiento en el mercado debe implementar estrategias de publicidad e incentivos con la finalidad de llegar a tener una mejor cobertura y posicionamiento en el mercado local y regional.
- Se recomienda implementar planes de capacitación al personal de la empresa sobre atención al cliente y manejo de sistemas informáticos para mejorar la eficacia y eficiencia del servicio.
- Si la empresa desea convertirse en una clínica de especialidades podría incrementar 2 nuevos servicios como es cardiología y endocrinología que de acuerdo a resultados de la encuesta a clientes potenciales podrían generar una ventaja competitiva.
- Se sugiere que los directivos de la empresa aprovechen el presente Plan de Marketing, como una herramienta de gestión, que permitirá conocer los pasos a seguir mediante los objetivos planteados, a fin de que la

empresa mejore sus ventas, incremente sus utilidades y se posicione en el mercado local y regional.

j. BIBLIOGRAFÍA

- Banco Central del Ecuador. (27 de Junio de 2015). *La Economía Ecuatoriana tuvo un crecimiento inter-anual de 3.0% en el primer trimestre de 2015*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/808-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-tuvo-un-crecimiento-inter-anual-de-30-en-el-primer-trimestre-de-2015>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2014). *BID advierte que la demanda de servicios de salud superará la capacidad financiera de la región*. Obtenido de <http://www.iadb.org/es/noticias/comunicados-de-prensa/2014-06-02/servicios-de-salud-superara-la-capacidad-financiera,10833.html>
- Bird, P. (2008). *Aprenda Investigación de Mercados*. España: Gestión 2000.
- Camara de Comercio de Manta. (16 de 03 de 2015). RESUMEN DE PRENSA. *CAMARA DE COMERCIO DE MANTA*. Obtenido de <http://www.ccm.org.ec/2406-resumen-de-prensa-16032015.html>
- Clinica San Francisco. (2012). *Subdirección de Aseguramiento y Control de Prestaciones*. Unidad Jurídica, Quito. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/964/1/T-UCE-0005-142.pdf>
- D'Alessio, F. A. (2008). *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (Vol. 1). Mexico: PEARSON EDUCATION.
- Fernández, A. H., & García, J. M. (2014). *Marketing sanitario: Evolución-Revolución*. Madrid: ESIC.
- Gutierrez, E. (27 de Junio de 2013). *Las 5 Fuerzas de Porter*. Obtenido de *EmprendePymes*: <http://www.emprendepymes.es/las-cinco-fuerzas-competitivas-de-porter/>

- Hernández, A., & Martínez, J. (2014). *Marketing sanitario: Evolución-Revolución*. Madrid: ESIC.
- Hoyos, R. (2013). *Plan de Marketing: diseño, emplementación y control*. Bogota: ECOE.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2013). *Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC'S)*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/Resultados_principales_140515.Tic.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2015). *Inflación Mensual Enero*. INEC. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/02/Reporte_inflacion_01_2015.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2010). *Resultados del Censo 2010 de población y vivienda en Ecuador: Fascículo Provincial Loja*. Loja. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/loja.pdf>
- Kotler, P. (1995). *La Dirección del Marketing*. Mexico: PRENTICE HALL.
- McGraw Hill. (19 de Septiembre de 2008). *Marketing. Ventajas del plan de marketing*. Obtenido de [mailxmail.com: http://www.mailxmail.com/curso-marketing-plan/marketing-ventajas-plan-marketing](http://www.mailxmail.com/curso-marketing-plan/marketing-ventajas-plan-marketing).
- Ministerio de Finanzas. (2014). *Proforma Del Presupuesto 2015*. Quito. Obtenido de <http://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/11/Proforma-del-PGE-2015.pdf>
- Ministerio de Salud Pública. (Junio de 2013). *Manual Operativo Red Nacional Integrada de Servicios de Salud*. Obtenido de <http://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/07/DOCBASERED100613.pdf>

- Ministerio de Salud Pública. (2013). *Norma Técnica para el Procedimiento de Evaluación, Selección, Calificación y Adquisición de Servicios de Salud de la Red Pública Integral de Salud y de la Red Privada Complementaria*. Obtenido de <http://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/10/NORMA-FINAL-unificada-REVISION-2pdf.pdf>
- Morera, J. O. (18 de Marzo de 2004). *El plan de marketing*. Obtenido de © Monografias.com S.A.: <http://www.monografias.com/trabajos15/plan-marketing/plan->
- Pinilla, Martínez, & Sangüesa. (2008). Marketing: Plan de marketing. En *CEO - Proyecto empresarial*. MGRRAW-HILL.
- Priego, H. (Diciembre de 2007). Mitos y realidades del marketing de servicios de salud. *REVISTA ODONTOLOGÍA EJERCICIO PROFESIONAL*, 8(92), 1. doi:1608-1633
- Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente; Municipalidad de Loja; Naturaleza y Cultura Internacional. (2007). *Perspectiva del Medio Ambiente Urbano: GEO LOJA*. Loja- Ecuador.
- Trespalacios, Bello, & Vázquez. (2005). *Investigación de mercados*. THOMSON. Obtenido de http://es.slideshare.net/tabla_04/investigacion-de-mercados-internacionales-14869288

k. ANEXOS

Anexo Nro. 1

Tabla de determinación de factores claves PESTEC de la Unidad Renal Nefroloja

Recopilación de las entrevistas aplicadas al personal de la Unidad Renal NEFROLOJA				
Nro.	Importancia Ponderada	Calificación ponderada	Porque de la importancia	Porque de la calificación
1	9,67	1,87	Es importante indicar que la salud es el principal rubro que el gobierno no puede descuidar y los servicios de diálisis en su mayor parte son financiados por el estado debido a su elevado costo	Es una oportunidad porque al aumentar el presupuesto para el tratamiento de enfermedades catastróficas se puede ayudar a más pacientes y se contrata a más personal para no reducir la atención a los pacientes
2	9	-2	Es importante porque normalmente se exonera de impuestos a la insumos como medicamentos para no afectar los costos de servicios básicos como es salud	Es una desventaja se realiza aportes al seguro, SRI, Súper Intendencia de Compañías, Municipio que nos dan garantía de un funcionamiento legal pero sus costos reducen el nivel de ingresos de la empresa
3	9,67	-1,33	Porque todas las reformas a la ley, reglamentos, etc., influyen mucho en la toma de decisiones empresa permitiendo que se tomen decisiones a largo plazo	Es una amenaza ya que se enfrenta problemas de presupuesto del estado por la caída del precio del petróleo por lo que se priorizan las inversiones.
4	9,33	0,67	Al incrementarse los costos de los productos tendrían que aumentar los costos de los servicios pero los precios son fijados por el MSP y no cambian por cualquier aumento o disminución de precios de los productos o insumos durante un determinado periodo de tiempo.	Es oportunidad ya que no afecta a lo que son medicamentos por lo tanto sus costos se mantienen pero se debe tomar en cuenta por que el 60% de los productos o insumos utilizados son importados
5	9,67	2	Solo mediante convenios se puede financiar este tipo de tratamiento de diálisis	Es una oportunidad porque los pagos por los servicios del paquete hemodiálisis que se presta son realizados por el MSP y IEES con los que se tiene convenios pero también se puede prestar estos servicios de forma independiente.
6	8,67	1	Entes reguladores del estado que califican si somos aptos o no para prestar el servicio de diálisis y así seguir manteniendo el convenio	Es una oportunidad porque mediante reglamentos internos permiten mantener normas de calidad que garanticen el servicio, entre las instituciones reguladoras de estos prestadores externo tenemos: MSP, SRI, Ministerio de relaciones laborales, IEES, Súper Intendencia de Compañías, Municipio, Ministerio del Ambiente, CONSEP

7	9,67	2	Financiamiento del tratamiento por parte del estado	Es una oportunidad porque el estado paga el servicio de los pacientes en un 100% y la institución está acreditada para prestar el servicio de hemodiálisis integral a los pacientes remitidos del RPS-MSP Y IESS, ISPOOL posiblemente con el ISSFA.
8	8,67	-1	Se tiene cumplen requisitos legales y normas para ser calificados como prestadores externos de salud	Es una amenaza ya que RUC, RUP, Permisos de funcionamiento, cumplir con los lineamientos del término de referencia para Centros de hemodiálisis del MSP, y con el instrumento de calificación de la hemodiálisis del IESS aunque son varios los requisitos cualquiera que los pueda cumplir puede convertirse en un prestador de servicios externo ya que hay libre competencia de licenciamiento
9	9,67	1,33	La actividad de la empresa es brindar servicios de salud para mejorar la calidad de vida de la población y además generar fuentes de trabajo	Es una oportunidad porque se brinda un servicio integral de calidad que ayude al bienestar de los pacientes que recibe su tratamiento en nuestra Unidad y a su entorno familiar además que un derecho universal como la salud y el país incrementó la cantidad de dinero destinado hacia las áreas sociales
10	10	2	La Red pública Integral de salud garantiza el tratamiento de enfermedades catastróficas de personas de bajos recursos que no pueden acceder a este tipo de tratamiento y en caso de no poder hacerlo los derivan a estos pacientes a los prestadores de servicios externos.	La red pública de salud brinda la oportunidad a todas las personas que no cuentan con ningún tipo de seguro o con los recursos económicos necesarios para cubrir con todo el tratamiento, a que reciban un tratamiento de calidad, con personal capacitado. En su estructuración al no contar con una organización adecuada en la auditoria de los procesos para el pago por los servicios prestados a los prestadores externo de la red complementaria de salud.
11	9,67	-0,67	La promoción de la salud es el proceso que permite a las personas incrementar el control sobre su salud para mejorarla	Es una oportunidad mientras más promoción a los pacientes sobre la prevención de diabetes e hipertensión que son las causas de la insuficiencia renal por parte del gobierno se busca disminuir el número de pacientes con esta patología aunque dentro de la clínica se capacita a todos los pacientes con charlas para llevar un adecuado tratamiento para mantener su salud.
12	9,33	1	El estado financia Enfermedades catastróficas	Es una oportunidad ya que al incrementarse el número de pacientes especialmente de tratamiento de diálisis en un 30%, no así el de los otros servicios, el estado asigna más presupuesto para el tratamiento de los mismos y por tanto es más ingresos para la clínica, este crecimiento es debido a la organización y estrategias

				de la dirección médica además de estar poco tiempo en el mercado hemos crecido en un 50% aproximadamente y eso ha hecho que incrementen nuestros ingresos además que se estima que en la ciudad de Loja existen 227 personas que sufren ERC que están siendo atendidas en los diferentes clínicas de la localidad y se preveía que para el año 2014 esta cantidad será de 380 posibles casos de personas que sufrieron algún tipo de enfermedad renal en la ciudad de Loja, pero principalmente por la ley de registro único de prestadores de servicios de salud su participación de mercado en enfermedades catastróficas está garantizada.
13	9,33	-1,67	Es importante ya que se puede acceder a créditos para ampliar el negocio	Es una amenaza ya que las tasas de interés no favorecen al empresario además que son muchas las condicionantes para acceder a altos créditos por lo que la empresa se financia 50% capital propio y 50% capital externo
14	9,67	-2	Afecta porque al incrementar el precio de productos y servicios no hay poder de compra de las personas	Es una amenaza ya que hay un pequeño incremento de insumos debería incrementarse el servicio pero el MSP no incrementa el pago por el servicio por lo que bajan las utilidades para compensar esta alza.
15	9	0,33	Es importante porque las empresas tiene que obligadamente acatar esta política de incremento de sueldos, además que existe más poder de compra por parte del cliente	Es una oportunidad porque se incrementan los ingresos de los trabajadores y mejoran su calidad de vida y aumentan su capacidad adquisitiva.
16	10	-2	Es importante porque las empresas tiene que obligadamente acatar esta nueva ley de justicia laboral vigente desde abril del 2015	Es una amenaza ya que quitando el subsidio del estado la tasa de aporte patronal incrementa por lo que la empresa tiene que desembolsar más dinero y no se reconoce estos gastos por lo que afecta económicamente a las utilidades de la empresa ya que es con lo que tiene que cubrir ese gasto
17	9,33	1	Es importante en el presupuesto de la empresa	Es una oportunidad ya que a larga disminuye que se haga un pago alto y además permite que exista más flujo de capital

18	8,67	-1	Es importante porque la inversión atrae el crecimiento económico de un sector	Es una amenaza ya que no hay inversión a nivel local y se parte principalmente de capital propio para hacer la inversión además que existe la posibilidad que si se crean o extienden los centros de diálisis de la ciudad ocasionaría que la demanda de pacientes baje o ingresen al programa de trasplante renal.
19	9,33	-2	Es importante tener en cuenta el déficit fiscal porque es el estado quien financia principalmente este tipo de tratamientos	Es una amenaza ya que aunque es una empresa pequeña y privada depende del presupuesto del estado para la prestación del servicio. y si reduce el presupuesto asignado a sector salud se minimizan pacientes y altera nuestras metas de crecimiento
20	9,67	2	Es importante porque a medida que crece la población crece la cantidad de posibles clientes que puede tener la empresa al crecer el número de necesidades de la población	Es una oportunidad porque si hay más gente hay posibilidades de más clientes además que existe un incremento de ciudadanos con diabetes e hipertensión arterial y debido a que estas afecciones -sumadas al envejecimiento y el sobrepeso- son las causantes de la enfermedad renal crónica
21	9,67	1,67	El empleo afecta porque no hay poder de compra de las personas al no tener poder adquisitivo.	Es una oportunidad porque para el estado la salud es un sector prioritario y no se toma en cuenta la situación económica de las personas para brindar este tipo de servicio de diálisis pero con los otros servicios que son también a particulares puede incidir este factor de empleo porque le permite un mejor poder adquisitivo.
22	8	1,33	Este tipo de subempleo influye en la toma de decisiones para la planificación del presupuesto de acuerdo al requerimiento del personal	Es una oportunidad en la estabilidad del personal, ya hay profesionales que trabajan jornada completa especialmente para el servicio de diálisis y pocos son por servicios profesionales o medio tiempo para los servicios complementarios de acuerdo a los requerimientos.
23	8,33	-1,33	Es importante saber el nivel de pobreza porque permite considerar la calidad de vida y además se toma en cuenta el poder adquisitivo para el pago de un servicio de salud particular	Es una amenaza leve ya que paga el gobierno mediante subsidios especialmente el de diálisis en caso de los otros servicios si se quiere ofertar la público en general disminuye su poder adquisitivo además que los pacientes que no cuentan con los recursos económicos para la movilización obligan a la empresa a tomar medidas para no interrumpir el servicio.
24	10	1,33	Es importante porque por el estilo de vida se puede determinar el tipo de persona a la que se brinda el servicio	Es una oportunidad ya que un mejoramiento de los niveles de vida e ingresos de los ecuatorianos permite que se incrementa de manera considerable la posibilidad de poder registrar una creciente del número de sus clientes en sus servicios

				secundarios, ya que 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.
25	8,33	1	Es importante la distribución de ingresos de la población por que permite determinar a qué clientes podemos ofertar nuestros servicios particulares	Es una oportunidad porque se puede trabajar con personas que estén en capacidad de adquirir nuestros servicios secundarios pero ante todo son servicios generales del principio de salud además que se puede ver si sus pagos son a través del seguro afectaría si las personas dejan de afiliarse.
26	9	-0,33	Es importante saber quiénes son nuestros clientes para determinar si nuestro segmento de mercado es rentable	Es una amenaza porque la información con la que se determina es subjetiva se define como que es una enfermedad que se presenta en diferentes edades y condiciones aunque especialmente en personas de 40-90 años lo que requiere la prestación del servicio a este problema de salud además que nuestros clientes potenciales pueden ser la personas que sufren diabetes e hipertensión.
27	5	-0,33	Es importante para saber adaptar los servicios al nivel de escolaridad de los pacientes	Es una amenaza que no incide mucho pero no se toma en cuenta esto lo que no permite que se implementen protocolos internos como programas de registro de firmas
28	7,33	-1	La ley de discapacidades es importante porque el estado actualmente exige condiciones de infraestructura para este tipo de personas además que exige contar con un cierto número de personal de estas características especiales por el resto de personal con que se cuenta.	Es una amenaza leve por que se tendría que establecer condicionantes en la edificación como rampa, ascensor para el licenciamiento de la unidad además que hay que cumplir con ciertos parámetros de infraestructura y que se estima establecer contratos con estas personas especiales.
29	9	1,33	Es muy importante porque la empresa requiere de permisos y trámites para establecerse como empresa	Es una oportunidad ya que al cumplir con el acuerdo ministerial 12-03 y 49-15 del MSP puedo prestar los servicios de salud.
30	9,33	-1	Es importante porque se puede saber los gastos en que incurren principalmente las personas además que nos sirve como indicador para el servicio de lunch que presta la unidad.	Es una amenaza porque en el tarifario nacional el paquete de diálisis se mantiene mientras que si hay productos que ha incrementado considerablemente su costo se produce una cadena de valor al incrementarse el precio de los productos que la integran deben incrementarse sueldos

31	7,33	-1,67	Es importante saber dónde está concentrada la mayor parte de la población porque ayuda a realizar el trabajo más eficiente y eficaz	Es una amenaza ya que afecta su ubicación sería estratégica donde existe un mayor porcentaje de población para evitar gastos de movilización y la mayor parte de los pacientes el 60% son de la provincia.
32	7,33	1	Es importante los roles sociales según edad y genero para definir en qué actividades se desenvuelven mejor las personas	Es una oportunidad mínima ya que se puede determinar en qué ramas puedo encontrar personal apto para la empresa aunque principalmente nos basamos en el perfil profesional aunque para labores físicas que requieren esfuerzo se toma en cuenta que sean más varones.
33	7,67	-0,33	Es importante para determinar si la salud es de tipo preventiva y que aportes de investigación en el área de la salud puedo encontrar que me apoyen a la empresa	Es una amenaza ya que no se da la importancia a la medicina preventiva por lo que no se investiga lo que hace que no existan avances en estudios de enfermedades catastróficas y se aporta con capacitaciones de estudios realizados mas no investigaciones recientes
34	9,33	1,67	Es importante saber con qué equipos cuenta el mercado en diálisis para determinar cómo puedo mejorar el servicio que brinda la empresa	Es una oportunidad ya que se encuentran productos de marca como FRESENIUS y NIPRO por lo que se minimiza gastos optimizando recursos y se aumenta la calidad del servicio además se los adquiere mediante la negociación con los proveedores
35	10	-0,33	Es muy importante tener un personal capacitado porque desempeña de mejor manera las actividades	Es una amenaza ya que existe una baja capacitación en el medio sobre equipos de diálisis que la da más que nada la empresa privada NIPRO en Quito además que los profesionales que salen de las instituciones educativas no están preparados para trabajar en este tipo de tratamientos, en cambio la capacitación que se da más es por parte de la empresa pública como Municipio, Bomberos por lo menos una vez al año.
36	9,33	2	Es importante porque permite la agilidad de transferencia de información en el proceso de comunicación y además son fuente de información	Es una oportunidad ya que existe un programa específico solo en el área financiera y administrativa ya que se maneja programas como QUIPUX además de programas adquiridos a la empresa ISIPLUS que dan facilidad de envío y recepción de información además que sirve como fuente de información.
37	9,33	-0,33	Es importante porque la poca tecnología, patentes y marcas en equipos de diálisis que existe en el medio no permite la producción en el mismo	Es una amenaza ya que no existe equipos de diálisis en el medio lo más cercano acceder es Quito en las marcas NIPRO y FRESENIUS

38	6,67	0,33	Es importante la protección de la información que garantice la privacidad de la empresa	Es una oportunidad ya que la información se maneja de forma confidencial.
39	8,67	1,33	Es muy importante para mejorar la productividad de la empresa	Es una oportunidad porque el consumo de energía es elevado por cuanto opera el funcionamiento de las maquinas con un medidor de 220 v y al reducirse los costos de energía permite que se generen mayores ingresos para la empresa
40	9	0,33	Es muy importante porque se analizan las regulaciones que debe cumplir la empresa durante su funcionamiento	Es una oportunidad ya que se cumple con la responsabilidad social que tiene las empresas pero se exige cumplir con una serie de requisitos que el ministerio del ambiente determina para registrar la empresa como generadora de desechos bio peligrosos y presentar el informe anual
41	7,67	1	Es muy importante porque se analizan los organismos de control que regulan nuestras actividades	Es una oportunidad ya que permite reducir los impactos ambientales que puede producir la empresa al medio donde va a desarrollar sus actividades, las instituciones a cargo de esto son: Ministerio del Ambiente, MSP, Municipio, Prestadores y las sanciones son multas
42	8,67	1	Es esencial porque las empresas tienen que mantener una responsabilidad social con el medio	Es una oportunidad el medio brinda un adecuado manejo de desechos y además reciclamos diferentes insumos a nivel interno recicla envases plásticos los mismos entregados al hospital del IESS son utilizados para colocar desechos corto punzantes, y el cartón que se lo obsequia.
43	8,67	1,33	Es esencial porque las empresas tienen que mantener una responsabilidad social con el medio	Es una oportunidad ya que existen normas de salud que establecen un control de estos procesos para la clasificación de los desechos que se lo realiza de acuerdo a las normas del MSP y Municipio de Loja
44	10	2	Es esencial porque las empresas tienen que tener responsabilidad social	Es una oportunidad ya que hay instituciones que están a cargo del manejo de desperdicios como el MSP y el Municipio además que no implica costo sino se paga en el registro de funcionamiento
45	9,67	-2	Es muy importante porque la competencia está en todas partes	Es una amenaza ya que la competencia está en iguales condiciones de infraestructura y equipos que nosotros por lo que sus pacientes pueden ser transferidos de forma equitativa a Dialectica y Cornelio Samaniego por parte del MSP, IESS, Seguro Campesino
46	8,67	1,67	Es muy importante las empresas pueden competir libremente en el mercado	Es una oportunidad ya que el porcentaje de mercado para prestadores de servicio externo es equitativo con el 33,33% de pacientes

47	9,67	0,33	Es muy importante porque solo las empresas líderes pueden mantener un buen servicio	Es una oportunidad para tener buena imagen ante los competidores se debe brindar un servicio de calidad estos se refleja en el número de pacientes que tiene la Unidad que pese a ser una empresa de reciente creación poco apoco va siendo reconocida por el buen servicio
48	9	-0,33	Es importante porque permite saber a través de qué medios llegan nuestros productos y servicios a nuestros clientes	Es una amenaza ya que la forma de hacer llegar nuestros servicios y productos a los clientes es a través de las instituciones públicas que forman parte del convenio que luego realizan la transferencia de estos pacientes
49	10	0,67	Es muy importante porque las personas buscan precios cómodos y accesibles	Es una oportunidad porque son precios fijados por el estado en cuanto a diálisis no así para los otros servicios que puede variar según el mercado además que el índice de pobreza no permite acceder a estos servicios de diálisis especialmente de forma directa sino solo mediante convenios
50	9,67	-1	Es importante porque se puede analizar estos precios de los competidores y obtener una ventaja competitiva	Es una amenaza ya que no podemos competir en este sentido ya que los precios son todos iguales debido al tarifario de salud, más bien la única forma de competir es la optimización de recursos que tampoco se realizan estudios en ambos aspectos
51	9,67	0,33	Es importante para saber cómo está la productividad de la empresa establecer la relación costo- beneficio	Es una oportunidad ya que la empresa se encuentra bien tiene más ingresos que gastos pero no se tiene procesos estandarizados que permitan realizar un análisis de optimización de recursos
52	7,67	-0,67	Es importante para saber si la empresa se encuentra en un punto geográfico estratégico que le dé una ventaja competitiva	Es una amenaza ya que se encuentra alejada de la parte céntrica de la ciudad en un lugar que no cuenta con infraestructura apropiada aunque si se está en una parte estratégica junto a la terminal terrestre donde es el mayor flujo de las personas a las provincias
53	9,67	-1,67	Es muy importante porque solo las empresas líderes pueden mantener un buen servicio	Es una amenaza porque existe un mejoramiento permanente de la calidad y cobertura de los servicios de salud pública en el país, así como también hay un mejoramiento por parte de las clínicas privadas
54	9,33	-1	Es muy importante porque al analizar las características de los competidores del sector podemos plantear estrategias de mejora que nos permita ser mejores que ellos.	Es una amenaza ya que nos encontramos en iguales condiciones de infraestructura y de equipamiento por eso la transferencia de pacientes en forma equitativa igual ellos tienen buena atención y además llevan más tiempo en el mercado por lo que son más conocidos por la gente

55	10	1	Es muy importante porque para ser líderes en el mercado depende de las estrategias aplicadas	Es una oportunidad ya que se busca Trabajo en equipo, comunicación, aplicar los procedimientos, atención al cliente buscando estar siempre pendiente de los pacientes
56	9,33	0,67	Es muy importante porque al motivar la adquisición del servicio se incrementa el volumen de usuarios.	Es una oportunidad ya que se los incluye en el programa de trasplante pero se realiza varias actividades como charlas, agasajos etc. en cambio los competidores ofrecen descuentos, se regalan productos, se los visita o se los llama en definitiva se da un mejor trato por lo que el paciente se va a preferir ir donde sea bien atendido y en el caso nuestro no se prioriza esto.
57	10	-0,67	Es muy importante porque al existir productos sustitutos en el medio puede disminuir el consumo d nuestros productos	Es una amenaza ya que los tratamientos como diálisis peritoneal y trasplante existen pero no están muy difundidos en nuestro medio.
58	8,33	1,67	Es muy importante saber quiénes son nuestros proveedores para determinar cuál es la facilidad de tener con agilidad y rapidez un stock adecuado de productos	Es una oportunidad 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 ya que nuestros proveedores principales NIPRO y FRESENIUS se encuentran en Quito y el tiempo de llegada del pedido es de 2 a 3 días por lo que se prevé su pedido además de mantener un amplio stock en bodega.
59	9	-1	Es muy importante saber qué ventajas nos brindan los proveedores en el medio	Es una amenaza ya que el crédito de pago es de hasta 30 días pero las políticas de pago del MSP sus desembolsos son de mayor tiempo.
60	9,33	-1	Es muy importante tener un personal capacitado porque desempeñar de mejor manera las actividades	Es una amenaza ya que no se encuentra con personal calificado y lo capacita principalmente la misma empresa

Fuente: Censo de población 2010 Realidad económica del Ecuador Entrevista al gerente, administradora y contadora de la Unidad Renal Nefroloja

Elaboración: El autor

Anexo Nro. 2

Tabla de resultados de los factores claves externos del personal clave de la Unidad Renal Nefroloja

Nro.	Factores claves externos	Nivel de importancia	Calificación	Resultado ponderado	Tipo de factor
1	Presupuesto del estado asignado a sector salud	9,67	1,87	0,033	Oportunidad
2	Régimen tributario a los servicios de la empresa	9	-2	-0,033	Amenaza
3	Estabilidad política del país de qué manera le afecta a la toma de decisiones administrativas	9,67	-1,33	-0,024	Amenaza
4	La ley de salvaguardias importación marzo 2015	9,33	0,67	0,012	Oportunidad
5	Actividades de forma independiente o mediante convenios con otras instituciones	9,67	2	0,036	Oportunidad
6	Organismos del estado son los que regulan las actividades del sector	8,67	1	0,016	Oportunidad
7	Subsidios del Estado para la salud	9,67	2	0,036	Oportunidad
8	Requisitos de funcionamiento	8,67	-1	-0,016	Amenaza
9	Importancia de la actividad económica de la empresa	9,67	1,33	0,024	Oportunidad
10	Red Publica Integral de salud	10	2	0,037	Oportunidad
11	Políticas de promoción de salud	9,67	-0,67	-0,012	Oportunidad
12	Situación de la cartera de clientes	9,33	1	0,017	Oportunidad
13	Capital de la Empresa + tasas de interés	9,33	-1,67	-0,029	Amenaza
14	Inflación de los precios productos que se utilizan para prestar el servicio	9,67	-2	-0,036	Amenaza
15	Incremento del salario básico 2015	9	0,33	0,005	Oportunidad
16	Política Laboral	10	-2	-0,037	Amenaza
17	Mensualización de decimos de los trabajadores	9,33	1	0,017	Oportunidad
18	Posibilidades de inversión a nivel local	8,67	-1	-0,016	Amenaza
19	Déficit fiscal como afecta a la toma de decisiones	9,33	-2	-0,035	Amenaza
20	Incremento de la población	9,67	2	0,036	Oportunidad
21	Como ha llegado afectar el nivel de empleo	9,67	1,67	0,030	Amenaza
22	Subempleo para la toma de decisiones	8	1,33	0,020	Amenaza
23	Incidencia de la pobreza a nivel local	8,33	-1,33	-0,020	Amenaza
24	Estilos de vida de la población considerados para prestar el servicio	10	1,33	0,025	Oportunidad
25	Distribución del ingreso en la población considerado en toma de decisiones	8,33	1	0,015	Oportunidad
26	Segmento de la población al que más están dirigidos los productos o servicios que oferta	9	-0,33	-0,005	Amenaza
27	Nivel de escolaridad como factor a considerar en la prestación del servicio	5	-0,33	-0,003	Amenaza

28	Ley de discapacidades	7,33	-1	-0,014	Amenaza
29	Condicionantes de infraestructura para lograr la calificación de unidad de salud	9	1,33	0,022	Oportunidad
30	Costo de la canasta básica	9,33	-1	-0,017	Amenaza
31	Densidad poblacional	7,33	-1,67	-0,023	Amenaza
32	Roles sociales según edad y género	7,33	1	0,014	Oportunidad
33	Inversión en I+D en el área de salud	7,67	-0,33	-0,005	Amenaza
34	Tecnología en equipos de diálisis	9,33	1,67	0,029	Oportunidad
35	Oportunidades de capacitación en el adecuado manejo de equipos de diálisis	10	-0,33	-0,006	Amenaza
36	Programas informáticos y software que brinda el mercado	9,33	2	0,035	Oportunidad
37	Acceso a la tecnología, patentes y marcas	9,33	-0,33	-0,006	Amenaza
38	Leyes sobre tecnología en el Ecuador especialmente en el manejo de las TIC	6,67	0,33	0,004	Oportunidad
39	Usos y costos de energía	8,67	1,33	0,021	Oportunidad
40	Base legal de las regulaciones de tipo ambiental que rigen la empresa	9	0,33	0,005	Oportunidad
41	Instituciones a cargo de regular el adecuado manejo ambiental	7,67	1	0,014	Oportunidad
42	Cultura de reciclaje de la empresa	8,67	1	0,016	Oportunidad
43	Manejo de desperdicios y desechos que genera la empresa	8,67	1,33	0,021	Oportunidad
44	Organismo de control del manejo de desperdicios	10	2	0,037	Oportunidad
45	Principales competidores en el mercado	9,67	-2	-0,036	Amenaza
46	Porcentaje de mercado que maneja actualmente	8,67	1,67	0,027	Oportunidad
47	Posicionamiento de la imagen de la marca	9,67	0,33	0,006	Oportunidad
48	Canales de comercialización para vender sus servicios	9	-0,33	-0,005	Amenaza
49	Precios de servicios accesibles al consumidor	10	0,67	0,012	Oportunidad
50	Análisis de los precios de la competencia	9,67	-1	-0,018	Amenaza
51	Productividad de la empresa en la relación costo – beneficio	9,67	0,33	0,006	Oportunidad
52	Ubicación geográfica de la empresa un lugar estratégico	7,67	-0,67	-0,010	Amenaza
53	Calidad de los servicios de las clínicas	9,67	-1,67	-0,030	Amenaza
54	Principales características de los competidores	9,33	-1	-0,017	Amenaza
55	Estrategias de éxito en el sector	10	1	0,018	Oportunidad
56	Incentivos de servicios que brindan las distintas empresas	9,33	0,67	0,012	Oportunidad
57	Medicinas alternativas para este tipo de tratamiento	10	-0,67	-0,012	Amenaza
58	Cantidad y calidad de proveedores	8,33	1,67	0,026	Oportunidad

59	Políticas de los proveedores	9	-1	-0,017	Amenaza
60	Oportunidades de contar con personal calificado	9,33	-1	-0,017	Amenaza
Total Resultado		540,69		0,186	Existe un entorno de oportunidades

Fuente: Anexo Nro. 1 Entrevista al gerente, administradora y contadora de la unidad Renal Nefroloa
Elaboración: El autor

Anexo Nro.4

Entrevista aplicada a los informantes clave de la Unidad Renal Nefroloja



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

POSICIÓN COMPETITIVA DE LOS SERVICIOS OFERTADOS POR LAS CLINICAS

Me dirijo a Ud. muy comedidamente para solicitarle se digne proporcionar su valiosa colaboración dando contestación a la siguiente entrevista, con la finalidad de recopilar la información necesaria para la realización de mi proyecto de tesis previa a la obtención del Título de Ingeniero en Administración de empresas, cuya información será de gran utilidad para obtener datos confiables y reales acerca de la empresa, lo que permitirá realizar el plan de marketing.

- Dentro de los factores claves de éxito de su servicio como considera la atención al cliente, imagen, calidad y precio? Cual es su importancia dentro de la empresa?**

.....

- Como analiza se encuentra la competencia en cuanto a los factores de éxito atención al cliente, imagen, calidad y precio**

DIÁLTICA:.....

CORNELIO AMANIEGO:.....

HOSPITAL ISIDRO AYORA:.....

PRODUCTO: diálisis, trabajo social, psicología, laboratorio, medicina, nutricionista

UNIDAD RENAL NEFROLOJA		HOSPITAL REGIONAL ISIDRO AYORA	DIALTICA	CORNELIO SAMANIEGO
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN
Calidad				
Precio				
Imagen				
Atención al cliente				
CALIFICACIÓN ESCALA 1-4:		1. Menos Importante	4. Mas importante	

Anexo Nro. 4

Tabla de determinación de los factores claves de éxito de la posición competitiva de la Unidad Renal Nefroloja

Nro.	Factor clave de éxito	UNIDAD RENAL NEFROLOJA	DIALTICA	CORNELIO SAMANIEGO	HOSPITAL REGIONAL ISIDRO AYORA
1	Participación de mercado	Actualmente maneja el 25% debido a la norma en que en caso de existir 2 o más prestadores en iguales condiciones, se asignara un paciente por vez a cada proveedor cuidando de que esta asignación sea equitativa y no favorezca de ninguna manera algún prestador	Actualmente maneja el 25% debido a la norma en que en caso de existir 2 o más prestadores en iguales condiciones, se asignara un paciente por vez a cada proveedor cuidando de que esta asignación sea equitativa y no favorezca de ninguna manera algún prestador	Actualmente maneja el 25% debido a la norma en que en caso de existir 2 o más prestadores en iguales condiciones, se asignara un paciente por vez a cada proveedor cuidando de que esta asignación sea equitativa y no favorezca de ninguna manera algún prestador	Aquí también maneja un 25% de participación de mercado pero al no poder cubrir con la demanda de pacientes los transfiere a los centros de diálisis que se manejan mediante convenio y que han sido calificados como prestadores externos de servicios de salud
2	Calidad del servicio	Se mide en el tiempo de duración del tratamiento, infraestructura, maquinaria y personal, este indicador me da la satisfacción del usuario, además trabaja con laboratorios de medicinas como APROMED, pero ante todo nos regimos por instituciones que determinan normas y políticas que nos califican como prestadores externos de servicios de salud.	Dispone del sistema de gestión de la calidad ISO 9001-2008, pero ante todo igualmente se rige por instituciones que determinan normas y políticas que califican como prestadores externos de servicios de salud.	Igualmente se rige por instituciones que determinan normas y políticas que califican como prestadores externos de servicios de salud además que se evidencia el interés de incorporar a su gestión del recurso humano y en si a toda la gestión empresarial principios de calidad total basados en la Norma Internacional ISO 9001-2000	Se cuenta con protocolos de medicina interna en las ramas de Nefrología según estos, los profesionales de la medicina hacen una evaluación de manifestaciones clínicas y, apoyo analítico y farmacológico, iguales a todas las personas que padecen de una misma condición estos protocolos buscan que los parámetros de excelencia sean únicos.

3	Calidad del Recurso Humano	Es buena se cuentan con Especialista en Medicina Interna, Nefrología y Cirugía e incluidos otros profesionales capacitados en servicios complementarios a la diálisis	Cuenta con un profesional especializado en esta rama que es un Especialista en Medicina Interna, Nefrología y Cirugía además de Magister en Gerencia en Salud además de otros profesionales especializados en otras ramas que complementan el servicio de diálisis.	Se cuenta con Especialista en Medicina Interna, Nefrología y Cirugía e incluidos otros profesionales capacitados en servicios complementarios a la diálisis	Ya que se trata de un hospital regional y por lo tanto cuenta con especialistas en distintas ramas pero no cuenta con un profesional acorde a la demanda del paciente ya que este es un Doctor en Medicina y Cirugía en el área de Hemodiálisis, pero además el personal se encuentra en constante capacitación en varias áreas.
4	Alianzas Estratégicas	Se maneja políticas de igualdad con todas las instituciones pero de nivel igual de cumplimiento con los organismos reguladores, dentro de las alianzas se considera con clínicas de Baxter, Nefrocontrol que permiten analizar cómo se va a mejorar procesos de prestación de servicios y nuevos tratamientos	Se maneja políticas de igualdad con todas las instituciones pero de nivel igual de cumplimiento con los organismos reguladores, dentro de las alianzas se considera con clínicas NIPRO que les brindan la capacitación.	Se maneja políticas de igualdad con todas las instituciones pero de nivel igual de cumplimiento con los organismos reguladores, dentro de las alianzas se considera con clínicas Baxter que les brindan la capacitación.	Instituto Nacional del Niño y la Familia de Loja (INNFA-L), las Fuerzas Armadas y Seguridad Social, para la creación del área de hemodiálisis además de sus convenios les permite tener capacitado a su personal en las clínicas Baxter en Quito
5	Tecnología de punta	Los equipos y productos que maneja nuestra unidad son de marcas reconocidas como NIPRO y FRESINIUS	Los equipos y productos que maneja esta unidad son de marcas reconocidas como NIPRO por lo que posee doce máquinas de Hemodiálisis Nipro: 4 Modelo Surdial y 4 S55	Los equipos y productos que maneja esta unidad son de marcas como BAXTER	Tiene 14 máquinas báxter que sirven para la hemodiálisis, además de una máquina de tratamiento de agua.

6	Capacidades directivas	El gerente siempre busca que el cliente siempre este satisfecho con los productos o servicios que ofertan por lo que busca las mejores opciones para ellos el capacita y orienta a su personal para que estos realicen sus operaciones más eficazmente, además delega funciones a los encargados de los distintos departamentos (RRHH, Diálisis, Mantenimiento, Financiero, laboratorio, Calidad) para establecer un mejor control sobre los procedimientos por lo que muestra una estructura básica sencilla funcional ya que tiene un plan de organización y administración donde se establece las estructuras organizacionales, legales que el centro posee	El gerente siempre busca que el cliente siempre este satisfecho con los productos o servicios que ofertan por lo que busca las mejores opciones para ellos el capacita y orienta a su personal para que estos realicen sus operaciones más eficazmente e igualmente delega funciones a los jefes de los distintos departamentos como son la dirección médica y dirección administrativa para revisar el cumplimiento de los procesos por lo que muestra una estructura básica sencilla funcional ya que tiene un plan de organización y administración donde se establece las estructuras organizacionales, legales que el centro posee	El presidente de la junta general de accionistas siempre busca que el cliente siempre este satisfecho con los productos o servicios que ofertan por lo que busca las mejores opciones para ellos, el capacita y orienta a su personal para que estos realicen sus operaciones más eficazmente a través de la asignación de responsabilidades a los encargados del departamento administrativo y financiero con lo que muestra una estructura básica sencilla funcional ya que tiene un plan de organización y administración donde se establece las estructuras organizacionales, legales que el centro posee	El director del área de hemodiálisis siempre busca que el cliente siempre este satisfecho con los productos o servicios que ofertan por lo que busca las mejores opciones para ellos, el capacita y orienta a su personal para que estos realicen sus operaciones más eficazmente pero también muestra una estructura básica sencilla funcional dentro de esta área no como la del hospital que es un poco más compleja que es a la que pertenece y es la que rige sus funciones ya que tiene un plan de organización y administración donde se establece las estructuras organizacionales, legales que el centro posee
7	Fidelización del cliente	Que se siente cómodo en su tratamiento ya que estamos comprometidos con el buen trato que le dé un valor agregado al servicio y que por esto se repita su adquisición.	Busca fidelizar ofreciendo un buen trato con un personal amable creando un alto grado de satisfacción por parte del usuario.	Busca fidelizar ofreciendo un buen trato con un personal amable intentando crear un ambiente familiar para que se sienta lo más a gusto posible.	Estimula a los clientes a regresa cuando necesiten otra atención y a recomendar el servicio pero debido a la cantidad que son, no se los puede atender de muy buena manera.

8	Infraestructura e instalaciones	Cuenta con un moderno centro para el tratamiento de enfermedades renales a través de la hemodiálisis tiene una capacidad para atender a 14 personas por día	Cuenta con buena infraestructura y con un edificio propio para brindar este tipo servicio.	Funcionan en un lugar adaptado no adecuado para prestar el servicio.	Cuenta con una infraestructura propia para este tratamiento donde diariamente se atiende a 36 pacientes en tres turnos de 12 personas cada uno además que cuenta con instalaciones propias para otros tipos de tratamiento
9	Buena relación con proveedores	Se mantiene un buen crédito con los proveedores como APROMED, NIPRO, FRESENIUS pero debido a las políticas de pagos con el MSP ya que son un poco demoradas no se les puede cancelar a tiempo.	Se mantiene un buen crédito con los proveedores NIPRO pero debido a las políticas de pagos con el MSP ya que son un poco demoradas no se les puede cancelar a tiempo.	Se mantiene un buen crédito con los proveedores BAXTER pero debido a las políticas de pagos con el MSP ya que son un poco demoradas no se les puede cancelar a tiempo.	Mantiene una buena relación con sus proveedores ya que les cancela de manera directa con el presupuesto asignado no tiene una política de pagos como para los otros centros
10	Motivación y satisfacción de los empleados	Se motiva a los empleados haciéndolos ver que son parte importante de la empresa cultivándoles el trabajo en equipo, se les realiza pagos de horas extras por su trabajo además que participan de las utilidades de la empresa	Mantener una buena relación entre usuarios internos, cultivando una amistad responsable y solidaria, ya que todos son elementos que constituyen la organización además se realiza el pago de horas extra a sus trabajadores, además participan de las utilidades de la empresa	Se trata de mantener una buena relación entre el equipo de trabajo además se realiza el pago de horas extra a sus empleados para motivar su trabajo, además que participan de las utilidades de la empresa	Se trata de mantener una buena relación entre los trabajadores aquí no se realiza pago de horas extra su evaluación es por metas definidas y además que no reciben utilidades
11	Uso de publicidad	No realiza publicidad para ellos la publicidad es la calidad de los servicios que brindan y los pacientes son más referidos por los convenios.	No realiza mucha publicidad para ellos la publicidad es la calidad de los servicios que brindan y los pacientes son más referidos por los convenios además solo tiene publicidad por internet donde hay estudios realizados y servicios que ofertan.	No realiza mucha publicidad para ellos la publicidad es la calidad de los servicios que brindan y los pacientes son más referidos por los convenios además solo tiene publicidad por internet donde hay estudios realizados y servicios que ofertan.	No realiza mucha publicidad para ellos la publicidad es la calidad de los servicios que brindan y la cantidad de especialistas que poseen ya que es un hospital Regional además que los pacientes llegan aquí para ser atendidos primeramente y al no poder hacerlo son remitidos a las clínicas además tiene publicidad por internet donde indica los servicios que oferta y horarios.

12	Solidez Financiera	Buena solidez a corto plazo aunque mes a mes fluctuante con las políticas de pago con instituciones públicas pero que a largo plazo se compensan	Tiene una buena solidez financiera aunque igual a veces se ve afectada por demoras en políticas de pagos por parte de las instituciones del estado.	En los últimos años se observa que el Centro refleja liquidez aspecto considerado favorable para cubrir posibles eventualidades que se presenten en la empresa; teniendo en cuenta que si existe demasiado dinero no utilizado se convierte en recurso no productivo	Es una institución que recibe recurso directamente no depende de políticas de pagos por lo que su presupuesto es asignado directamente por el estado y normalmente se tienen partidas establecidas para cada rubro.
13	Integración de los Sistemas de Información al Servicio Sanitario de Salud	Maneja programas informáticos de Microsoft como Word, Excel entre otros, por ejemplo en el área financiera se maneja programas adquiridos a la empresa ISIPLUS que dan facilidad de envío y recepción de información además para el contacto con las instituciones públicas utiliza el programa QUIPUX.	Posee computadores con sistema en red además de Software de administración contable y software para registro de HD además para el contacto con las instituciones públicas utiliza el programa QUIPUX.	Maneja programas informáticos de Microsoft como Word, Excel entre otros, además para el contacto con las instituciones públicas utiliza el programa QUIPUX.	Cuenta con programas informáticos propios para cada una de las áreas un programa general como es LINUX y el QUIPUX sistema de gestión documental, además está tratando de incorporar un sistema en red para transferencia de pacientes a cada una de las áreas de atención y así establecer una red interconectada ya que realizan la compra de software
14	Atención al cliente	No es suficiente con un producto de calidad hay que considerar que el cliente tiene el poder. El producto ha de contar con un valor añadido suficientemente fuerte para conseguir la venta y para satisfacer las necesidades del cliente e incluso superar sus expectativas y superar a la competencia.	Cuenta con profesionales capacitados para ofrecer una atención oportuna, eficaz y eficiente en todos los procedimientos a realizarse además clientes lo califican al servicio como muy bueno el trato recibido por el personal que labora en esta unidad	Se rige por un diagrama de flujo de ingreso a la terapia de diálisis que va desde el transporte del paciente al centro de diálisis y viceversa así como los chequeos médicos pre y post diálisis.	No se brinda buena atención al cliente ya que debido a la gran cantidad de pacientes que requieren del servicio no se puede cubrir con esta demanda de atención médica por lo que todos los procesos son demorados.

15	Rentabilidad	Es importante porque los ingresos son superiores a sus gastos y eso le permite obtener una rentabilidad adecuada que permita financiar sus operaciones de corto, mediano y largo plazo, así como recompensar a sus accionistas y - porque no - empleados.	Los beneficios tras la certificación del sistema de calidad pueden llegar hasta un 11% este beneficio se debe principalmente a la reducción de los costos de operación ya que permite un mejor control sobre los procesos, una mejora de las instalaciones así como una selección más exhaustiva de los proveedores. Todo ello conlleva a una disminución de las reclamaciones de los clientes y reducción de errores.	Realizaron un análisis y evaluación de la rentabilidad económica y financiera del centro de diálisis durante 2008 que les ha permitido tener una guía para evaluar su crecimiento económico durante los últimos años.	Al tratarse de un servicio público mas no como los prestadores externos aquí no se toma en cuenta la parte financiera ya que lo único que se realiza es gestionar para que en el presupuesto regular del Estado se les incluya los gastos que ellos realizan
16	Buena Ubicación	Está ubicada en el sector norte de la vía Oriental de paso es fácil de encontrarla pero el lugar no permite que los clientes estacionen sus vehículos con mucha facilidad además que el sector aún se encuentra en proceso de consolidación en obras viales y de infraestructura.	Tiene sus instalaciones en el Cantón Loja en el sector Sur en la Argelia, se encuentra en uno de los principales ejes viales de la ciudad por lo que no cuenta con espacio de estacionamiento propiamente, además brinda atención integral a los pacientes del cantón y provincia de Loja y de la provincia de Zamora Chinchipe, su importancia se da además por la conformación de la Región 7 conformada por las provincias de Loja, El Oro y Zamora Chinchipe y la mayoría de las regionales de las instituciones se encuentran en esta ciudad.	Está ubicada en un eje vial principal en el sector norte en la Gran Colombia , no cuenta con estacionamiento propio por lo que los clientes deben maniobrar con cuidado para no causar accidentes en la salida de sus vehículos, pero igualmente presta sus servicios	Está ubicada en la parte céntrica de la ciudad de Loja es fácil de encontrarla y el lugar permite que los clientes no estacionen sus vehículos con mucha facilidad ya que no tiene espacio destinado para pacientes de esta área, además que se encuentra dónde están concentradas la mayor parte del as instituciones públicas pero ante todo atiende a pacientes provenientes de la provincia de Loja y de Zamora Chinchipe.

17	Precios Accequibles	Solo los productos incluidos en el paquete de diálisis son financiados por el estado si requiere un servicio complementario fuera de este su costo es cobrado en base a un tarifario establecido que es igual para todos los proveedores de servicios de salud aunque esto es súper complicado en demanda esporádica	Los productos incluidos en el paquete de diálisis son financiados por el estado si requiere un servicio complementario fuera de este su costo es cobrado en base a un tarifario establecido que es igual para todos los proveedores de servicios de salud	Los productos incluidos en el paquete de diálisis son financiados por el estado si requiere un servicio complementario fuera de este su costo es cobrado en base a un tarifario establecido que es igual para todos los proveedores de servicios de salud	Tiene una de las mayores ventajas ya que todos los servicios que brinda son variados y gratuitos en todas las especialidades dentro y fuera del paquete de diálisis.
18	Variedad de cartera de productos o servicios	Tiene una capacidad para atender a 14 personas por día. Actualmente cuenta con 61 pacientes y tiene 20 trabajadores entre los que están Nefróloga, Enfermeras, Nutricionista, psicóloga, trabajadora social, laboratorista, entre otros que ayuda a que presten varios servicios dentro de esta institución pero existen servicios que no se prestan en las otros centros de diálisis como es que de laboratorio que no prestan los otros 2 centros de diálisis particular pero además brindan el servicio de cofeebrake.	Cuenta con 40 pacientes, brinda servicio de hemodiálisis y consulta de especialidad a los habitantes del sur del país que adolecen lesión renal crónica terminal (LRCT) y que requieren terapia sustitutiva extracorpórea para prolongar su vida, además cuenta con Psicología, Nutricionista, trabajo social, enfermeras, así como personal técnico y administrativo y de servicios generales entrenados y capacitados en hemodiálisis pero ante todo los servicios que forman parte del paquete de diálisis son igual en todas las clínicas pero aquí no se da el servicio de la laboratorio pero además brindan el servicio de cofeebrake.	Entre los servicios adicionales que presta se encuentra el servicio de consulta interna, psicología, trabajo social y nutrición para velar por la correcta alimentación del paciente, además que posee una nómina de 12 personas todas debidamente capacitadas en su actividad y actualmente cuenta con 52 pacientes distribuidos en 3 turnos semanales pero ante todo los servicios que forman parte del paquete de diálisis son igual en todas las clínicas pero aquí no se da el servicio de la laboratorio pero además brindan el servicio de cofeebrake.	En la Unidad de Hemodiálisis del Hospital Isidro Ayora existen 11 equipos de hemodiálisis, que se vuelven insuficientes para la alta demanda de pacientes. Ahí son atendidas diariamente 33 personas A más de ello, hasta la casa de salud llegan casos de emergencias. Incluso pacientes del IESS son remitidos hasta allí. La atención se hace en tres turnos, desde las 07:00 hasta las 22:30. En el lugar trabajan tres médicos, 8 enfermeras, 5 auxiliares, tres psicólogos pero ante todo por ser un Hospital Regional cuenta con una gran cantidad de servicios que permiten una mejor atención pero además brindan el servicio de cofeebrake

19	Eficacia de las comunicaciones empresariales	Tiene un organigrama funcional que trata de garantizar el correcto funcionamiento y coordinación de los distintos departamentos que van a trabajar en el centro, acompañado de un manual de funciones para cada cargo del centro de diálisis y le determina su fin así como a que están encaminadas sus actividades además que existe una adecuada comunicación entre todos los departamentos y a la vez que realizan reuniones constantemente con el equipo de trabajo.	Tiene un organigrama funcional que trata de garantizar el correcto funcionamiento y coordinación de los distintos departamentos que van a trabajar en el centro, acompañado de un manual de funciones para cada cargo del centro de diálisis y le determina su fin así como a que están encaminadas sus actividades y a través de la norma ISO mejora el ordenamiento interno	Tiene un organigrama funcional que trata de garantizar el correcto funcionamiento y coordinación de los distintos departamentos que van a trabajar en el centro, acompañado de un manual de funciones para cada cargo del centro de diálisis y le determina su fin así como a que están encaminadas sus actividades	Tiene un organigrama funcional que trata de garantizar el correcto funcionamiento y coordinación de los trabajadores que forman parte de esta área además se busca mantener una buena relación entre equipo de trabajo y los pacientes.
20	Reputación e Imagen de la empresa	La Unidad Renal NEFROLOJA creada en Julio del 2011 pese a estar pocos años en el mercado nos estamos haciendo reconocer.	Diáltica Unidad Renal, es una entidad privada, que se apertura el 1 de septiembre del 2005, además cuenta con una mejor imagen por el tiempo que lleva en el mercado.	El centro de diálisis Cornelio Samaniego viene funcionando desde el mes de noviembre del año 2003 pese a estar un poco más de tiempo en el mercado es la menos conocida.	Inaugurada en octubre del 2002 el departamento de hemodiálisis cuenta con personal selecto y especializado, entrenado en la ciudad de Quito además su buena imagen es gracias a que es un hospital regional que cuenta con todos los servicios.

Fuente: Fernando D'Alessio El proceso Estratégico

Elaboración: El autor

Anexo Nro.5

Entrevista aplicada al gerente de la Unidad Renal Nefroloja



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS ENTREVISTA AL GERENTE DE LA EMPRESA

Me dirijo a Ud. muy comedidamente para solicitarle se digne proporcionar su valiosa colaboración dando contestación a la siguiente entrevista, con la finalidad de recopilar la información necesaria para la realización de mi proyecto de tesis previa a la obtención del Título de Ingeniero en Administración de empresas, cuya información será de gran utilidad para obtener datos confiables y reales acerca de la empresa, lo que permitirá realizar el plan de marketing.

1. ¿Tiene usted identificado quienes son sus clientes?

.....
.....

2. ¿Su empresa realiza investigación de mercados? Porque?

.....
.....

**3. ¿Cómo considera la participación del mercado que tiene su empresa?,
¿Podría decir un porcentaje exacto o un aproximado?**

.....
.....

**4. ¿Respecto a la cartera de clientes que maneja la empresa esta se ha
mantenido o ha aumentado durante los 2 últimos años? ¿Cuáles serían
las causas?**

.....
.....

5. ¿Piensa usted que la cartera de servicios es suficiente y adecuada a los requerimientos del mercado? ¿Porque?

.....
.....

6. ¿Cómo se encuentra la calidad técnica del servicio en la empresa? Explique.

.....
.....

7. ¿Cuáles son los canales de comercialización por los que la empresa hace llegar los servicios a sus clientes?

.....
.....

8. ¿Los precios de los servicios que oferta su empresa son adecuados? ¿Qué criterios toma en cuenta para establecerlos?

.....
.....

9. ¿Su empresa realiza promociones e incentivos en sus servicios? ¿Por qué ?

.....
.....

10. ¿Su empresa realiza publicidad para dar a conocer sus servicios? qué clase de actividades si lo hace y en caso de ser negativo explicar el porqué.

.....
.....

11. ¿La empresa tiene clientes que hagan uso de sus servicios de manera regular y que se puedan considerar como clientes fijos? cuáles serían las causas?

.....
.....

12. ¿Cuál es el alcance geográfico de las operaciones de la empresa? Considera esta bien distribuida?

.....
.....

13. ¿Cómo analiza la relación costo- beneficio en cuanto a la rentabilidad a la hora de prestar sus servicios a sus clientes?

.....
.....

14. ¿Su empresa maneja un presupuesto de marketing? ¿De cuánto es este presupuesto?

.....
.....

15. ¿Considera usted que la atención al cliente es la adecuada? ¿Por qué?

.....
.....

16. ¿Su empresa capacita al personal en el área de ventas? Qué tipo de capacitación recibe y con qué frecuencia lo realiza?

.....
.....

Anexo Nro. 6

Tabla de resultados de los factores claves internos del personal clave de la Unidad Renal Nefroloja

N.	FACTORES INTERNOS CLAVE	Porque de la importancia	Importancia	Calificación	Resultado ponderado	Tipo de factor
1	Cartera de clientes	La Cartera de clientes es el eje sobre el cual gira la liquidez de la empresa, es el componente principal del flujo del efectivo además que un control adecuado nos permitirá optimizar nuestra eficiencia	10	1	0,006	FORTALEZA
2	Investigación de mercados	La importancia del análisis del consumidor radica en que al conocer mejor sus características, podemos tomar decisiones o diseñar estrategias que nos permitan atenderlo de la mejor manera posible o que mejores resultados puedan tener en él.	10	1	0,006	FORTALEZA
3	Participación de Mercado	La importancia de la participación de mercado es que ayuda a predecir los prospectos futuros de una compañía, algo de importancia principal tanto para la dirección como para los inversionistas. Si la participación de mercado de una compañía está en incremento, esto indica que las ganancias están creciendo a una velocidad más rápida que el promedio de la industria.	10	2	0,013	FORTALEZA
4	Venta de los servicios	Las ventas facilitan la durabilidad de la empresa a lo largo del tiempo, además que son el pilar de cualquier organización, sin ventas no hay ingreso y sin ingresos no existe organización.	10	-1	-0,006	DEBILIDAD
5	Cartera de línea de servicios	Al consumidor, el desarrollo de servicios le proveerá de mejores satisfactores para sus necesidades y deseos.	8	-1	-0,006	DEBILIDAD
6	Calidad técnica de los servicios	La importancia de la calidad se traduce como los beneficios obtenidos a partir de una mejor manera de hacer las cosas y buscar la satisfacción de los clientes, como pueden ser: la reducción de costos, presencia y permanencia en el mercado y la generación de empleos.	10	2	0,013	FORTALEZA
7	Canales de comercialización	El uso estratégico de los canales definirá la rentabilidad o no de la empresa, las relaciones con el personal de ventas y la calidad del servicio son factores importantes para la madurez del canal.	10	-1	-0,006	DEBILIDAD
8	Política de precios	Podemos definir el precio como la estimación cuantitativa que se efectúa sobre un producto y que, traducido a unidades monetarias, expresa la aceptación o no del consumidor hacia el conjunto de atributos de dicho producto, atendiendo a la capacidad para satisfacer necesidades.	10	-1	-0,006	DEBILIDAD

9	Promociones e incentivos a los clientes	Las promociones son incentivos a corto plazo que fomentan la compra o venta de un producto o servicio	9	-1	-0,006	DEBILIDAD
10	Publicidad manejada por la empresa	La publicidad es una forma de comunicación muy común de la actualidad que se utiliza para promocionar y vender un determinado tipo de bien o servicio.	9	-1	-0,006	DEBILIDAD
11	Lealtad a la marca	La lealtad a la marca se refiere a la compra repetida de un producto o servicio como resultado del valor percibido, la confianza y el vínculo generado entre cliente-empresa.	10	1	0,006	FORTALEZA
12	Cobertura de Mercado	La concentración geográfica del mercado es importante ya que cuando la mayor parte de los compradores potenciales están concentrados en unas cuantas regiones geográficas, conviene usar la venta directa. Cuando los consumidores están muy dispersos la venta directa resultaría impráctica por los costos tan altos de los viajes.	10	2	0,013	FORTALEZA
13	Rentabilidad	Las empresas tienen que obtener una rentabilidad adecuada que permita financiar sus operaciones de corto, mediano y largo plazo, así como recompensar a sus accionistas y - porque no - empleados.	10	1	0,006	FORTALEZA
14	Área de trabajo en marketing	"mercadotecnia es la función de la empresa que se encarga de definir los clientes meta y la mejor forma de satisfacer sus necesidades y deseos de manera competitiva y rentable"	9	-1	-0,006	DEBILIDAD
15	Atención al cliente	No es suficiente con un producto de calidad. La competitividad en los mercados es cada vez mayor y el cliente tiene el poder. El producto ha de contar con un valor añadido suficientemente fuerte para, en primer lugar, conseguir la venta y, en segundo lugar, para satisfacer las necesidades del cliente e incluso superar sus expectativas.	10	1	0,006	FORTALEZA
16	Capacitación al personal en ventas	Las personas son el recurso más importante de las empresas, su aporte va mucho más allá de su valor como mano de obra. Su capacidad, creatividad y disposición frente a todo lo que realizan influye directamente, y como ninguna otra cosa, en los resultados finales de la empresa por lo que "no hay que olvidar que la capacitación no es un gastos si no una inversión"	10	-2	-0,013	DEBILIDAD
TOTAL RESULTADO			194		0,013	Existen Fortalezas en el área de Marketing

Fuente: Anexo 4. Entrevista Gerente de factores internos de la Unidad Renal Nefroloja

Elaboración: El autor

Anexo Nro. 7

Encuesta Aplicadas a los trabajadores de la Unidad Renal Nefroloja



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ENCUESTA APLICADA A LOS EMPLEADOS

Me dirijo a Ud. muy comedidamente para solicitarle se digne proporcionar su valiosa colaboración dando contestación a las siguientes interrogantes, con la finalidad de recopilar la información necesaria para la realización de mi proyecto de tesis previa a la obtención del Título de Ingeniero en Administración de Empresas, denominado: **“PLAN DE MARKETING PARA LA UNIDAD RENAL NEFROLOJA CIA.LTDA DE LA CIUDAD DE LOJA”**.

1. **¿Indique el puesto o cargo que desempeña dentro de la empresa?**
.....

2. **¿Cuántos años lleva usted laborando en la empresa?**
Menos de 1 año () 1 - 2 años ()
2 - 3 años () 3 años a más ()

3. **¿La empresa en donde usted presta sus servicios cuenta con misión, visión, principios, valores?**
Si () No ()

4. **¿La Unidad Renal Nefroloja cuenta con estructura organizacional definida?**
Si () No ()

5. **¿Cómo considera usted que es la atención que ofrece la empresa a los usuarios?**
Excelente () Muy Bueno () Bueno () Regular ()

6. **¿Ud. ha recibido algún tipo de capacitación por parte de la empresa en el área de servicio al cliente?**
 Sí () No ()
 De qué tipo:
7. **¿La Unidad Renal Nefroloja cuenta con un sistema de turnos para realizar las citas médicas?**
 Sí () No ()
 De qué tipo.....
8. **¿Usted cree que existe control de las actividades de los empleados por parte de los directivos?**
 Sí () No ()
 De qué tipo.....
9. **¿La empresa realiza publicidad para dar a conocer los servicios que ofrece?**
 Si () No ()
 De qué tipo.....
10. **¿Cómo considera usted que son los precios que maneja la empresa en la venta de los servicios?**
 Elevados () Normales () Bajos ()
11. **¿La empresa realiza promociones e incentivos en la venta de sus servicios?**
 Si () No ()
 De qué tipo:.....
12. **¿En la empresa ha recibido algún tipo de incentivo o motivación para cumplir de la mejor manera sus actividades?**
 Sí () No ()
 De qué tipo.....

13. Cree usted que deberíamos mejorar en algún aspecto la unidad?

Si () No ()

¿En qué aspecto?.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo Nro. 8

Encuesta Aplicadas a los clientes potenciales de la Unidad Renal Nefroloja



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS FORMATO DE LA ENCUESTA EXTERNA (CLIENTES POTENCIALES)

Me dirijo a Ud. muy comedidamente para solicitarle se digne proporcionar su valiosa colaboración dando contestación a la siguiente encuesta, con la finalidad de recopilar la información necesaria para la realización de mi proyecto de tesis previa a la obtención del Título de Ingeniero en Administración de empresas, cuya información será de gran utilidad para obtener datos confiables y reales acerca de la empresa, lo que permitirá realizar el plan de marketing.

Objetivo: Conocer los gustos, preferencias y el nivel de satisfacción de servicios médicos

Instrucciones: marque con una (x) la respuesta correcta

Información General

Género: Masculino () Femenino () Edad:

Cuestionario

1. ¿Usted padece alguna de las siguientes enfermedades?

Consumo excesivo de medicamentos () Diabetes ()
Infecciones estreptocócicas () Hipertensión ()

2. Cuando requiere atención medica ¿Cuál de las siguientes unidades de salud dentro de la ciudad de Loja es de su preferencia?

Hospitales Públicos () Clínicas Privadas ()
Centros de Salud () Seguro IESS ()
Otras ().....

3. ¿Cada qué tiempo utiliza Ud. servicios médicos?

Semanal () Quincenal () Mensual ()
Trimestral () Semestral () Anual ()

4. **¿Cuál es el gasto mensual que realiza en atención medica durante su tratamiento?**

.....

5. **¿Qué servicios de salud son los que más utiliza usted durante su tratamiento?(responder en base a respuesta de la pregunta 1)**

- | | |
|-------------------------|------------------------|
| Cardiología () | Endocrinología () |
| Medicina Interna () | Trabajo Social () |
| Nutricionista () | Psicología Clínica () |
| Laboratorio Clínico () | Medicina General () |
| Otros ()..... | |

6. **¿Cuál es el último precio que pago por la última atención medica durante su tratamiento?**

.....

7. **¿ Por qué medios de comunicación le gusta informarse sobre los servicios que prestan las clínicas privadas?**

- | | |
|----------------|--------------|
| Televisión () | Prensa () |
| Radio () | Internet () |
| Otros () | |
| Cual?..... | |

8. **¿Cuál de los siguientes aspectos es de mayor importancia en una clínica privada?**

- | | |
|-----------------------------|----------------------------|
| Médicos especialistas () | Instalaciones modernas () |
| Ubicación () | Precio () |
| Prestigio Institucional () | Buena Atención () |
| Otros ()..... | |

9. **¿Conoce usted los centros que prestan el tratamiento contra la insuficiencia renal en la ciudad de Loja? (servicio de diálisis)**

- a)
- b)
- c)
- d)

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 9

Encuesta Aplicadas a los clientes actuales de la Unidad Renal Nefroloja



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FORMATO DE LA ENCUESTA CLIENTES ACTUALES

Me dirijo a Ud. muy comedidamente para solicitarle se digne proporcionar su valiosa colaboración dando contestación a la siguiente encuesta, con la finalidad de recopilar la información necesaria para la realización de mi proyecto de tesis previa a la obtención del Título de Ingeniero en Administración de empresas, cuya información será de gran utilidad para obtener datos confiables y reales acerca de la empresa, lo que permitirá realizar el plan de marketing.

Objetivo: Conocer los gustos, preferencias y el nivel de satisfacción de servicios médicos que brinda la Unidad Renal Nefroloja Cia. Ltda

Instrucciones: marque con una (x) la respuesta correcta

Información General

Género: Masculino () Femenino () Edad:

Lugar de procedencia: Canton:.....Parroquia:.....

Sector y Barrio de la ciudad donde vive:

Cuestionario

1. ¿Cuál de los siguientes seguros de salud utiliza usted?

Seguro General **IESS** () Policía Nacional **ISPOL**()

Seguro Campesino () ISSFA ()

MSP –RPS () Otro ()

Cual?.....

2. **¿Desde hace que tiempo lleva usted asistiendo al tratamiento de hemodiálisis en la Unidad Renal Nefroloja?**

.....

3. **¿Con qué frecuencia asiste al tratamiento de hemodiálisis que brinda la Unidad Renal Nefroloja?**

Semanalmente	1 vez	()
	2 veces	()
	3 veces	()

4. **Califique la calidad del servicio que brinda la Unidad Renal Nefroloja**

Excelente ()

Bueno ()

Muy bueno ()

Regular ()

Porque?.....

5. **¿Qué valor agregado cree usted da la Unidad Renal Nefroloja a los servicios que oferta?**

Instalaciones modernas ()

Varias especialidades ()

Personal Capacitado ()

Buena Atención ()

Otros ().....

6. **¿Cómo considera el tiempo de espera para recibir la atención?**

Poco tiempo	15min – 30 min	()
Tiempo moderado	30min – 1 hora	()
Demasiado tiempo	Más de 1 hora	()

7. **Usted ha recibido algún tipo de incentivo por parte de la Unidad Renal Nefroloja que motive la adquisición de sus servicios?**

Si ____ No ____

Cuales?.....

8. **¿Cómo considera usted que es la atención al cliente en esta unidad de diálisis?**

Excelente ()

Bueno ()

Muy bueno ()

Regular ()

ÍNDICE

CONTENIDO	PÁGINA
CARATULA	i
CERTIFICACIÓN	ii
AUTORÍA	iii
CARTA DE AUTORIZACIÓN	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
a) TÍTULO	1
b) RESUMEN	2
c) INTRODUCCIÓN	8
d) REVISIÓN DE LITERATURA	10
e) MATERIALES Y MÉTODOS	27
f) RESULTADOS	33
g) DISCUSIÓN	125
h) CONCLUSIONES	160
i) RECOMENDACIONES	162
j) BIBLIOGRAFÍA	164
k) ANEXOS	167
INDICE	201