



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TITULO:

**“PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA
EL HOSPITAL – CLÍNICA SAN AGUSTÍN DE
LA CIUDAD DE LOJA, PROVINCIA DE LOJA”**

TESIS PREVIA A LA
OBTENCIÓN DEL GRADO DE
INGENIERO COMERCIAL

AUTOR:

Israel Antonio Guamán Rivas

DIRECTOR:

Ing. Carlos Alfredo Rodríguez Armijos

LOJA-ECUADOR

2017

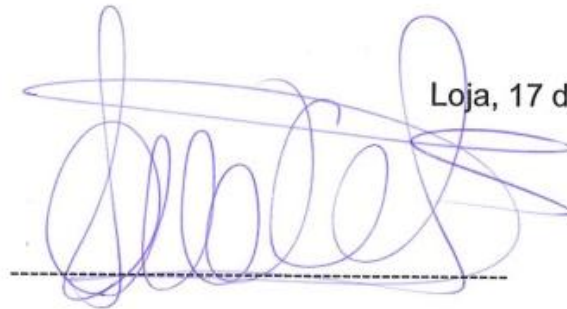
CERTIFICACIÓN

Ing. Carlos Alfredo Rodríguez Armijos

DIRECTOR DE TESIS.

CERTIFICA:

Que la tesis titulada: ***“PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA EL HOSPITAL – CLÍNICA SAN AGUSTÍN DE LA CIUDAD DE LOJA, PROVINCIA DE LOJA”***, elaborada por el señor **Israel Antonio Guamán Rivas**, luego de verificar que cumple con las normas generales para la graduación en la Universidad Nacional de Loja, autorizo su presentación para que la aspirante pueda continuar con los trámites de rigor como requisito previo para obtener el grado de Ingeniero Comercial.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Carlos', is written over a horizontal dashed line. The signature is fluid and cursive.

Loja, 17 de abril del 2017

Ing. Carlos Alfredo Rodríguez Armijos

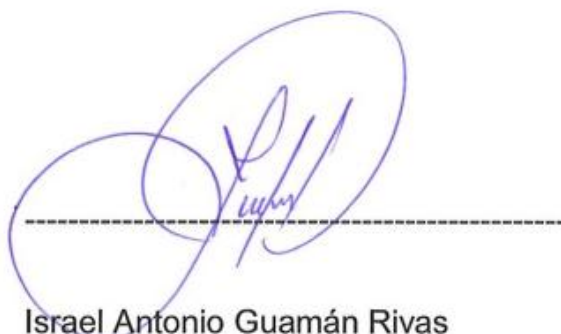
DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

Yo, **Israel Antonio Guamán Rivas**, declaro ser el autor del presente trabajo de Tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido de la misma.

Adicionalmente acepto y autorizó a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mis tesis en el Repositorio Institucional – Biblioteca Virtual.

Firma:



Autor:

Israel Antonio Guamán Rivas

Cédula:

1104318694

Fecha:

Loja, 17 de abril del 2017

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

Yo, **ISRAEL ANTONIO GUAMÁN RIVAS**, declaro ser el autor de la tesis titulada: **"PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA EL HOSPITAL – CLÍNICA SAN AGUSTÍN DE LA CIUDAD DE LOJA, PROVINCIA DE LOJA**, como requisito para optar al Título de Ingeniero Comercial; autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja, para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad, a través de su 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 convenios 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 del mes de abril de 2017.

Firma:.....


Autor: Israel Antonio Guamán Rivas

Cédula: 171221915-1

Dirección: Loja – Calles: España y Bolivia

Correo electrónico: chinowski930@hotmail.com

Teléfono: 0993547156 – 2572546 - 2574241

DATOS COMPLEMENTARIOS:

Director de tesis: Ing. Carlos A. Rodríguez Armijos

TRIBUNAL DE GRADO:

Dr. Luis Alcívar Quizhpe Salinas	Presidente
Ing. Galo Eduardo Salcedo López	Vocal
Ing. Víctor Nivaldo Anguisaca Guerrero	Vocal

AGRADECIMIENTO

Mi reconocimiento de gratitud a la Universidad Nacional de Loja, los Catedráticos de la Carrera de Administración de Empresas, quienes con sus conocimientos y experiencia, contribuyeron con nuestra formación.

Quiero dejar constancia de mi agradecimiento al Ing. Carlos Alfredo Rodríguez Armijos, quien como Director de Tesis ha apoyado el desarrollo y culminación del presente trabajo de investigación.

El autor

DEDICATORIA

El presente trabajo investigativo lo dedico primero a Dios, por ser mi guía, mi Luz, por haberme ayudado y protegido durante todo el tiempo que obtuve mis conocimientos, en esta prestigiosa Universidad Nacional de Loja, a mi querida madre, que ha sido el pilar fundamental de mi vida, a mi hija, por ser mi inspiración y mi fuerza para seguir adelante y por su constante apoyo incondicional.

Israel Antonio Guamán Rivas

a. TÍTULO

“PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA EL HOSPITAL – CLÍNICA SAN AGUSTÍN DE LA CIUDAD DE LOJA, PROVINCIA DE LOJA”.

b. RESUMEN

El título del presente trabajo investigativo es: *“PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA EL HOSPITAL – CLÍNICA SAN AGUSTÍN DE LA CIUDAD DE LOJA, PROVINCIA DE LOJA”*. El objetivo general que guió la presente investigación fue elaborar un Plan Estratégico de Marketing para el “Hospital - Clínica San Agustín” de la ciudad de Loja.

La metodología empleada durante el desarrollo del presente trabajo, se basó en la aplicación de diferentes métodos tales como: inductivo, deductivo, histórico, analítico, sintético, además fue necesario recurrir a la utilización de técnicas como: la observación, la encuesta y la entrevista realizada a la Gerente del Hospital – Clínica San Agustín.

Durante el proceso de elaboración del Plan Estratégico de Marketing para el Hospital – Clínica San Agustín, se debió cumplir con el siguiente procedimiento: En primera instancia se procedió a la realización del análisis de los factores externos a la empresa, para ello se realizó un análisis de los factores sociales, económicos, políticos, tecnológicos y competitivos del medio, así como las fuerzas de Porter, de dicho análisis se logró obtener información precisa acerca de las principales oportunidades y amenazas para la empresa.

En segundo lugar se realizó el análisis de factores internos de la empresa, para lo cual se aplicó una entrevista a la señora Gerente; así mismo se aplicaron encuestas 340 a los clientes externos y a todos los 25 empleados, como resultado de la realización del estudio de campo se pudo obtener de primera

mano la suficiente información la cual permitió identificar las principales fortalezas y debilidades de la empresa.

La identificación a través del análisis interno como externo se obtuvo las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del Hospital – clínica San Agustín, nos sirvió de base para la estructuración de la matriz FODA, y posteriormente la matriz de ALTO IMPACTO, de la cual se obtuvo los siguientes objetivos estratégicos:

- Captar mayor número de clientes y aumentar las ventas de los servicios de la empresa Hospital – Clínica San Agustín de la ciudad de Loja.
- Incrementar las ventas de la empresa de la empresa Hospital – Clínica San Agustín de la ciudad de Loja.
- Incrementar el número de clientes, mediante el publicitar ampliamente los servicios que ofrece la empresa.
- Mejorar los conocimientos destrezas y cualidades de la empresa Hospital – Clínica San Agustín, para que esta sea competitiva en el mercado de los servicios de la salud.

Entre las conclusiones, de la investigación se destacan las siguientes:

En base de las entrevistas y encuestas a la gerente, a los empleados y clientes del Hospital - Clínica San Agustín, se determina que no cuenta con un Plan Estratégico de Marketing que permita mejorar los servicio de la empresa y que se hace necesaria fortalecer e implementar nuevas estrategias que permitan enfrentarlas.

Los empleados manifiestan que el Hospital - Clínica San Agustín no cuenta con un Plan Estratégico de Marketing para mejorar el rendimiento de los mismos para cumplir las tareas, actividades y funciones en la empresa.

La gerente del Hospital - Clínica San Agustín, manifiesta que no tienen un Plan Estratégico de Marketing, esperando que este estudio aporte con una propuesta viable, para que en un futuro pueda implementar este valioso instrumento a la empresa, por lo que se hace necesario implementarla para lograr el posicionamiento de la empresa en el mercado.

El presupuesto será financiado directamente por el Hospital - Clínica San Agustín.

El resultado del análisis de factores externos nos dio un valor de 2,73 existiendo un predominio de las oportunidades sobre las amenazas.

El resultado del análisis de factores internos nos dio un valor de 2,56 existiendo un predominio de las fortalezas sobre las oportunidades.

Los objetivos estratégicos planteados son: Captar mayor número de clientes y aumentar las ventas de los servicios de la empresa Hospital – Clínica San Agustín de la ciudad de Loja; Incrementar las ventas de la empresa de la empresa Hospital – Clínica San Agustín de la ciudad de Loja; Incrementar el número de clientes, mediante el publicitar ampliamente los servicios que ofrece la empresa; Mejorar los conocimientos destrezas y cualidades de la empresa Hospital – Clínica San Agustín, para que esta sea competitiva en el mercado de los servicios de la salud.

El presupuesto para llevar a cabo el Plan Estratégico de Marketing en el Hospital – Clínica San Agustín es de \$ 38.790,00 dólares

Entre las recomendaciones más importantes tenemos las siguientes:

Que el dueño del Hospital – Clínica San Agustín aplique el Plan Estratégico de Marketing propuesto en la investigación, aplicando también los diseños estratégicos de mercado, y de esta manera mejorar la situación de la empresa.

Que se debe realizar las capacitaciones constantemente tanto a la Gerente como a los empleados del Hospital – Clínica San Agustín, en cursos como relaciones humanas, atención al cliente, marketing, computación, liderazgo y motivación que se señalan algunos y otros que se adoptaran en el transcurso de la implementación del Plan Estratégico de marketing.

Que se realicen la publicidad a través de los medios de comunicación enunciados en el Plan a fin de lograr un mejor posicionamiento de la empresa en el mercado y por ende tenga una mayor imagen corporativa, aspirando que esta tenga una imagen exitosa dentro de la localidad.

Que la Carrera de Administración de Empresas de la Unidad de Educación a Distancia deben de promover programas de capacitación, seminarios, cursos, talleres y difundir, lo que se refiere a Planificación Estratégica de Marketing para que los estudiantes tengan la oportunidad de capacitarse en beneficio de cada uno de ellos.

Que la Universidad Nacional de Loja, en la Modalidad de Estudios a Distancia, a través de la Carrera de Administración de Empresas, incorpore en las áreas curriculares del sistema modular este tipo de estudios de Planes Estratégicos para mejorar las actividades académicas que se imparten.

ABSTRACT

The title of this research is: "STRATEGIC PLAN OF MARKETING FOR THE HOSPITAL - CLÍNICAL SAN AGUSTÍN OF THE CITY LOJA, PROVINCIA DE LOJA". The general objective that guided the present investigation was to elaborate a Strategic Plan of Marketing for the "Hospital - San Agustín Clinic" of the city of Loja.

The methodology used during the development of the present study was based on the application of different methods such as: inductive, deductive, historical, analytical, synthetic, in addition it was necessary to resort to the use of techniques such as observation, survey and interview Performed to the Manager of the Hospital - San Agustín Clinic.

During the process of preparing the Strategic Marketing Plan for the Hospital - San Agustín Clinic, the following procedure had to be followed:

In the first instance, the analysis of factors external to the company was carried out. An analysis was made of the social, economic, political, technological and competitive factors of the environment, as well as Porter's forces. Was able to obtain accurate information about the main opportunities and threats for the company.

In second place was the analysis of internal factors of the company, for which an interview was applied to the Manager; 340 surveys were also applied to external clients and to all 25 employees. As a result of the field study, it was possible to obtain first-hand information sufficient to identify the company's main strengths and weaknesses.

Identification through internal and external analysis was obtained the main strengths, weaknesses, opportunities and threats of the Hospital - San Agustín clinic, served as a basis for the structuring of the SWOT matrix, and later the matrix of HIGH IMPACT, of which The following strategic objectives were obtained:

Capture more customers and increase sales of company services Hospital - Clínic San Agustín in the city of Loja.

To increase the sales of the company of the Hospital - Clínic San Agustín of the city of Loja.

Increase the number of customers, by widely publicizing the services offered by the company.

To improve the skills and qualities of the company Hospital - Clínic San Agustín, so that it is competitive in the market of health services.

Among the conclusions, the research highlights the following:

Based on the interviews and surveys of the manager, the employees and clients of the Hospital - San Agustín Clinic, it is determined that it does not have a Strategic Marketing Plan that allows improving the service of the company and that it becomes necessary to strengthen and implement New strategies to tackle them.

The employees state that the Hospital - Clínic San Agustín does not have a Strategic Marketing Plan to improve the performance of the same to fulfill the tasks, activities and functions in the company.

The manager of the Hospital - Clínic San Agustín, says that they do not have a Strategic Marketing Plan, hoping that this study will contribute with a viable proposal, so that in the future it can implement this valuable instrument to the company, so it becomes necessary to implement it To achieve the positioning of the company in the market.

The budget will be financed directly by the Hospital - Clínic San Agustín.

The result of the analysis of external factors gave us a value of 2.73, with a predominance of opportunities on the threats.

The result of the analysis of internal factors gave us a value of 2.56 with a predominance of strengths over opportunities.

The strategic objectives are: To attract more clients and increase sales of the services of the Hospital - Clínic San Agustín in the city of Loja; Increase sales of the company company Hospital - San Agustín Clinic of the city of Loja; To increase the number of customers, by publicizing widely the services offered by the company; To improve the skills and qualities of the company Hospital - Clínic San Agustín, so that it is competitive in the market of health services.

The budget to carry out the Strategic Marketing Plan in the Hospital - Clínic San Agustín is \$ 38,790.00 dollars

Among the most important recommendations we have the following:

That the owners of the Hospital - San Agustín Clinic apply the Strategic Marketing Plan proposed in the investigation, also applying the strategic market designs, and in this way to improve the situation of the company.

That the training must be done constantly both to the Manager and the employees of the Hospital - San Agustín Clinic, in courses such as human relations, customer service.

c. INTRODUCCION

El mercado es una herramienta fundamental para garantizar el éxito de una empresa, pues de esto depende el posicionamiento de un producto o servicio, de ahí la importancia de contar con un plan de marketing que permita cumplir exitosamente con los objetivos y metas organizacionales.

En nuestro país existe un crecimiento en el sector comercial alimentario, la cultura de los ecuatorianos tiende al comercio alimentario, la cual lleva a procesos de gestión y administración más complejos.

El Hospital – Clínica “San Agustín”, se dedica a la venta de servicios de salud, pero no ha logrado posicionarse de manera significativa en el mercado, la gestión deficiente del mercado le ha llevado a un poco crecimiento, la falta de un plan que oriente y guie el accionar del Hospital-Clínica, en lo referente al mercado, ha sido una seria limitante para tomar decisiones en el mercado. El mercado venta de servicios, tratamientos médicos y sus derivados en la ciudad de Loja es un mercado muy competitivo y de márgenes de utilidad elevados, pero debido a la existencia de varias clínicas particulares, el hospital Isidro Ayora, el Hospital del IESS, obliga a que las empresas deban ser más creativas en establecer sus estrategias con el fin de seguir compitiendo. Esta situación motivo a proponer la aplicación de un plan estratégico de marketing para el Hospital – clínica San Agustín, con el interés de conocer las preferencias del mercado, sus clientes, y las preferencias en las marcas y variedad de productos.

La presente investigación consta básicamente de las siguientes partes. Se inició con el análisis situacional de la empresa, que permitió conocer como está estructurada la empresa, luego se realizó el diagnóstico externo e interno que dio a conocer e identificar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades del entorno que la rodea a la empresa de la matriz de alto impacto proveniente del FODA, se formularon los objetivos del marketing, las cuales permitirán viabilizar los objetivos propuestos, finalmente se elaboró el plan de acción mismo que permitirá implementar las estrategias planteadas y cumplir con los objetivos, además se determinó el presupuesto necesario para la asignación de recursos de cada uno de ellos.

La tesis se encuentra estructurada de la siguiente manera: TÍTULO hace referencia al tema desarrollado; luego está el RESUMEN expuesto en castellano y su traducción al Inglés, en el cual se habla sobre los principales resultados obtenidos; a continuación tenemos la INTRODUCCIÓN, en la que se hace constar la importancia del tema, el mejoramiento para el sector investigado y la estructura de la tesis; de ahí está la REVISIÓN DE LITERATURA en donde se registra el marco referencial y teórico referente al tema de investigación; seguidamente los MATERIALES Y MÉTODOS que contiene los métodos utilizados y las técnicas de investigación que permitieron el análisis de la situación actual del Hospital – Clínica San Agustín objeto de estudio; luego están los RESULTADOS, mismo que contiene el diagnóstico situacional, matriz MEFE, MEFI, y FODA; DISCUSIÓN que comprende el trabajo propuesto como aporte del autor en base a los resultados obtenidos, se plantea el Plan Estratégico de Marketing y el presupuesto general; para

continuar con las CONCLUSIONES que se obtuvieron del trabajo realizado, y en función de éstas, están las RECOMENDACIONES que se plantean con el fin de mejorar la situación encontrada

d. REVISIÓN DE LITERATURA

MARCO REFERENCIAL

HOSPITAL

Definición

Del latín *hospitalis*, un hospital es el espacio en el que se desarrollan todo tipo de servicios vinculados a la salud. En estos recintos, por lo tanto, se diagnostican enfermedades y se realizan distintos tipos de tratamientos para restablecer la salud de los pacientes.

“El concepto de hospital tiene su origen en *hospes* (“huésped”), que después derivó en *hospitalis*. En la antigüedad, el concepto se asociaba al establecimiento donde se cumplían tareas de caridad y se asistía a pobres, ancianos, peregrinos y enfermos. Con el tiempo, la idea de hospital empezó a asociarse sólo al cuidado de aquellos con problemas de salud” (www.definiciondehospital.com, recuperado 10-06-2016)

Dentro de un hospital, existen diversas unidades que cumplen con todas las tareas relacionadas a su funcionamiento. Así, mientras los médicos se dedican a la asistencia directa de los pacientes, el personal administrativo se encarga de conceder turnos y de controlar la admisión y el alta de los pacientes.

El equipo de gerencia, por su parte, organiza el funcionamiento general del hospital.

Los hospitales y la investigación

Los hospitales no sólo se dedican al diagnóstico y a la curación, sino que también son centros de labores investigativas y de formación para los futuros médicos. Dado que es allí donde se tiene un conocimiento concreto y actualizado de las necesidades sanitarias de cada región, resulta el lugar más idóneo para realizar un constante estudio de posibles cambios y mejoras en las técnicas medicinales disponibles. Pero esta investigación requiere una colaboración del área administrativa y de gerencia para asegurar una aplicación legal y realista, que mejore la calidad de vida de toda la comunidad.

CLÍNICA

Definición

“La clínica (del griego *kliní*, 'cama, lecho') sigue los pasos de la semiología, ciencia y arte de la medicina, en el proceso indagatorio orientado al diagnóstico de una situación patológica (enfermedad, síndrome, trastorno, etc.), basado en la integración e interpretación de los síntomas y otros datos aportados por la anamnesis durante la entrevista clínica con el paciente, los signos de la exploración física y la ayuda de exploraciones complementarias de laboratorio y de pruebas de imagen. Con el diagnóstico de una enfermedad se pauta un tratamiento”. ([Definición de clínica - Qué es, Significado y Concepto](http://definicion.de/hospital/#ixzz48q7faNxu) <http://definicion.de/hospital/#ixzz48q7faNxu>, recuperado 11-06-2016))

Tradicionalmente la clínica es el diagnóstico realizado al pie de la cama del enfermo a través del relato de su sintomatología y de los signos obtenidos en la exploración física.

El clínico es aquel médico que diagnostica y trata a sus pacientes. También se llama clínica al hospital o al centro de salud donde el médico diagnostica y trata a personas con problemas de salud. La historia clínica es donde se recogen todos los datos clínicos.

PACIENTES

El paciente designa a un individuo que es examinado medicamente o al que se administra un tratamiento. Proviene del verbo latino "pati", que quiere decir "el que sufre": el paciente es, pues, una persona que es curada. El término paciente se puede declinar de varias maneras.

EMPRESA

“Una empresa es un sistema que con su entorno materializa una idea, de forma planificada, dando satisfacción a demandas y deseos de clientes, a través de una actividad comercial” (García del Junco Julio, 2015).

Requiere de una razón de ser, una misión, una estrategia, objetivos, tácticas y políticas de actuación. Se necesita de una visión previa, y de una formulación y desarrollo estratégico de la empresa. Se debe partir de una buena definición de la misión. La planificación posterior está condicionada por dicha definición.

EMPRESAS DE COMERCIALIZACIÓN

La empresa de comercialización es una organización que encamina todos sus esfuerzos a satisfacer las necesidades a sus clientes por una ganancia.

“Se concentra en las actividades del comprador. Dichas actividades se basan en la idea de satisfacer las necesidades del cliente por medio del producto y toda una gama de servicios como la creación, entrega y consumo del mismo”. (Nikitin, J, 2014)

Hay tres ideas fundamentales incluidas en la definición del concepto de empresa de comercialización.

- Orientación hacia el cliente
- Esfuerzo total de la empresa
- Ganancia como objetivo

FUNCIONES DE COMERCIALIZACIÓN

“Las funciones universales de la comercialización son: comprar, vender, transportar, almacenar, estandarizar y clasificar, financiar, correr riesgos y lograr información del mercado. El intercambio suele implicar compra y venta de bienes y servicios. A continuación se detallan las funciones principales” (Larroulet Cristían, 2016):

- Función comprar: Significa buscar y evaluar bienes y servicios para poder adquirirlos eligiendo el más beneficioso para nosotros.
- Función venta: Se basa en promover el producto para recuperar la inversión y obtener ganancia.
- Función transporte: Se refiere al traslado de bienes o servicios necesario para promover su venta o compra de los mismos.

- La financiación: Provee el efectivo y crédito necesario para operar como empresa o consumidor.
- Toma de riesgos: Entraña soportar las incertidumbres que forman parte de la comercialización.

Las funciones de la comercialización son ejecutadas por los productores, consumidores y especialistas en comercialización. Los facilitadores están con frecuencia en condiciones de efectuar también las funciones de comercialización.

MARCO CONCEPTUAL

PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING

Concepto

Es una herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación. (Barroso González, 2015)

Importancia

La Planificación estratégica de Marketing tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna de la misma, se caracteriza fundamentalmente por coadyuvar a la racionalización de la toma de decisiones, se basa en la eficiencia institucional e integra la visión a largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales y corto plazo (planes operativos).

Objetivos del Plan Estratégico de Marketing

- El objetivo de la planeaciones modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios.
- Exige que se haga la elección entre posibles eventos futuros, pero las decisiones en sí, las cuales se toman en base en estos sucesos, solo pueden hacerse en el momento.

- Pronostica las ventas de un producto para después determinar qué medidas tomar con el fin de asegurar la realización de tal pronóstico en relación a factores (compras de insumos, instalaciones, mano de obra etc.)
- La Planeación Estratégica va más allá de pronosticar actuales productos y mercados presentes, formula sobre asuntos más fundamentales; negocio adecuado, objetivos básicos, tiempo de obsolescencia de productos actuales, aumento o disminución de mercados, etc.
- Es un enfoque de sistemas para guiar una empresa durante un tiempo a través de su medio ambiente, para lograr las metas dictadas (Tello, Antonio, 2014).

ETAPAS DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING

Hay dos aspectos claves a considerar para desarrollar un proceso de planificación estratégica:

Enfocar la planificación hacia los factores críticos que determinan el éxito o fracaso de una organización

Los factores críticos varían de una organización a otra y pueden ser tan diversos como el abastecimiento de materias primas o la cantidad de funcionarios en las horas de mayor demanda.

Diseñar un proceso de planificación que sea realista

Evaluar la experiencia y capacidad técnica que se tiene en planificación y eventualmente pedir asesoría; evaluar el tiempo disponible para realizar el proceso; como también la disposición y compromiso de directivos y

funcionarios; y los posibles problemas políticos y organizacionales que pueden.
(Barroso González, 2015)

VENTAJAS Y DESVENTAJAS

Ventajas:

- La planeación estratégica contribuye a anticiparse a los problemas, lo que permite al administrador dar soluciones oportunas.
- Reduce la posibilidad de cometer errores con sorpresas desagradables, las estrategias y objetivos son trazados en forma muy cuidadosa.
- Brinda a los gerentes lineamientos lógicos y consecuentes, con el desarrollo de las actividades para alcanzar los objetivos de la empresa a largo plazo.

Desventajas

- La principal desventaja de la planeación estratégica es la gran inversión de tiempo, personal y dinero.
- Algunas empresas utilizan personal especializado en planeación, para formular estrategias, ellos requieren de nuevos espacios para sus oficinas, altos costos de investigación de mercados, costos de adiestramiento de personal, etc.
- La empresa pequeña que no tiene un departamento dedicado a la planeación no puede seguir el proceso sistémico de planeación estratégico. No obstante, se favorece siguiendo unos marcos básicos. (Hill Charles, 2014)

LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES

Sus costos pueden ser mayores que sus beneficios

La planificación estratégica consume tiempo y dinero, recursos que de no ser utilizados adecuadamente, podrían ser gastados más productivamente en otros objetivos.

Previamente es bueno preguntarse, ¿cuáles son los beneficios y cuáles son los costos del proceso específico que se quiere implementar?

No es una herramienta de manejo de crisis

Está asociada con procesos de desarrollo a mediano y largo plazo. Las organizaciones en crisis deberían primero resolver sus problemas y amenazas, antes de involucrarse en un proceso de este tipo.

No hay que sobredimensionar la literatura ni el rol del consultor

No es aconsejable copiar los sistemas sugeridos en las publicaciones, ya que han sido desarrollados en circunstancias particulares. Se recomienda no sobrevaluar el rol del consultor en la Planificación Estratégica.

Este puede resolver una serie de dificultades, pero si su rol se limita a un ámbito particular, sin verdadera interacción con toda la organización, se corre el riesgo de obtener un bonito documento, que no aporte mucho al desarrollo organizacional.

Los propios miembros de la organización son quienes generalmente mejor saben lo que se debe hacer. Un consultor puede desempeñar el rol de facilitador del proceso.

La restricción más grande se produce cuando los directivos de la organización no están comprometidos o no están dispuestos a actuar sobre lo que se planifica. (Hill Charles, 2016)

BENEFICIO

Mejora el desempeño de la organización:

Tiene un efecto estimulante en las personas. Permite pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas, enfocar la misión de la organización y orientar de manera efectiva su rumbo, facilitando la dirección y liderazgo.

Permite enfrentar los principales problemas de las organizaciones:

Como la asignación de recursos humanos, financieros, etc. Introduce una forma moderna de gestión: Exige conocimiento profundo de la organización, ayuda a tomar el control sobre sí mismas y no sólo a reaccionar frente a estímulos externos. Requiere mayor participación, mejorar la comunicación y coordinación entre los distintos niveles, mejorar las habilidades de administración, entre otras. (Herrero Francisco, 2015)

PROCESO

- El análisis externo e interno
 - Matriz de los factores externos EFE
 - matriz de los factores internos EFI
- Modelo de las cinco fuerzas de Porter
 - Análisis competitivo

- Cadena de valores
- El análisis FODA
- Matriz Interna – Externa.
- La matriz BCG
- Planes de acción
 - Misión
 - Visión
 - Determinar los objetivos estratégicos.
- Proyecto
- Meta
- Política
- Estrategia
- Táctica
- Presupuesto
- Indicadores
- Responsable
- Plazo de ejecución (Burbano Jorge, 2014)

EL ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO

EL ANÁLISIS EXTERNO

Son factores o condiciones cuyo origen es ajeno a la empresa, pero que pueden tener efecto decisivo en el desarrollo de sus actividades y que por lo mismo, deben tomarse en cuenta al planear.

Se refiere a la identificación de los factores exógenos, más allá de la organización, que condicionan su desempeño, tanto en sus aspectos positivos (oportunidades), como negativos (amenazas).

La evolución económica del país, su crecimiento y desarrollo, las relaciones internacionales, los tratados de comercio.

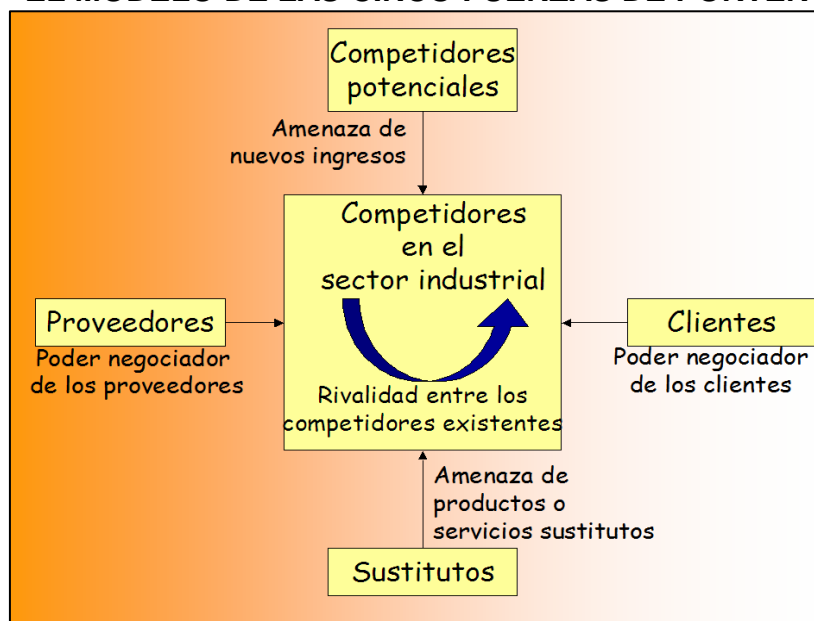
Los cambios demográficos y culturales que alteran los niveles de demanda.

El desarrollo tecnológico y los avances científicos que la organización debería conocer y eventualmente adoptar.

El riesgo de factores naturales (clima, terremotos, inundaciones, sequía). Aspectos políticos y legales, etc.

Permite identificar amenazas y oportunidades que el ambiente externo genera para el funcionamiento y operación de la organización. Es preciso entender que estas externalidades no son estáticas ni definitivas. (Burbano Jorge, 2014)

Gráfico N°1
EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER



Fuente: http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas

Elaboración: El autor

Michael Porter desarrolló este método de análisis con el fin de descubrir qué factores determinan la rentabilidad de un sector industrial y de sus empresas. Para Porter, existen 5 diferentes tipos de fuerzas que marcan el éxito o el fracaso de un sector o de una empresa (Glaglovsky Hugo, 2016)

Amenaza de entrada de nuevos competidores

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

La rivalidad entre los competidores

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

Poder de negociación de los proveedores

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia delante.

Poder de negociación de los compradores

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente sindicalizarse.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria. (Glaglovsky Hugo, 2016)

LAS CUATRO PS

PRODUCTO: Cualquier bien, servicio, idea, persona, lugar, organización o institución que se ofrezca en un mercado para su adquisición, o uso que satisfaga una necesidad. La política de producto incluye el estudio de 4 elementos fundamentales:

1. La cartera de productos
2. La diferenciación de productos
3. La marca

4. La presentación

PRECIO: Es el valor de intercambio del producto, determinado por la utilidad o la satisfacción derivada de la compra y el uso o el consumo del producto.

(Módulo 4, UNL, 2014)

- Es el elemento de la mezcla que se fija más a corto plazo y con el que la empresa puede adaptarse rápidamente según la competencia, coste.
- Se distingue del resto de los elementos del *marketing mix* porque es el único que genera ingresos, mientras que los demás elementos generan costes.
- Para determinar el precio, la empresa deberá tener en cuenta lo siguiente:
 - Los costes de producción, distribución...
 - El margen que desea obtener.
 - Los elementos del entorno: principalmente la competencia.
 - Las estrategias de marketing adoptadas.
 - Los objetivos establecidos.

PLAZA O DISTRIBUCIÓN: Elemento de la mezcla que utilizamos para conseguir que un producto llegue satisfactoriamente al cliente. Cuatro elementos configuran la política de distribución:

Canales de distribución. Los agentes implicados en el proceso de mover los productos desde el proveedor hasta el consumidor.

Planificación de la distribución. La toma de decisiones para implantar una sistemática de cómo hacer llegar los productos a los consumidores y los agentes que intervienen (mayoristas, minoristas).

Distribución física. Formas de transporte, niveles de stock, almacenes, localización de plantas y agentes utilizados.

Merchandising. Técnicas y acciones que se llevan a cabo en el punto de venta. Consiste en la disposición y la presentación del producto al establecimiento, así como de la publicidad y la promoción en el punto de venta.

PROMOCIÓN: La comunicación persigue difundir un mensaje y que éste tenga una respuesta del público objetivo al que va destinado (Staton Etal, 2014)

Los objetivos principales de la comunicación son:

Comunicar las características del producto.

Comunicar los beneficios del producto.

Que se recuerde o se compre la marca/producto.

La comunicación no es sólo publicidad. Los diferentes instrumentos que configuran el mix de comunicación son los siguientes:

- La publicidad.
- Las relaciones públicas.
- La venta personal.
- La promoción de ventas
- El marketing directo

Personas: Una empresa cuenta con personal que atiende a sus clientes. La satisfacción de estos se ve afectada por el buen o mal servicio que reciban de la empresa.

Procesos: Los procesos tienen que ser estructurados correctamente, ya sea que hablemos de un servicio o de la creación de un producto, esto nos llevará a la logística de la empresa para reducir costos y aumentar ganancias (Staton Etal, 2014)

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE)

“La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información acerca de los factores PEST, (Político, económica, social, y tecnológico).

La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos”:
(<http://www.joseacontreras.net/direstr/cap57d.htm>, recuperado 10-08-2016)

- Haga una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa. Abarque un total de entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista, primero anote las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de lo posible.
- Asigne un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que

tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0

- Asigne una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así pues, las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria.
- Multiplique el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
- Sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

La tabla siguiente presenta un ejemplo de una matriz EFE. Nótese que el factor más importante que afecta a esta industria es el siguiente: "los consumidores están más dispuestos a comprar empaques biodegradables", como lo señala el peso de 0.14. La empresa de este ejemplo está siguiendo estrategias que capitalizan muy bien esta oportunidad, como lo señala la calificación de 4. El total ponderado de 2.64 indica que esta empresa está justo por encima de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas. Cabe señalar que entender a fondo los factores que se usan en la matriz EFE es, de hecho, más importante que asignarles los pesos y las calificaciones.

Estrategias:

- E1:** Diferenciación con base en el costo/ beneficio y calidad en el servicio (oferta de servicio de visitas guiadas a escuelas de nivel básico y medio básico, en la Asociación de Scouts, lugar de campamento, montañismo y caminata entre otros)
- E2:** La oferta principal de atractivos no deberá ser afectada por el clima, siempre que sea posible.
- E3:** La lluvia deberá ser acompañada de un producto de modo que el turista lo vea como un atractivo extremo y no como un obstáculo.
- E4:** Iniciar con productos turísticos que no requieran gran inversión (senderos, caminata, montañismo, campismo, entre otros)
- E5:** Capacitación en venta y promoción de sus productos (por intermedio de la agrupación obtener los recursos para la capacitación y asesoría en promoción y venta)

- E6:** Buscar patrocinios preferentemente con empresas que impulsen el deporte (Gatorade, Coca-Cola, puede ser en especie o económicos en apoyo a los eventos como el ciclismo de montaña)
- E7:** Organizarse en pequeños equipos de trabajo que compartan los mismos objetivos. (Con el propósito de crear células de trabajo para los diferentes productos turísticos)
- E8:** Capacitación en turismo alternativo (Los recursos pueden obtenerse de su organización)
- E9:** Obtención de los apoyos económicos destinados a impulsar el ecoturismo (estos recursos se obtienen de la organización que los está representando)

EL ANÁLISIS INTERNO

Es el relevamiento de los factores claves que han condicionado el desempeño pasado, la evaluación de dicho desempeño y la identificación de las fortalezas y debilidades que presenta la organización en su funcionamiento y operación en relación con la misión.

Comprende aspectos de la organización, tales como sus leyes orgánicas, los recursos humanos de que dispone, la tecnología a su alcance, su estructura formal, sus redes de comunicación, su capacidad financiera, etc.

Es válido reiterar que un ambiente participativo e informado, facilita la introducción de cambios que, entre otras cosas, deben propiciar una mayor realización personal y profesional de todos los implicados. Se trata de

identificar dónde están realmente las ventajas relativas, en un contexto de cambio acelerado, en el que la tradición es un valor rescatable, en tanto se le dé espacio a la creatividad. (Glaglovsky Hugo, 2016)

¿Qué somos? y ¿En qué estado nos encontramos?

Esta revisión y reflexión de todo lo que está dentro de las fronteras de la organización, debe cubrir:

Niveles: Estratégico, Táctico, Operativo.

Funciones: Comercial, Producción, Finanzas, Recursos Humanos.

Procesos: Liderazgo, Motivación, Conflictos, Toma de Decisiones, Comunicación, etc.

Sistemas: Información, Incentivos, Control de Gestión, Remuneraciones, etc.

(Glaglovsky Hugo, 2016)

La 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. La matriz EFI, similar a la matriz EFE del perfil de la competencia que se describió anteriormente y se desarrolla siguiendo cinco pasos”:

(<http://www.joseacontreras.net/direstr/cap57d.htm>, recuperado 10-08-2016)

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

- Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

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

Cuando un factor interno clave es una fuerza y al mismo tiempo una debilidad, el factor debe ser incluido dos veces en la matriz EFI y a cada uno se le debe asignar tanto un peso como una calificación. Por ejemplo, el logotipo de Playboy ayuda y perjudica a Playboy Enterprises; el logo atrae a los clientes para la revista, pero impide que el canal de Playboy por cable entre a muchos mercados.

La tabla siguiente contiene un ejemplo de una matriz EFI. Nótese que las fuerzas más importantes de la empresa son su razón de circulante, su margen de utilidad y la moral de los empleados, como indican las 4 calificaciones. Las debilidades mayores son la falta de un sistema para la administración estratégica, el aumento del gasto para I+D y los incentivos ineficaces para los distribuidores. El total ponderado de 2.8 indica que la posición estratégica interna general de la empresa está arriba de la media.

En las empresas que tienen muchas divisiones, cada división autónoma o unidad estratégica de preparar una matriz EFI. Después, las matrices de las divisiones se integran para crear una matriz EFI general para la corporación.

MATRIZ FODA

Grafica N° 2
MATRIZ FODA



Fuente: Humberto Ponce, (2013)

Elaborado por: El autor

El FODA es una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos o externos de programas y proyectos. El FODA se representa a través de una matriz de doble entrada, llamada matriz FODA, en la que el nivel horizontal se analiza los factores positivos y los negativos. En la lectura vertical se analizan los factores internos y por tanto controlables del programa o proyecto y los factores externos, considerados no controlables (Glaglovsky Hugo, 2016)

Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.

Las Oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas.

Las Debilidades son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

Las Amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla. (Glaglovsky Hugo, 2016)

Ventajas:

- Facilitan el análisis del quehacer empresarial que por atribución debe cumplir cada organización en línea al marco jurídico con el cual se ha constituido.
- Facilitan la realización de un diagnóstico para la construcción de estrategias que permitan reorientar el rumbo empresarial, al identificar la posición actual y la capacidad de respuesta de la organización en el concierto de las empresas.
- Permiten identificar la correspondencia entre la inversión y la rentabilidad. De esta forma, el proceso de planeación estratégica se considera funcional cuando las debilidades se ven disminuidas, las fortalezas son incrementadas, el impacto de las amenazas es considerado y atendido puntualmente y el aprovechamiento de las oportunidades es capitalizado en el alcance de los objetivos, la Misión y Visión de la empresa en gestión.

ANÁLISIS FODA

“Es una herramienta analítica que sirve para analizar la situación competitiva de una organización, e incluso de una nación. Su principal función es detectar

las relaciones entre las variables más importantes para así diseñar estrategias adecuadas, sobre la base del análisis del ambiente interno y externo que es inherente a cada organización". (Molina Marcela, 2013)

Dentro de cada una de los ambientes (externo e interno) se analizan las principales variables que la afectan; en el ambiente externo encontramos las amenazas que son todas las variables negativas que afectan directa o indirectamente a la organización y además las oportunidades que nos señalan las variables externas positivas a nuestra organización. Dentro del ambiente interno encontramos las fortalezas que benefician a la organización y las debilidades, aquellos factores que menoscaban las potencialidades de la empresa.

La identificación de las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades en una actividad común de las empresas, lo que suele ignorarse es que la combinación de estos factores puede recaer en el diseño de distintas estrategias o decisiones estratégicas.

Cualquier persona puede hacer un análisis FODA, ya que esa persona tiene que tener la capacidad de distinguir en un sistema:

- Lo relevante de lo irrelevante
- Lo externo de lo interno
- Lo bueno de lo malo

El primer acercamiento sería:

Factores	Positivos	Negativos
Internos	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Externos	OPORTUNIDADES	AMENAZAS

Este análisis establece el diagnóstico estratégico y su objetivo consiste en concretar, en un gráfico o en una tabla los puntos fuertes y débiles propios del programa, con las amenazas y oportunidades externas, en coherencia con la lógica de que la estrategia debe lograr un adecuado ajuste entre su capacidad interna y su posición competitiva externa.

Lo importante de este análisis es pensar en lo que es necesario buscar para identificar para medir los puntos fuertes y débiles, las oportunidades y amenazas del proyecto, cuestiones claves que son compiladas y analizadas gráficamente.

ESTRATEGIAS

La Matriz FODA, nos indica cuatro estrategias alternativas conceptualmente distintas. En la práctica, algunas de las estrategias se interceptan o pueden ser llevadas a cabo de manera concurrente y de manera concertada. Pero para propósitos de discusión, el enfoque estará sobre las interacciones de los cuatro conjuntos de variables. (Glaglovsky Hugo, 2016)

Gráfico N° 3

	FORTALEZAS Enlista las FORTALEZAS identificadas	DEBILIDADES Enlista las DEBILIDADES identificadas
OPORTUNIDADES Enlista las OPORTUNIDADES identificadas	1 F - O <i>Estrategia MAX - MAX</i> Estrategias que utilizan las FORTALEZAS para MAXIMIZAR las OPORTUNIDADES	D - O 2 <i>Estrategia MIN - MAX</i> Estrategias para MINIMIZAR las DEBILIDADES aprovechando las OPORTUNIDADES
AMENAZAS Enlista las AMENAZAS identificadas	3 F - A <i>Estrategia MAX - MIN</i> Estrategias que utilizan las FORTALEZAS para MINIMIZAR las AMENAZAS	D - A 4 <i>Estrategia MIN - MIN</i> Estrategias para MINIMIZAR las DEBILIDADES evitando las AMENAZAS

Fuente: http://t2.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcSao--b1CnU_65kAxV2pcB80HqBb1_gwplbL_IHQnT7y1F-U5gJuc

Elaboración: El autor

La Estrategia DA (Mini-Mini)

En general, el objetivo de la estrategia DA (Debilidades vs Amenazas), es el de minimizar tanto las debilidades como las amenazas. Una empresa que estuviera enfrentada sólo con amenazas externas y con debilidades internas, pudiera encontrarse en una situación totalmente precaria.

La Estrategia DO (Mini-Maxi)

La segunda estrategia, DO (Debilidades vs Oportunidades), intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. Una organización podría identificar oportunidades en el medio ambiente externo pero tener debilidades organizacionales que le eviten aprovechar las ventajas del mercado. Por ejemplo, a una universidad se le podría presentar la oportunidad de una gran demanda por sus egresados, pero su capacidad instalada podría ser insuficiente. (Glaglovsky Hugo, 2016)

La Estrategia FA (Maxi-Mini)

Esta estrategia FA (Fortalezas –vs- Amenazas), se basa en las fortalezas de la institución que pueden copar con las amenazas del medio ambiente externo. Su objetivo es maximizar las primeras mientras se minimizan las segundas. Esto, sin embargo, no significa necesariamente que una organización fuerte tenga que dedicarse a buscar amenazas en el medio ambiente externo para enfrentarlas. Por el contrario, las fortalezas de una institución deben ser usadas con mucho cuidado y mucha discreción.

La Estrategia FO (Maxi-Maxi)

A cualquier empresa le agradaría estar siempre en la situación donde pudiera maximizar tanto sus fortalezas como sus oportunidades, es decir aplicar siempre la estrategia FO (Fortalezas vs Oportunidades) Tales organizaciones podrían tomar sus fortalezas, utilizando recursos para aprovechar la oportunidad del mercado para sus productos y servicios. (Glaglovsky Hugo, 2016)

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Son los logros que la organización quiere alcanzar en un plazo determinado. Deben guardar coherencia con la misión, visión y con el análisis externo e interno.

Si se ha logrado un buen listado de las debilidades y fortalezas de la institución, junto con las oportunidades y amenazas que presenta el entorno, su análisis combinado puede entregar un adecuado panorama dentro del cual determinar los objetivos estratégicos. (Staton Etal, 2014)

A. DETERMINACIÓN DE PROYECTOS

- Son actividades a realizar en un determinado plazo y expresan una combinación de tiempo y recursos físicos, humanos y financieros, orientados a producir un cambio en la gestión, que permita alcanzar uno o más de los objetivos formulados.
- Si buscan cambiar componentes de tipo estructural, organizativo y/o prácticas de trabajo, es fundamental la existencia de liderazgo en la organización, que estimule los procesos de participación, que impulsen y sostengan el desarrollo del proyecto.
- El logro de las metas puede retroalimentar el proceso permitiendo redefinir los objetivos, rediseñar los proyectos, acelerar o retardar su ejecución, si fuese necesario, y recurrentemente medir su impacto.
- La implementación del plan estratégico se compone de cuatro fases que pueden funcionar de un modo cíclico:
 - Identificación de los objetivos y estrategias de la organización.
 - Definición de las metas de producción y de gestión.
 - Diseño de los proyectos necesarios para su logro.
 - Constatación del logro de las metas propuestas. (Staton Etal, 2014)

META

Son los resultados que la empresa desea tener, pero cuantificados y determinados a corto plazo.

Las Metas de Producción

- Contienen una declaración explícita del tipo de productos, de los niveles de actividad o estándares de productividad.
- Se refieren a las preguntas ¿qué? y ¿cuánto?
- Se proyectan a plazos más cortos (un año).
- Pueden ser de tipo cuantitativo.
- También pueden ser cualitativas, como por ejemplo:
- Cuando hacen referencia a acciones no cuantificables, como es el caso de la regulación de mercados, la formulación de políticas o las relaciones exteriores; o

Cuando responden a objetivos de tipo normativo, cuya finalidad es dar un marco ético-político a la acción de la organización. (Staton Etal, 2014)

Las Metas de Gestión

- Hacen referencia al "¿cómo?", es decir, a la calidad del proceso que da lugar a la obtención de dicho producto.
- De lo anterior se desprende que una meta de gestión:
- Debe contener el propósito de mejorar los procesos organizacionales en alguna de sus dimensiones: calidad, eficiencia, eficacia y economía.

Debe ser un compromiso, cuyo cumplimiento dependa de la acción interna de la organización y no de factores exógenos, como el nivel de actividad económica, cambios bruscos en la demanda, etc. (Staton Etal, 2014)

ESTRATEGIA

Es el proceso de decidir sobre objetivos de la organización, sobre los cambios de estos objetivos y políticas que deben gobernar la adquisición, uso y organización de estos recursos.

"La determinación de los propósitos fundamentales a largo plazo y los objetivos de una empresa, y la adopción de los cursos de acción y distribución de los recursos necesarios para llevar adelante estos propósitos".

El propósito de las estrategias, entonces, es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que se desea que sea la empresa. Las estrategias muestran la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos. No tratan de delinear exactamente cómo debe cumplir la empresa sus objetivos, puesto que ésta es la tarea de un número enorme de programas de sustentación mayores y menores.

Una estrategia busca movernos de la situación actual hacia una futura alcanzando resultados definidos como claves y que permitan ser sostenibles en el tiempo.

El proceso del desarrollo de la estrategia es dar un marco a un hecho que queremos que suceda.

El proceso es normalmente complejo con muchos factores y cosas a analizar, pero que pueden resumirse en 4 áreas:

- **DIAGNÓSTICO:** Conocer donde estamos ahora (situación actual)
- **OPCIONES:** Contestarse la pregunta ¿a dónde queremos llegar? (situación futura)
- **PLANEAMIENTO:** Entender el impacto de los cambios en la situación actual
- **IMPLEMENTACIÓN:** Hacer que las cosas sucedan con las mejores ventajas que podamos lograr. (Staton Etal, 2014)

POLÍTICAS

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

TÁCTICAS

Son acciones o medidas más detalladas para cumplir con las estrategias establecidas por la organización.

PRESUPUESTO

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

Los presupuestos son un elemento indispensable al planear, ya que a través de ellos se proyectan en forma cuantificada, los elementos que necesita la empresa para cumplir con sus objetivos. (Staton Etal, 2014)

INDICADORES

Se lo define como un estándar o unidad de medida establecida como criterio o nivel de referencia que permite controlar si lo que se ha planeado se ha cumplido en el tiempo establecido.

RESPONSABLE

Persona encargada de llevar a cabo el plan.

PLAZO

Es el tiempo en que llevara a cabo el proyecto o plan establecido. (Staton Etal, 2014)

Plan de acción

El plan operativo es un oficial en el que los responsables de una organización enumeran los objetivos y las directrices que deben marcar el corto plazo. Es un instrumento de gestión muy útil para cumplir objetivos y desarrollar la organización, permite indicar las acciones que se realizarán, establecer plazos de ejecución para cada acción, definir el presupuesto necesario, y nombrar responsables además ayuda a realizar el seguimiento necesario a todas las acciones y evaluar la gestión anual, semestral, mensual, según se planifique.

Este término se refiere a las diferentes clases de actividades que se realizan para poner en práctica una estrategia a un nivel operativo. Las estrategias generan las líneas de acción y los guía hacia su realización.

MISIÓN

Esto es, la "razón de hacer" de la empresa, gerencia o departamento.

La misión no ocupa más de cinco o diez líneas, su determinación requiere proporcionalmente de más tiempo que las demás etapas del proceso de planeación, especialmente cuando una empresa la formula por primera vez

Conviene explorar un conjunto de preguntas:

- ¿Para qué existe la organización?
- ¿Cuáles son los principales productos y/o servicios que genera?
- ¿Quiénes son nuestros clientes?
- ¿Pueden otros ofrecer los mismos productos o servicios? Si es así, ¿cuál es nuestra especificidad?
- ¿Qué opinan los clientes acerca de la calidad de nuestros productos o servicios?
- ¿Cuál es la población objetivo y cuál es la cobertura actual?
- ¿Qué piensan los empleados con respecto a su propio rol o función?
¿Coincide la percepción de la gerencia con la de los empleados?
(Mercadotecnia estratégica, UNL. 2014)

Bases para establecer la Misión

- Se deben formular de forma explícita de los propósitos unánimes de la organización o de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización.
- Debe expresar la razón de ser de su empresa o su área, es la definición del negocio, en todas sus dimensiones.

- Involucrar al cliente como parte fundamental del deber ser del negocio.
- Establecer una técnica general o clima organizacional.
- Permitir que los objetivos se puedan convertir a una estructura laboral que incluya la asignación de tareas entre los elementos responsables en la organización.
- Sirve a los tres niveles de la organización (Directivo, Administrativo y Operativo).

VISIÓN:

- Representa la última y más elevada aspiración hacia la cual todos los esfuerzos deben estar encaminados
- Se resume en un enunciado que proyecta la imagen compartida de lo que queremos que la organización llegue a ser.
- Debe expresarse en términos de éxito a los ojos de los trabajadores, de los que reciben el servicio, de la sociedad, de las personas que nos importan.
(Mercadotecnia estratégica, UNL. 2014)

Bases para establecer la Visión

- Dar sentido de dirección a la organización, pero no de manera utópica, sino que su orientación debe ser estratégica, dirigida a las decisiones, planes, programas, proyectos y acciones.
- Debe resumir los valores y aspiraciones de una organización en términos muy genéricos, sin hacer planteamientos específicos sobre las estrategias utilizadas para que se hagan realidad.
- No debe ser algo utópico, debido que puede generarse la desmotivación por parte de los miembros de la organización, al ver que aquello es inalcanzable.

- Tampoco debe ser una propuesta fácil, ya que llevaría a un cierto relajamiento.

Debe ser un estímulo y una dirección a seguir para el personal de la organización, por tanto, realista, amplia y detallada, consistente, y compartida por todos los miembros de la organización. (Glaglovsky Hugo, 2016)

Aspectos que evalúa la Visión

- Tamaño de la Empresa
- Clientes
- Productos
- Valor agregado
- Proveedores
- Calidad

Elementos de la Visión

- Panorama del Futuro: El entorno regulatorio, económico y competitivo en el cual está ubicado.
- Marco Competitivo: Los negocios y lugares en que se competirá.
- Fuente de Ventajas Competitivas: Las competencias que se desarrollarán para lograr la visión; Una descripción de cómo se logrará el éxito.
- Objetivos Fundamentales: Descripción de lo que se espera lograr: un método para evaluar el grado de éxito a futuro.

e. MATERIALES Y MÉTODOS

MATERIALES

En cuanto a los recursos materiales, se utilizaron:

- Material bibliográfico
 - ✓ Copiados
 - ✓ Libros
 - ✓ Folletos
 - ✓ Revistas
 - ✓ Enlaces web.
- Materiales de oficina
 - ✓ Hojas de papel bond
 - ✓ Cuadernos
 - ✓ Esferográficos
 - ✓ Lápices
 - ✓ Borradores
 - ✓ Cds.
 - ✓ Usb.
 - ✓ Grapas
 - ✓ Clips
- Equipos de oficina
 - ✓ Computador
 - ✓ Impresora
 - ✓ Calculadora

MÉTODOS

Durante el desarrollo de elaboración del proyecto de tesis, sin duda se tuvo un estricto curso de cada uno de los materiales, métodos y técnicas para asociarlas en una metodología idónea y capaz de responder sistemáticamente a las distintas interrogantes que se han planteado en esta investigación.

Los métodos que se utilizaron son:

Método Descriptivo.- “Es un método científico que implica observar y describir el comportamiento de un sujeto sin influir sobre él de ninguna manera” (Jaramillo César, 2013).

Este método se utilizó describir la realidad en la que se encuentra la empresa Hospital – Clínica San Agustín de la ciudad de Loja, permitiendo determinar cuáles son sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Método Analítico.- “Es un procedimiento mental que logra la descomposición de un todo en sus partes componentes y relaciones” (Jaramillo César, 2013)

Este método se utilizó para conocer en detalle los problemas por los que atraviesa la empresa y analizar cada uno de ellos, permitiendo de esta manera obtener la información clara y precisa.

Método Inductivo.- “Es un proceso en el que, a partir del estudio de casos particulares, se obtienen conclusiones o leyes universales que explican o relacionan los fenómenos estudiados:” (Jaramillo César, 2013)

Este método se utilizó para formular, analizar e interpretar la investigación de campo, cuya información se utilizó par ejecutar el plan estratégico propuesto para la empresa.

Método Deductivo.- “Consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares. Se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etc., de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares.” (Bernal César, 2013)

Este método se utilizó para el análisis de conocimientos generales sobre la planeación estratégica; como también la realización de conclusiones aplicadas en el desarrollo del presente trabajo.

TÉCNICAS

La técnica es indispensable en el proceso de la investigación científica, ya que integra la estructura por medio de la cual se organiza la investigación.

Entrevista

“Es simplemente la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio con un determinado propósito. Es una relación que tiene por objeto obtener respuestas verbales a los interrogantes planteados sobre el problema propuesto.” (Rodríguez J.M, 2014)

Esta técnica proporcionó información personal del propietario de la empresa Hospital – Clínica San Agustín, respecto a la situación actual de la empresa

frente al tema planeado, permitiendo obtener datos sobre los puntos críticos de la misma y tomar decisiones de corrección.

Encuesta

A través de esta técnica se obtiene información de grupos que se estudian. Ellos mismos proporcionan la información sobre sus actitudes, opiniones, sugerencias, etc.” (Rodríguez J.M. 2014)

Se aplicó una encuesta a los 25 empleados de la empresa Hospital – Clínica San Agustín de la ciudad de Loja, para explorar los procesos operativos en sus lugares de trabajo, sus necesidades e inquietudes, que vayan encaminados a corregirlos en unos casos, mejorarlos en otros o implementar una mejor estructura en el ámbito financiero. Esta información recopilada permitió aplicar e implementar el Plan Estratégico.

Una segunda encuesta se aplicó a la muestra de 340 del total de 2.280 clientes, la que permitió obtener información de cómo ve a la empresa por parte del elemento más importante como es el cliente.

Para el desarrollo del proyecto, se tomaron en cuenta los siguientes lineamientos:

POBLACIÓN Y MUESTRA

La población para el desarrollo del presente trabajo investigativo, se la elaboró bajo la siguiente segmentación la misma que detallo a continuación:

Para la encuesta que se realizó a los empleados de la empresa Hospital – Clínica San Agustín es necesario indicar que se efectuó de acuerdo a la nómina que se detalla a continuación.

La población para el presente estudio está conformada por 2280 clientes anuales, según datos proporcionados por el Gerente de la empresa Hospital – Clínica San Agustín, utilizando la técnica de muestreo se utilizó la siguiente fórmula.

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

Dónde:

n = Tamaño de la muestra

N = Población inicial de estudio

e = Nivel de confiabilidad – margen de error se aplica al 5%

1 = Factor de corrección.

Con estos datos a continuación se muestra la aplicación de la fórmula de la muestra para una población conocida:

$$n = \frac{2280}{1 + (2280 * 0.05^2)}$$

$$n = \frac{2280}{6,7} = 340,29 \approx 340$$

Número de encuestas = 340

Una vez obtenido el tamaño de la muestra se aplicaron 340 encuestas a los clientes de la empresa y una encuesta a los 25 empleados de la empresa con el fin de elaborar el Plan Estratégico.

f. RESULTADOS

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE EMPRESA HOSPITAL – CLÍNICA SAN AGUSTÍN DE LA CIUDAD DE LOJA PROVINCIA DE LOJA RESEÑA HISTÓRICA DE EMPRESA HOSPITAL – CLÍNICA SAN AGUSTÍN

Fotografía N° 1



Fuente: [https://www.google.com.ec/maps/place/Clinica+\"San+Agustin\"/](https://www.google.com.ec/maps/place/Clinica+\)

Elaboración: El autor

La Empresa Hospital – Clínica San Agustín Cía. Ltda., nació cuando la señora Virginia Rodríguez Witt viuda de Rodríguez puso en marcha la construcción de la casa de salud con el objetivo de que sus cuatro hijos médicos regresaran a trabajar en Loja, pues residían en otras ciudades del país y del exterior.

La edificación fue levantada entre 1955 y 1959 en las calles 18 de noviembre y Azuay. El 28 de agosto de 1959 fue inaugurada la clínica. El nombre de San Agustín fue elegido en honor al Santo por el cual la familia profesaba gran devoción. San Agustín es el patrono de la clínica que sirve a la comunidad lojana con los más elevados principios que aseguran una atención ética y profesional a cada paciente.

Actualmente el Hospital – Clínica San Agustín cuenta con los siguientes servicios:

SERVICIO DE EMERGENCIA

3 Salas de emergencia

ÁREA QUIRURGICA

2 Quirófanos

1 Sala de partos

2 Salas de recuperación

ÁREA HOSPITALARIA

9 Habitaciones de primera

23 Habitaciones ejecutivas

2 Habitaciones colectivas

2 Suits

ÁREA TERAPIA INTENSIVA

2 Salas equipadas con tecnología de punta

LABORATORIO CLÍNICO

Hematología – hemostasia

Bioquímico y enzimáticos

Inmunológicos

Hormonas

Marcadores oncológicos

Electrolitos

Orina

Heces

Microbiología

Secreción

DEPARTAMENTO DE IMAGENOLGÍA

Radiología digital

Eco Doppler color 3D y 4D

Mamografía digital

RX panorámica dental digital y cefalométrica digital

Densitometría ósea cuantitativa

Tomografía helicoidal multicorte

Angiografías simples – simples/contrastadas

Uro tac

Peilo Tac

Reconstrucción 3D

DEPARTAMENTO DE GASTROENTEROLOGÍA

Endoscopia

Colonoscopia

Colangiografía

LABORATORIO PATOLOGÍA

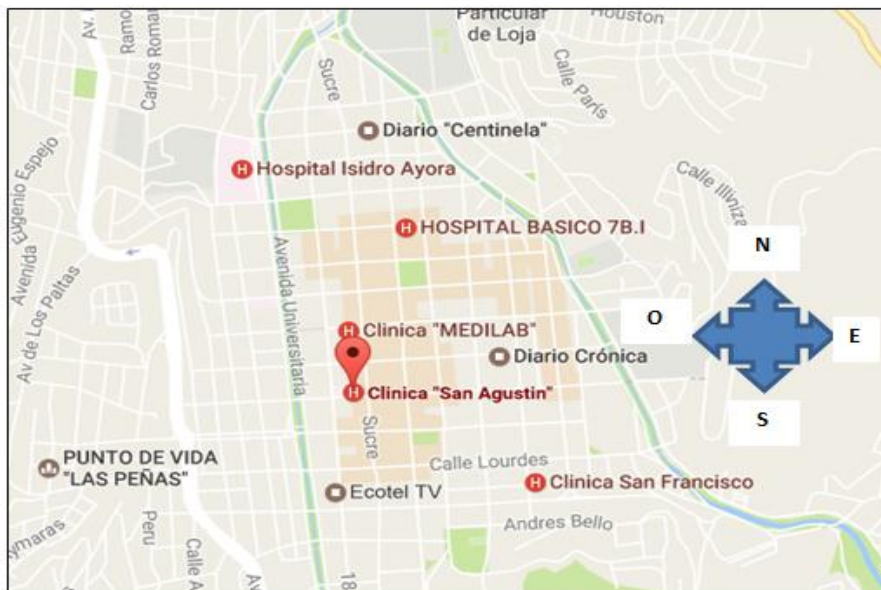
Todo lo concerniente a biopsias, tumores, papanicolau

MACRO-LOCALIZACIÓN

Ubicación

La empresa Hospital – Clínica San Agustín, se encuentra ubicada en la ciudad de Loja, provincia de Loja, es una empresa dedicada a la servicios y cuidados de salud.

Gráfico N° 1



Fuente: [https://www.google.com.ec/maps/place/Clinica+\"San+Agustin\"/](https://www.google.com.ec/maps/place/Clinica+\)

Elaboración: El autor

MICRO-LOCALIZACIÓN

La empresa Hospital – Clínica San Agustín de la ciudad de Loja se halla ubicada en las calles 18 de Noviembre y Azuay, en el barrio central.

Gráfico N° 2



Fuente: [https://www.google.com.ec/maps/place/Clinica+\"San+Agustin\"/](https://www.google.com.ec/maps/place/Clinica+\)

Elaboración: El autor

ANÁLISIS EXTERNO DE LA EMPRESA HOSPITAL – CLÍNICA SAN AGUSTÍN DE LA CIUDAD DE LOJA, PROVINCIA DE LOJA

Para tomar decisiones estratégicas de marketing, se necesita conocer el entorno en el que se desenvuelve la empresa Hospital – Clínica San Agustín, a continuación se hace un análisis descriptivo de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y competitivos que influyen de alguna manera en su desenvolvimiento empresarial.

Factor Político

El sistema de gobierno actual se ve influenciado por una tendencia “socialista” que ha marcado una gran acogida por parte de la población, este ha impulsado sectores prioritarios como la salud, educación, alimentación y vivienda.

Dentro del aspecto político, el país, si bien cuenta con un Gobierno que ha dado importantes pasos en la lucha contra la pobreza y el subdesarrollo, aun cuenta con lineamientos políticos legales que no mantienen convencida a gran parte de la población y organizaciones empresariales, por ejemplo, el pago de impuestos elevados han perjudicado el crecimiento y las utilidades de las empresas según lo investigado, gran parte de la empresa privada se siente afectada por las decisiones gubernamentales que según los afectados impide el crecimiento de la empresa ecuatoriana y por lo tanto el desarrollo del país; es decir todavía se requiere de realizar reajustes al marco político, que involucre generar incentivo a todo nivel empresarial, motivando a los pequeños empresarios a cristalizar importantes iniciativas de desarrollo empresarial.

Leyes como el impuesto a las herencias ha generado conflicto social, donde gran cantidad de la población se opone a la misma generando incertidumbre en la administración gubernamental, lo cual implica indirectamente en la economía y rendimiento empresarial.

Así mismo cabe mencionar que los impuestos estipulados por la municipalidad de Loja también influyen en la sostenibilidad de la misma, donde el incremento de los mismos implica que la empresa tenga que recaudar mayores ingresos para cubrir esta obligación; sin embargo para la empresa se torna complicado desarrollarse cuando los impuestos se incrementan o se adicionan; a este inconveniente se suma las visitas por parte del SRI al local una o dos veces al mes, que si bien es una obligación por parte del SRI realizarlas, sin embargo el ambiente se torna molesto o incómodo para desarrollar el servicio.

Análisis Personal

Al hablar del factor político este se torna en una **AMENAZA**, el pago de impuestos elevados que perjudica el crecimiento del emprendimiento empresarial; también perjudica la ley de comunicación que limita al ciudadano al recibir información que no lo satisface, haciendo que este pierda el interés por los medios de comunicación. Los impuestos estipulados por gobierno en la importaciones y por el municipio de Loja es un desaliento para que las empresas, puedan invertir en ellas; y esto también se suma las visitas “persecución” que realizan frecuente los personeros del Sistema Interno de Rentas (SRI), causando malestar en los propietarios y empleados de las empresas así también en los clientes de estas. Además la creación de hospitales públicos perjudica a este hospital – clínica de carácter particular.

Factor Económico

El entorno económico no sólo para la empresa Hospital – Clínica San Agustín, sino para el sector empresarial en general del país es poco favorable, el hecho de ser el Ecuador un país en vía de desarrollo no brinda condiciones económicas que garanticen un desarrollo sostenible para las empresas que ingresan al mercado así como las que se encuentran consolidadas; para que una empresa se consolide en el mercado de productos o servicios requiere de mucho criterio a la hora de realizar la inversión.

El medio económico ecuatoriano, demanda de un alto grado de certeza en las decisiones económicas a tomarse por parte de las empresas, donde muchas empresas han tenido que abandonar el negocio o quebraron por la falta de

mercado, donde la competencia desleal ha sido un alto factor de impedimento, que perjudica a la economía de la empresa.

Las importaciones es un factor importante a destacar, donde gran parte de productos en el Ecuador son importados sin hacer la excepción los equipos de médicos y de laboratorio, así como las medicinas, este acontecimiento influye en la rentabilidad de la empresa, debido a que el producto al ingresar al país implica el pago de impuestos y aranceles mismos que tienen que ser recuperados incrementando los precios, por lo tanto este aspecto se torna desfavorable para la empresa y el sector empresarial.

En los últimos meses el país ha sido objeto de situaciones inesperadas y no favorables, por ejemplo la caída del precio del barril del petróleo siendo este la primera de las fuentes de ingresos, ha influenciado negativamente en la economía, donde la disponibilidad de circulante ha disminuido, los hogares cuentan con poco dinero para realizar consumo de bienes y servicios y dinamizar la economía. Así mismo otro aspecto que influye en la economía local es el incremento del IVA al 14%, medida que adoptó el Gobierno Nacional para solventar las pérdidas del terremoto ocurrido en abril del presente año, lo que implica que los negocios tengan que incrementar los precios de los productos para compensar dicho incremento.

En definitiva este escenario descrito no es favorable para la empresa, donde la economía nacional se encuentra debilitada y de hecho influye en el incremento de las ventas y en la rentabilidad de la empresa.

Análisis Personal

La economía de nuestro país se encuentra actualmente afectada debido a factores que ponen en riesgo las pequeñas y medianas empresas, como la competencia desleal que afecta a la empresa Hospital – clínica San Agustín, ya que los ciudadanos se ven en la necesidad de adquirir servicios a menor precio; otro aspecto que perjudica son las importaciones debido que estas tienen impuestos altos al ingresar al país, llevando a incrementar el valor del servicio en el mercado.

También el incremento del impuesto del IVA al 14% se torna en una dificultad ya que afecta a la empresa porque sus servicios tendrán un alza de precio; lo que se torna en una **AMENAZA** para la empresa.

Factor Social

Los problemas sociales influyen en el normal desarrollo y crecimiento de las empresas, así mismo una economía inestable no brinda ninguna garantía al desarrollo de las empresas, más bien genera fuga de capitales a otros países ahuyentando la inversión local. Así mismo se podría mencionar que la pobreza manifestada en los bajos ingresos percibidos por las familias, influye en las ventas, donde las mismas no son atractivas por la falta de capacidad económica de las familias y consumidores finales.

El crecimiento de la población también se ha convertido en un factor importante de análisis, donde al incrementarse la misma genera mayores probabilidades que la empresa cuente con mayores clientes para su servicio; así mismo este factor es favorable para nuevos mercados del producto.

Análisis Personal

El factor social se convierte en **OPORTUNIDAD** ya que cuando se habla de la empresa Hospital – Clínica San Agustín, se ha vuelto indispensable al momento de buscar servicios y atención médica a nivel local, creando así una oportunidad de mercado ya que la demanda es creciente en la población, esta se va mejorando frecuentemente y abre una oportunidad en el mercado.

Factor Tecnológico

El desarrollo de la tecnología con respecto a todos los quehaceres de la humanidad, han tenido un desarrollo destacado, pues ahora existen diversidad de equipos y maquinas sofisticadas que optimizan recursos como el tiempo, ejecución de labores con mayor precisión y rendimiento significativo de la mano de obra, el aspecto comunicacional ha tenido un gran desarrollo lo que ha permitido que las personas dependamos de la tecnología actual. En la ciudad de Loja existen otros hospitales y clínicas tanto estatales como privadas.

Análisis Personal

El factor tecnológico representa una **OPORTUNIDAD** para la empresa Hospital San Agustín de la ciudad de Loja, ya que puede adquirir o implementar nuevos equipos y accesorios médicos, maquinaria , etc.; así también como el poder mecanizar más los procesos de servicios, además el poder incursionar en otras ciudades de los diversos cantones de la provincia de Loja.

Factor Competitivo

La matriz productiva generada en el gobierno del presidente Rafael Correa Delgado, motiva a que cada una de las empresas se preparen y capaciten para

entrar en ámbito competitivo no solo a nivel nacional sino también internacional.

De ahí que existe un gran apoyo por parte del gobierno al desarrollo de la competitividad y ésta va de la mano de la calidad que presenten los productos o servicios a los ciudadanos. Es por esto que cada empresa debe mejorar sus herramientas técnicas de administración, como lo es un plan estratégico de marketing.

Así mismo la ciudad de Loja tiene un gran desarrollo poblacional, quienes demandan de una serie de productos y servicios lo que ha permitido que existan algunas empresas dedicadas a brindar esta clase de servicios de salud, en la localidad y otros sectores de la provincia de Loja.

Análisis Personal

El factor competitivo es muy marcado por otras empresas competidoras de esta clase de servicios, pero también no es menos cierto que se convierte en una **OPORTUNIDAD**, ya que obliga a la empresa Hospital – Clínica San Agustín a prepararse , capacitarse y ser muy competitivo, ya que deberá implementar una serie de herramientas administrativas que le permitan mejorar la calidad de sus servicios, y una de estas es el plan estratégico de marketing que se realiza, para poder posicionarse de mejor manera en el mercado de la salud en la ciudad de Loja.

ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Según Porter, existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado. Las empresas deben evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que determinan la competencia industrial.

Gráfico N°. 4

Fuerzas de Porter



Fuente: <https://www.google.com.ec/search?q=fuerzas+de+porter&tbnm>.

Amenaza de entrada de nuevos competidores

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

En la ciudad de Loja se han establecido varias empresas de servicios de salud, atraídas por la ubicación, desarrollo social, poblacional y dinamismo comercial, aquello ha favorecido el rápido desarrollo de la ciudad de Loja.

Análisis Personal

Las buenas condiciones sociales, comerciales y geográficas de la provincia y ciudad de Loja, se convierte en un escenario propicio para que empresas de servicios de salud se desarrollen, a más del desarrollo poblacional, decidan escoger esta zona del país para establecer este tipo de empresas de servicios, aquello se constituye en **AMENAZA**, ya que al existir demasiadas facilidades para que ingresen nuevas empresas, se pueden convertir en competidores, en algunos casos competidores desleales, o con mejores herramientas administrativas tales como plan estratégico de marketing, manual de funciones, reglamento de admisión y empleo para el talento humano, entre otros.

Rivalidad entre competidores

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

En la ciudad de Loja existen algunas empresas de servicios de salud que no manejan un proceso de innovación, organización, donde presenten promociones, publicidad, precios bajos. Lo que no les permite captar mayor cantidad de clientes.

Análisis Personal

Las empresas conocidas en el medio tienen acogida, si son de calidad y presencia, esto los lleva a competir entre ellos con innovación, publicidad,

calidad, lo que demuestra lo importante que es promocionarse y darse a conocer, este accionar permanente de empresas de servicios médicos, motiva al público, a adquirir los servicios de este tipo de empresas lo que mantiene activa la importancia de consumir este tipo de servicios, aquello es una **OPORTUNIDAD** para que la empresa Hospital – Clínica San Agustín, ya que los rivales no innovan, no se hallan organizados, no tienen promociones ni publicidad, lo que le permite a la empresa Hospital – Clínica San Agustín, estar bien posicionada en el mercado de la ciudad y provincia de Loja.

Poder de negociación de los proveedores

Un mercado o segmento del mercado es atractivo cuando los proveedores (clientes) estén muy bien organizados gremialmente, tienen fuertes recursos e imponen sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo.

Análisis Personal

Al tratarse de una empresa de servicios no es necesario analizar esta fuerza en la búsqueda de amenazas y oportunidades.

Poder de negociación de los compradores

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

mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad.

Análisis Personal

Al tratarse de una empresa de servicios no es necesario analizar esta fuerza en la búsqueda de amenazas y oportunidades.

Amenaza de ingreso de productos similares

Un mercado o segmento es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos (competencia) están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la empresa.

Análisis Personal

Al tratarse de una empresa de servicios no es necesario analizar esta fuerza en la búsqueda de amenazas y oportunidades.

PROCESO DE PONDERACIÓN

PASO 1

Debido a que existen algunas empresas que prestan similares servicios en la ciudad de Loja, estos pueden remplazar a la empresa Hospital – Clínica San Agustín a costos más bajos, dicha situación acarrea una amenaza, debido a la

llegada la rivalidad entre competidores afectan el nivel de competencia de La empresa.

PASO 2

Para la asignación de los pesos ponderados se normalizó desde valor 0 (sin importancia) hasta 1 (muy importante), la suma de estos pesos debe ser siempre igual a 1. En el presente caso, se considera que la oportunidad más importante para la empresa es el aprovechamiento de los avances tecnológicos, se le asignó un peso de 0.16, por otra parte se considera que la amenaza más importante es el pago de una serie de impuestos y regulaciones legales que no permiten la inversión extranjera a esta se le ha asignado un valor de 0,16.

PASO 3

Para asignar la calificación a cada uno de los factores, se analizó de qué forma son atractivas o no son las oportunidades y que daño pueden ejercer las amenazas sobre la empresa, por lo que se calificó desde 1 (no es importante) a 4 (muy importante).

En este caso se le asigna una calificación de 4 la "Desarrollo tecnológico" pues si hay buenas expectativas de crecimiento empresarial en la ciudad de Loja.

PASO 4

Se multiplicó los pesos ponderados por la calificación de cada factor, estos productos servirán para la estructura de factores externos en la matriz FODA.

PASO 5

Se sumó los resultados obtenidos. El valor ponderado total no puede ser mayor a 4. El valor ponderado promedio es de 2,73

Un valor ponderado total superior a 2.5 muestra que la empresa responde bien a las oportunidades y amenazas, mientras que un valor ponderado menor a 2,5; indica que no se están aprovechando las oportunidades y que las amenazas pueden hacer mucho daño. El total ponderado es de 2,73 indica que la empresa donde predominan las amenazas sobre las oportunidades por lo que se deben establecer estrategias para enfrentar la amenazas; fortalecer y aprovechar las oportunidades.

MATRIZ Nº 1**Cuadro 8: MATRIZ 1 – MATRIZ EFE (MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS)**

OPORTUNIDADES		FUENTE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	TOTAL DE CALIFICACION
1	Gran demanda de servicios de salud.	F. Social. pág. 69	0,15	3	0,45
2	Aprovechamiento de los avances tecnológicos.	F. Tecnológico pág. 70	0,16	4	0,64
3	Apoyo al desarrollo de la competitividad mediante el mejoramiento de la calidad de los servicios.	F. Competitivo pág. 70	0,13	3	0,39
4	Las empresas existentes de servicios de salud en la ciudad de Loja, no se hallan organizadas, no innovan, no hay promociones y publicidad.	2da. F. Porter pág. 73	0,13	4	0,52
SUBTOTAL			0,57		2,00
AMENAZAS			PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	TOTAL DE CALIFICACION
1	Demasiados impuestos del Estado y del Municipio de Loja no permiten seguir con una mayor inversión.	F. Económico pág. 67	0,16	2	0,32
2	Regulaciones legales que no permiten la inversión extranjera adecuada en el país	F. Político pág. 65	0,14	2	0,28
4	Amenaza de entrada de nuevos competidores	1ra. F. Porter pág. 72	0,13	1	0,13
SUBTOTAL			0,43		0,73
TOTALES			1,00		2,73

Fuente: Análisis Factores Externos

Elaboración: El autor

Desarrollo de la matriz

Para desarrollar la matriz, partimos del análisis de los factores externos (macro entorno), La identificación de oportunidades y amenazas se la realizó mediante los siguientes pasos:

PASO 1: Identificación de oportunidades y amenazas

OPORTUNIDADES

1. Gran demanda de servicios de salud (Análisis factor social pág. 69)

El factor social se convierte en **OPORTUNIDAD** ya que cuando se habla de la servicios de salud, ya que con el creciente y acelerado crecimiento poblacional en la ciudad de Loja, se ha vuelto indispensable contar con una empresa que preste estos servicios, creando así una oportunidad de mercado ya que la demanda es creciente en la población, y como los servicios de salud siempre están a la vanguardia, esta se va mejorando frecuentemente y abre una oportunidad en el mercado.

2. Aprovechamiento de los avances tecnológicos (Análisis factor tecnológico pág. 70)

Según el análisis del factor tecnológico, representa una **OPORTUNIDAD** para empresa Hospital – Clínica San Agustín, en caso de ser necesario puede implementar nuevos servicios, maquinaria, equipos, así como mecanizar los procesos de servicios, además el poder incursionar en otras zonas (ciudades).

3. Apoyo al desarrollo de la competitividad mediante el mejoramiento de la calidad de los servicios. (Factor competitivo pág. 70)

El factor competitivo es muy marcado por otras empresas competidoras de esta clase de servicios, pero también no es menos cierto que se convierte en una **OPORTUNIDAD**, ya que obliga a la empresa Hospital – Clínica San Agustín a prepararse, capacitarse y ser muy competitiva, ya que deberá implementar una serie de herramientas administrativas que le permitan mejorar la calidad de sus servicios, y una de estas es el plan estratégico de Marketing que se realiza, para poder posicionarse de mejor manera en el mercado de servicios de salud en la ciudad de Loja.

4. Las empresas existentes de servicios de salud en la ciudad de Loja, no se hallan organizadas, no innovan, no hay promociones y publicidad. (Análisis segunda fuerza Porter pág. 73)

Las empresas conocidas en el medio tienen acogida, si son de calidad y presencia, esto los lleva a competir entre ellos con innovación, publicidad, calidad, lo que demuestra lo importante que es promocionarse y darse a conocer, este accionar permanente de empresas de servicios de salud, motiva al público, a adquirir los servicios de este tipo de empresas, aquello es una **OPORTUNIDAD** para que la empresa Hospital – Clínica San Agustín, ya que los rivales no innovan, no se hallan organizados, no tienen promociones ni publicidad, lo que le permite a la empresa Hospital – Clínica San Agustín, estar bien posicionada en el mercado de la ciudad de Loja.

AMENAZAS

1. Pago de una serie de impuestos al Estado y a la ciudad de Loja no permiten la inversión extranjera (Análisis factor económico, pág. 67)

El sistema de gobierno actual se ve influenciado por una tendencia “socialista” que ha marcado una gran acogida por parte de la población, este ha impulsado sectores prioritarios como la salud, educación, alimentación y vivienda.

Al hablar del factor político este se torna en una **AMENAZA**, el pago de impuestos elevados que perjudica el crecimiento del emprendimiento empresarial. Los impuestos estipulados por gobierno en la importaciones y por el municipio de Loja es un desaliento para que las empresas, puedan invertir en ellas; y esto también se suma las visitas “persecución” que realizan frecuente los personeros del Sistema Interno de Rentas (SRI), causando malestar en los propietarios y empleados de las empresas así también en los clientes de estas.

2. Regulaciones legales (jurídicas) no permiten la inversión en el Ecuador. (F. Político Pág. 65)

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

Las buenas condiciones sociales, comerciales y geográficas de la provincia y ciudad de Loja, se convierte en un escenario propicio para que empresas de servicios de salud se desarrollen, a más del desarrollo poblacional, decidan

escoger esta zona del país para establecer este tipo de empresas de servicios, aquello se constituye en **AMENAZA**, ya que al existir demasiadas facilidades para que ingresen nuevas empresas, se pueden convertir en competidores.

3. Amenaza de entrada de nuevos competidores (1ra fuerza de Porter pág. 72)

Un mercado o segmento es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos (competencia) están más avanzadas tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la empresa.

Esta fuerza se convierte en **AMENAZA** ya que existen una serie de productos similares o sustitutos de menor costo.

En algunos casos aparecen competidores desleales, o con mejores herramientas administrativas tales como plan estratégico de Marketing, manual de funciones, reglamento de admisión y empleo para el talento humano, convirtiéndose en amenaza para la empresa Hospital – Clínica San Agustín de la ciudad de Loja.

**ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA HOSPITAL – CLÍNICA SAN
AGUSTÍN DE LA CIUDAD DE LOJA**

**ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA EMPRESA HOSPITAL –
CLÍNICA SAN AGUSTÍN**

1. ¿Cuáles son los objetivos que tiene la empresa?

La gerente supo manifestarnos que entre los objetivos de la empresa están conseguir mayor cantidad de clientes por medio de campañas publicitarias y poniendo en práctica las estrategias de marketing.

2. ¿La Empresa cuenta con misión y visión?

El entrevistado responde que la empresa no cuenta con misión y visión.

3. ¿La Empresa cuenta con un plan Estratégico de Marketing?

No, la empresa no cuenta con un plan estratégico de marketing

4. ¿Cree que es necesario que se aplique un plan estratégico de marketing en la empresa Hospital – Clínica San Agustín?

Si, de hecho estos tipos de estudios sirven de mucha ayuda para cualquier empresa y mucho más para el Hospital – Clínica San Agustín, lo que ayudará a mejorar a que tenga una imagen empresarial buena hacia el público en general que la conoce desde hace muchos años y que por sí misma ha ganado prestigio en la localidad.

5. ¿Qué control efectúa sobre sus servicios?

La señora Gerente nos indico que el control que se realiza con los servicios, están supervisados por mi persona, revisando que todos los requerimientos que se realizan sean bien atendidos, luego de eso los empleados se encargan de realizar sus labores encomendadas con mucho higiene, calidad y eficiencia.

6. ¿Cree usted que los precios de los servicios son competitivos?

Con respecto a los precios, estos ya están regulados y todos los hospitales y clínicas tienen precios similares de sus servicios al público.

7. ¿Realiza actividades promocionales en la empresa, Cuáles son?

La entrevistada supo manifestar que no se realizan actividades promocionales de ningún tipo.

8. ¿Usted brinda incentivos de compra a sus clientes?

Los incentivos de compra a los clientes solo si son familiares de los empleados tienen un pequeño descuento, otorgando en la mayoría de veces el 5% de descuento por compra de los servicios de la empresa.

9. ¿Qué medio de publicidad utiliza la empresa?

La señora Gerente nos supo manifestar que la escasa publicidad que se realiza es a través de diarios (periódicos) de la localidad.

10. ¿Cómo considera la ubicación de la empresa?

Entre una de las fortalezas que presenta la empresa Hospital – Clínica San Agustín, es el de la Ubicación, ya que presenta una buena accesibilidad en casos de emergencia o atención de salud.

11. ¿Cuenta la empresa con personal calificado para dar el servicio al cliente?

La entrevistada nos indico que la mayoría del personal es calificado, sin embargo de ello es muy escasa la capacitación que los empleados reciben por parte de la empresa, hace falta cursos de capacitaciones en las ramas que sean importantes como atención al cliente, relaciones humanas, entre otros.

12. ¿Se capacita al personal de la empresa Hospital – Clínica San Agustín. En qué temas?

La entrevistada supo manifestar que no se capacita al personal en ningún tema

13. ¿La empresa dispone de una base de datos de sus clientes?

Sí, siempre se lleva un registro de datos de los clientes.

14. ¿Cuáles consideran usted que son sus principales competidores?

Hospital Isidro Ayora, el hospital del IESS, la clínica San José, San Pablo, entre otras.

Análisis Personal

La Gerente de la empresa Hospital – Clínica San Agustín, es una persona que tiene una formación académica y técnica, sin embargo su capacitación no ha permitido un desarrollo correcto y adecuado en el manejo administrativo - financiero, y en todo lo relacionado a las ventas de la empresa, por diversos factores en la toma de decisiones y el manejo es intuitivo y basado en experiencias, que si bien son importantes deben estar complementadas con una constante capacitación en la gestión del personal.

Esta falta de conocimiento ha limitado la elaboración y aplicación de diversas herramientas administrativas, como son: una Planeación estratégica del marketing, manual de funciones y bienvenida, reglamento de admisión de talento humano, la empresa no cuenta con misión, visión, valores empresariales, falta capacitación del personal, falta publicidad, promoción, existe demasiada competencia desleal en el mercado. Adicionalmente se pudo establecer en base a las respuestas proporcionadas que no existen incentivos para el personal de mejor rendimiento, pero si existen sanciones y multas en caso de incumplimiento en las normas, lo que es necesario, así como también es imprescindible la motivación.

RESULTADOS DE ENCUESTAS APLICADAS A CLIENTES EXTERNOS DE LA EMPRESA HOSPITAL – CLÍNICA SAN AGUSTÍN DE LA CIUDAD DE LOJA

Pregunta N° 1

¿Cuáles de las siguientes variables han sabido satisfacer de manera clara y objetiva sus expectativas de un buen servicio?

CUADRO N° 1
Nivel de satisfacción de servicios

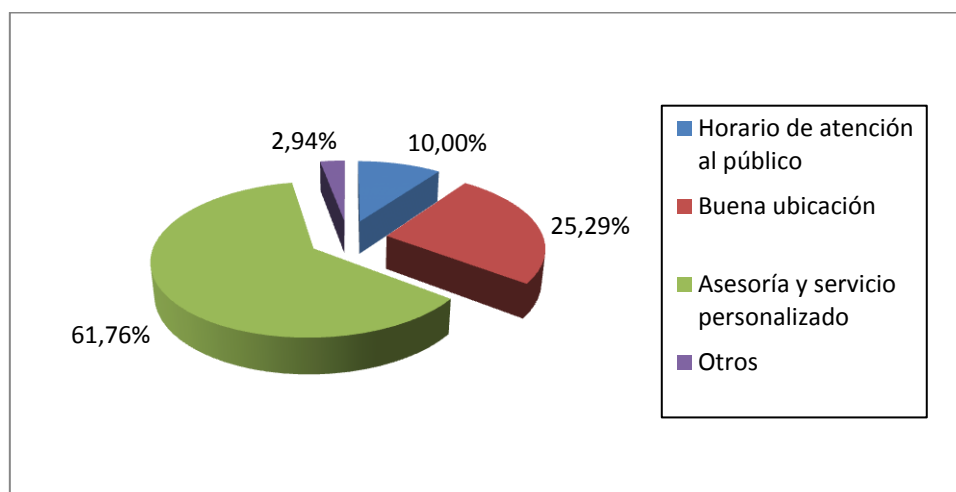
Literal	Variable	Frecuencia	Porcentaje (%)
a)	Horario de atención al público	34	10,00
b)	Buena ubicación	86	25,29
c)	Asesoría y servicio personalizado	210	61,76
d)	Otros	10	2,94
	TOTAL	340	100,00

FUENTE: Encuesta realizada a los clientes del Hospital – Clínica San Agustín

ELABORACIÓN: El autor

GRÁFICO N° 1

Nivel de satisfacción de servicios



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 61,76% de respuestas obtenidas indican que la asesoría y servicio personalizado que ofrece diariamente el Hospital – Clínica San Agustín a sus clientes, fue el factor determinante para ser clientes de esta empresa; el 25,29% manifestó que por la buena ubicación de la empresa es el parámetro principal que suple sus expectativas de un buen servicio.

Pregunta N° 2

¿Cuáles de las siguientes variables han influido de manera positiva para que usted acceda a los servicios que ofrece el Hospital – Clínica San Agustín?

CUADRO N° 2

Variable de aceptación corporativa

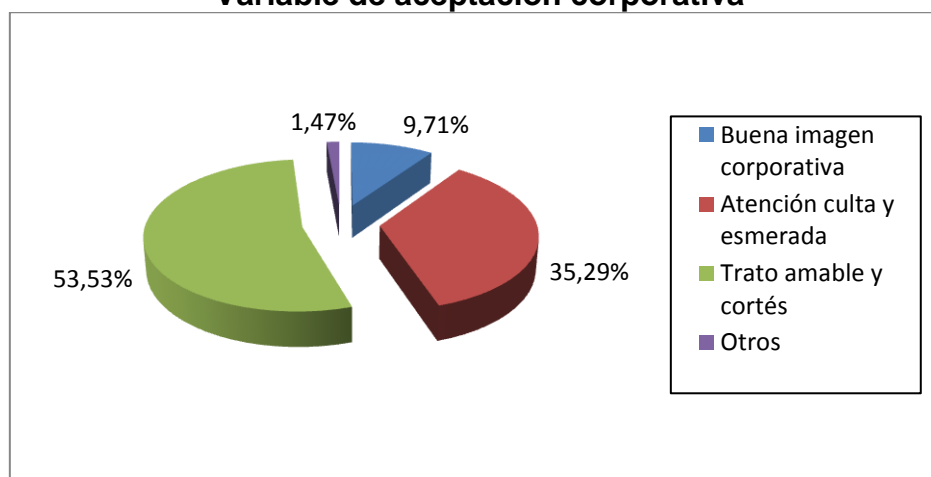
Literal	Variable	Frecuencia	Porcentaje (%)
a)	Buena imagen corporativa	33	9,71
b)	Atención culta y esmerada	120	35,29
c)	Trato amable y cortés	182	53,53
d)	Otros	5	1,47
	TOTAL	340	100,00

FUENTE: Encuesta realizada a los clientes del Hospital – Clínica San Agustín

ELABORACIÓN: El autor

GRÁFICO N° 2

Variable de aceptación corporativa



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Según el criterio mayoritario del 53,53% de personas encuestadas, el trato amable y cortés que tiene la empresa Hospital – Clínica San Agustín, son los factores principales para que un gran conglomerado de personas accedan a sus servicios y productos, mientras que para el 35,29% de encuestados, la atención culta y esmerada que prestan a los clientes el talento humano que labora en la empresa Hospital – Clínica San Agustín, se constituye en el segundo factor de importancia para que las personas accedan a sus servicios.

Pregunta N° 3

¿Cuáles de las siguientes variables han contribuido significativamente para que la empresa Hospital – Clínica San Agustín logre consolidar su presencia en el mercado de la ciudad de Loja?

CUADRO N° 3

Nivel de consolidación dentro del mercado de la ciudad de Loja

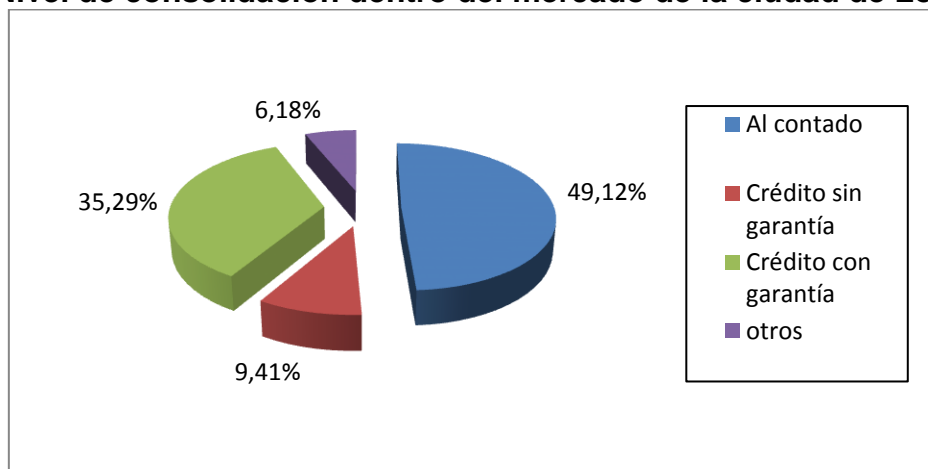
Literal	Variable	Frecuencia	Porcentaje (%)
a)	Al contado	167	49,12
b)	Crédito sin garantía	32	9,41
c)	Crédito con garantía	120	35,29
d)	otros	21	6,18
	TOTAL	340	100,00

FUENTE: Encuesta realizada a los clientes del Hospital – Clínica San Agustín

ELABORACIÓN: El autor

GRÁFICO N° 3

Nivel de consolidación dentro del mercado de la ciudad de Loja



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 49,12% de las personas encuestadas señalan que el nivel de consolidación del hospital – Clínica San Agustín, es la venta al contado de los servicios, para el 35,29% es el crédito con garantía, siendo estos los factores determinantes en el nivel de consolidación de la empresa en la localidad.

Pregunta N° 4

¿Además de los servicios que en la actualidad brinda la empresa Hospital – Clínica San Agustín a sus clientes y usuarios, según su criterio personal que otra característica importante la diferencia del resto de la competencia?

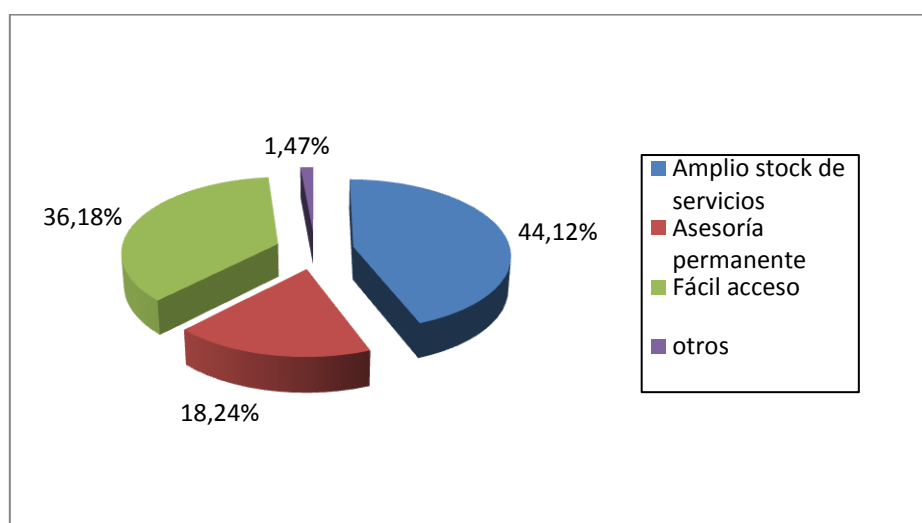
CUADRO N° 4
Nivel de diferenciación de la competencia

Literal	Variable	Frecuencia	Porcentaje (%)
a)	Amplio stock de servicios	150	44,12
b)	Asesoría permanente	62	18,24
c)	Fácil acceso	123	36,18
d)	otros	5	1,47
	TOTAL	340	100,00

FUENTE: Encuesta realizada a los clientes del Hospital – Clínica San Agustín

ELABORACIÓN: El autor

GRÁFICO N° 4
Nivel de diferenciación de la competencia



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 44,12% de respuestas a la presente pregunta sostienen que el amplio stock de servicios que ofrece el Hospital – Clínica San Agustín a sus clientes lo diferencian de la competencia, mientras que un 36,18% el fácil acceso que brinda a sus clientes es el factor clave para mantenerse al margen de la competencia.

Pregunta N° 5

¿A través de que medio de comunicación tuvo usted acceso a conocer los servicios y productos que ofrece el Hospital – Clínica San Agustín a sus clientes y usuarios?

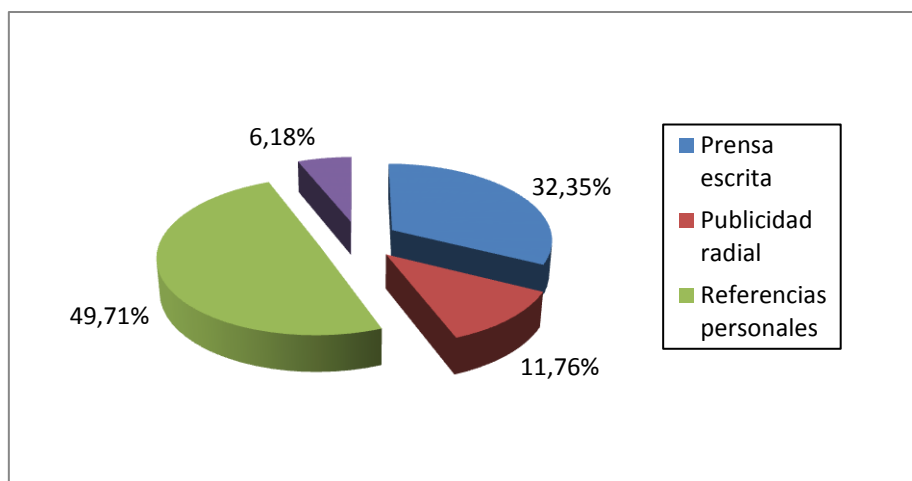
CUADRO N° 5
Sistemas publicitarios del Hospital – Clínica San Agustín

Literal	Variable	Frecuencia	Porcentaje (%)
a)	Prensa escrita	110	32,35
b)	Publicidad radial	40	11,76
c)	Referencias personales	169	49,71
d)	otros	21	6,18
	TOTAL	340	100,00

FUENTE: Encuesta realizada a los clientes del Hospital – Clínica San Agustín

ELABORACIÓN: El autor

GRÁFICO N° 5
Sistemas publicitarios del Hospital – Clínica San Agustín



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 49,71% de personas encuestadas conocieron de las bondades y servicios que ofrece el Hospital – Clínica San Agustín a través de referencias personales, es decir por personas particulares; mientras que para un 32,35% de encuestados manifestaron que conocen de las bondades de los servicios el Hospital – Clínica San Agustín mediante la prensa escrita.

Pregunta N° 6

¿El Hospital – Clínica San Agustín debería emprender en una sólida y permanente campaña de difusión y promoción de sus productos y servicios?

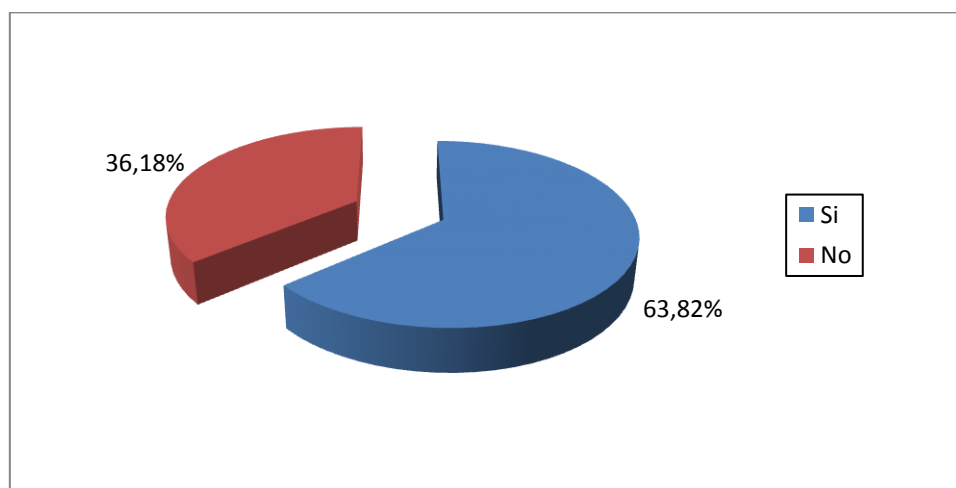
CUADRO N° 6
Promoción y difusión de servicios

Literal	Variable	Frecuencia	Porcentaje (%)
a)	Si	217	63,82
b)	No	123	36,18
	TOTAL	340	100,00

FUENTE: Encuesta realizada a los clientes del Hospital – Clínica San Agustín

ELABORACIÓN: El autor

GRÁFICO N° 6
Promoción y difusión de servicios



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 63,82% de personas encuestadas respondieron a esta pregunta que el Hospital – Clínica San Agustín debería de emprender en una sólida y permanente campaña de difusión y promoción de sus servicios y productos, en cambio el restante 36,18% muestran su inconformidad ante esta posibilidad.

Pregunta N° 7

¿Si su respuesta a la pregunta anterior fue positiva a través de que medios de comunicación considera usted que el Hospital – Clínica San Agustín debería publicitar y difundir sus servicios?

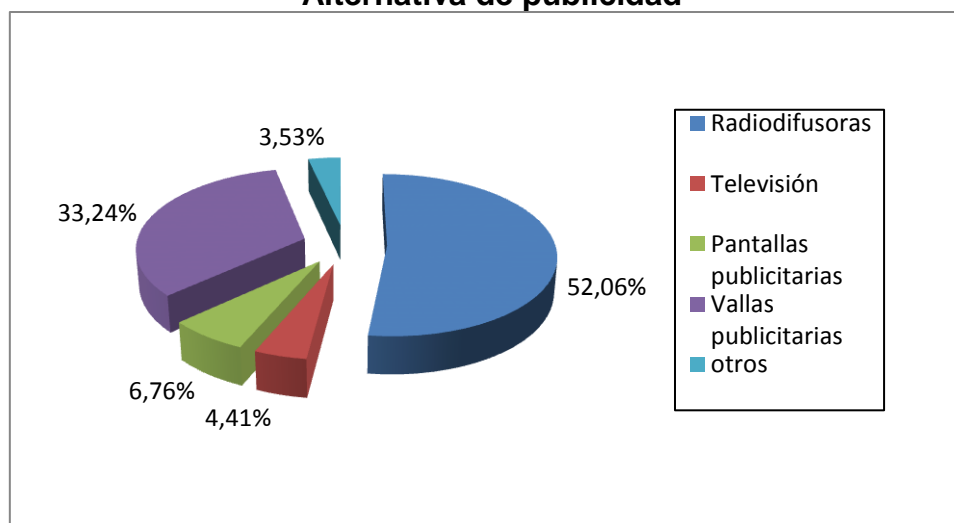
CUADRO N° 7
Alternativa de publicidad

Literal	Variable	Frecuencia	Porcentaje (%)
a)	Radiodifusoras	177	52,06
b)	Televisión	15	4,41
c)	Pantallas publicitarias	23	6,76
d)	Vallas publicitarias	113	33,24
e)	otros	12	3,53
	TOTAL	340	100,00

FUENTE: Encuesta realizada a los clientes del Hospital – Clínica San Agustín

ELABORACIÓN: El autor

GRÁFICO N° 7
Alternativa de publicidad



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 52,06% de las respuestas obtenidas manifiestan que en la actualidad el medio más apropiado para que el Hospital – Clínica San Agustín promocióne sus servicios, es a través de radiodifusoras, el 33,24% de respuestas obtenidas dicen que el medio a través del cual la empresa debe publicitarse es a través de Vallas publicitarias.

Pregunta N° 8

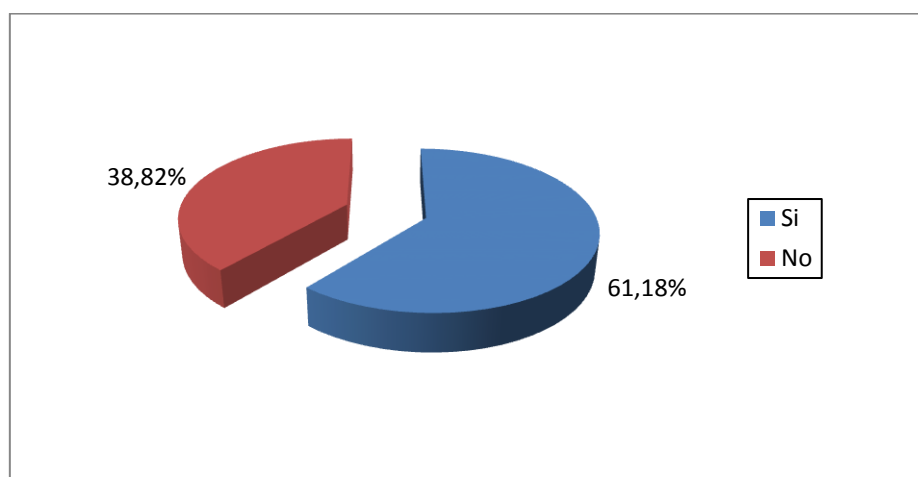
¿Debería el Hospital – Clínica San Agustín ampliar su infraestructura a través de la creación de nuevos servicios?

CUADRO N° 8**Criterios de ampliación de la infraestructura del hospital – clínica**

Literal	Variable	Frecuencia	Porcentaje (%)
a)	Si	208	61,18
b)	No	132	38,82
	TOTAL	340	100,00

FUENTE: Encuesta realizada a los clientes del Hospital – Clínica San Agustín

ELABORACIÓN: El autor

GRÁFICO N° 8**Criterios de ampliación de la infraestructura del hospital – clínica****ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

Un porcentaje del 61,18% de personas encuestadas manifiestan que el Hospital – Clínica San Agustín si debería crear nueva infraestructura, en cambio un 38,83% de personas encuestadas no miran con buena perspectiva económica el hecho de que el hospital – clínica amplíe o cree nueva infraestructura.

Pregunta N° 9

¿Considera usted que el Hospital – Clínica San Agustín, estaría en capacidad de ofrecer nuevos servicios?

CUADRO N° 9
Indicadores de ampliación del stock de servicios del hospital – clínica

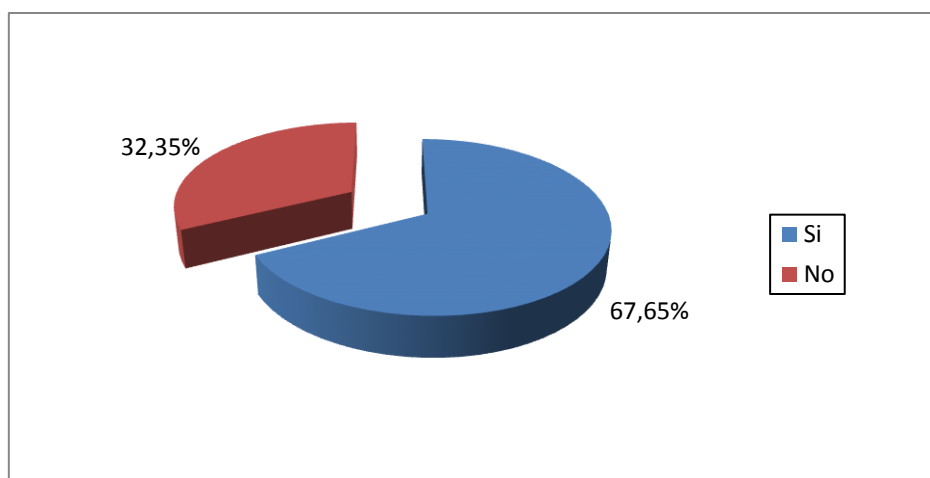
Literal	Variable	Frecuencia	Porcentaje (%)
a)	Si	230	67,65
b)	No	110	32,35
	TOTAL	340	100,00

FUENTE: Encuesta realizada a los clientes del Hospital – Clínica San Agustín

ELABORACIÓN: El autor

GRÁFICO N° 9

Indicadores de ampliación del stock de servicios del Hospital – Clínica



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Al decir del 67,65% de personas encuestadas responden que el Hospital – Clínica San Agustín estaría en plena capacidad de ofertar nuevos servicios, en cambio, un porcentaje del 32,35% de las personas encuestadas supieron manifestar que el actual stock de servicios que ofrece el Hospital – Clínica San Agustín a sus clientes es suficiente y suple ampliamente sus necesidades.

Pregunta N° 10

¿Debería el Hospital – Clínica San Agustín realizar convenios comerciales con el objetivo de satisfacer plenamente las expectativas de todos sus usuarios?

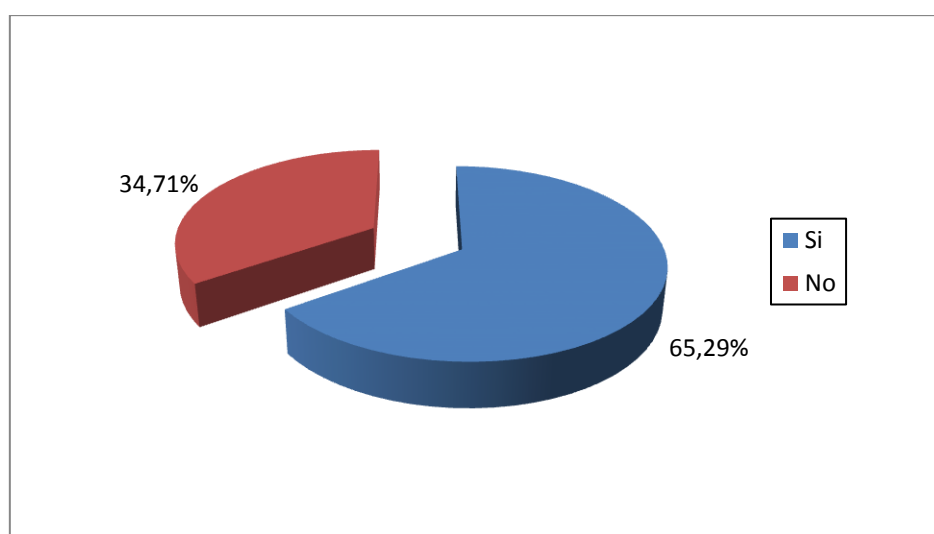
CUADRO N° 10
Alternativas de satisfacción de servicios ofertados por el Hospital – Clínica

Literal	Variable	Frecuencia	Porcentaje (%)
a)	Si	222	65,29
b)	No	118	34,71
	TOTAL	340	100,00

FUENTE: Encuesta realizada a los clientes del Hospital – Clínica San Agustín

ELABORACIÓN: El autor

GRÁFICO N° 10
Alternativas de satisfacción de servicios ofertados por el Hospital – Clínica

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

Debido a las bondades que ofrecen a las empresas e instituciones los convenios comerciales, para el 65,29% de las personas encuestadas responden que el Hospital – Clínica San Agustín si debería realizar convenios comerciales con organizaciones e instituciones, mientras que para el 34,71% manifiestan su disconformidad con esta propuesta, ya que no la consideran útil o necesaria para la empresa.

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DEL HOSPITAL – CLÍNICA SAN AGUSTÍN DE LA CIUDAD DE LOJA

Pregunta N° 1

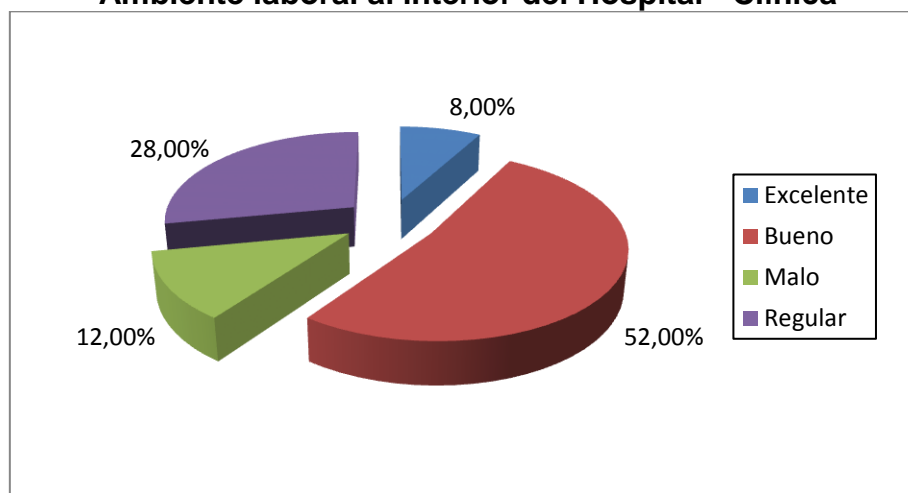
¿Según su criterio personal, el ambiente de trabajo que se percibe al interior del Hospital – Clínica San Agustín es:?

CUADRO N° 11
Ambiente laboral al interior del Hospital - Clínica

Literal	Variable	Frecuencia	Porcentaje (%)
a)	Excelente	2	8,00
b)	Bueno	13	52,00
c)	Malo	3	12,00
d)	Regular	7	28,00
	TOTAL	25	100,00

FUENTE: Encuesta realizada al personal del Hospital – Clínica San Agustín
ELABORACIÓN: El autor

GRÁFICO N° 11
Ambiente laboral al interior del Hospital - Clínica



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 52,00% de las personas que laboran en el Hospital – Clínica San Agustín supieron manifestar a través de sus respuestas que el ambiente de trabajo que se percibe en el interior de la Clínica es bueno, mientras que para el 28,00% es regular; para el 12,00% es malo y finalmente para el 8,00% es excelente, respuestas que se enmarcan dentro de los parámetros de aceptabilidad.

Pregunta N° 2

¿Las relaciones interpersonales entre los funcionarios que laboran en el Hospital – Clínica San Agustín, son:?

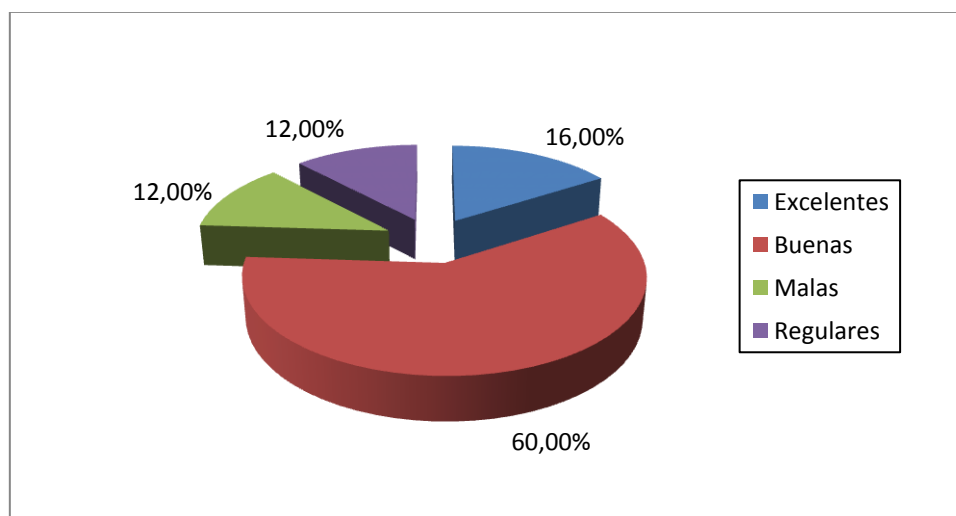
CUADRO N° 12
Relaciones interpersonales

Literal	Variable	Frecuencia	Porcentaje (%)
a)	Excelentes	4	16,00
b)	Buenas	15	60,00
c)	Malas	3	12,00
d)	Regulares	3	12,00
	TOTAL	25	100,00

FUENTE: Encuesta realizada al personal del Hospital – Clínica San Agustín

ELABORACIÓN: El autor

GRÁFICO N° 12
Relaciones interpersonales



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Para el 60% de los clientes internos del Hospital – Clínica San Agustín, las relaciones interpersonales son buenas, mientras que para el 16% son excelentes, para el 12% son malas y finalmente para el 12% son regulares, se enmarcan dentro de los parámetros de aceptable es decir buenas.

Pregunta No 3

¿Según su criterio, la remuneración mensual que percibe por su trabajo en el Hospital – Clínica San Agustín, es:?

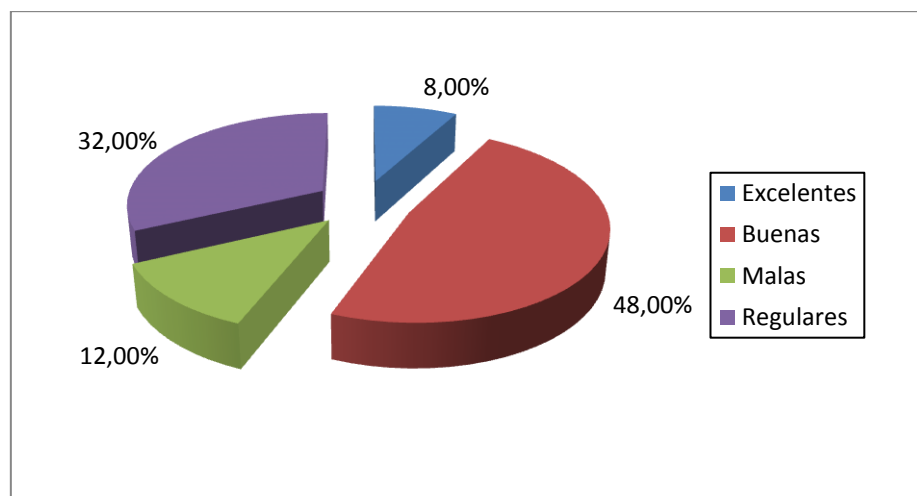
CUADRO N° 13
Criterios referentes a la remuneración salarial

Literal	Variable	Frecuencia	Porcentaje (%)
a)	Excelentes	2	8,00
b)	Buenas	12	48,00
c)	Malas	3	12,00
d)	Regulares	8	32,00
	TOTAL	25	100,00

FUENTE: Encuesta realizada al personal del Hospital – Clínica San Agustín

ELABORACIÓN: El autor

GRÁFICO N° 13
Criterios referentes a la remuneración salarial



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 48% de los servidores del Hospital – Clínica San Agustín consideran a su remuneración mensual como buena, mientras que para el 32% supieron manifestar que la remuneración que perciben por su trabajo la consideran como regular.

Pregunta N° 4

¿El Hospital – Clínica San Agustín le brinda la suficiente estabilidad laboral para su adecuado desenvolvimiento dentro de la empresa?

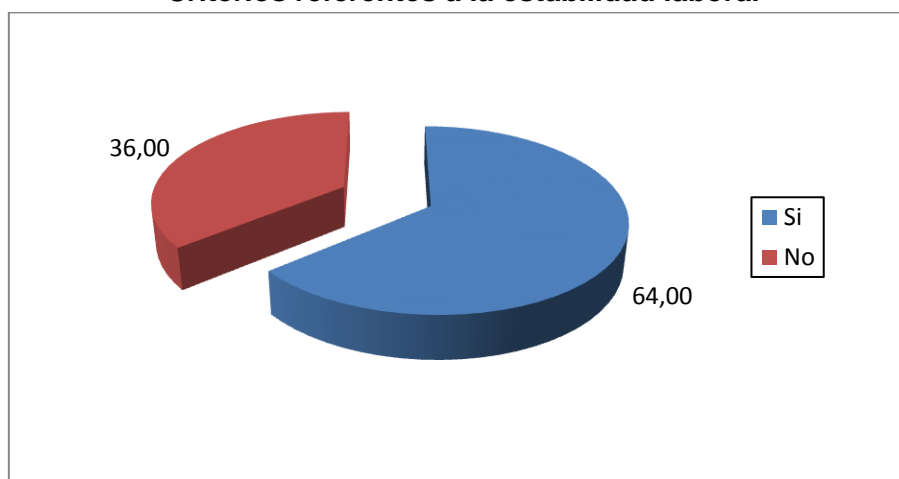
CUADRO N° 14
Criterios referentes a la estabilidad laboral

Literal	Variable	Frecuencia	Porcentaje (%)
a)	Si	16	64,00
b)	No	9	36,00
	TOTAL	25	100

FUENTE: Encuesta realizada al personal del Hospital – Clínica San Agustín

ELABORACIÓN: El autor

GRÁFICO N° 14
Criterios referentes a la estabilidad laboral



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del total de encuestas aplicadas al talento humano que labora en el Hospital, Clínica San Agustín, el 64% supieron manifestar que gozan de la respectiva estabilidad laboral para mantenerse en sus puestos de trabajo, mientras que para el 36% de encuestados manifestaron que ellos perciben que el Hospital, Clínica San Agustín, no les ha sabido garantizar la suficiente estabilidad laboral, como para permanecer de forma permanente en su respectivo lugar o sitio de trabajo.

Pregunta N° 5

¿En el índice de rotación externa del talento humano que presta sus servicios en el Hospital – Clínica San Agustín es?:

CUADRO N° 15

Índice de rotación externa del talento humano en el Hospital – Clínica

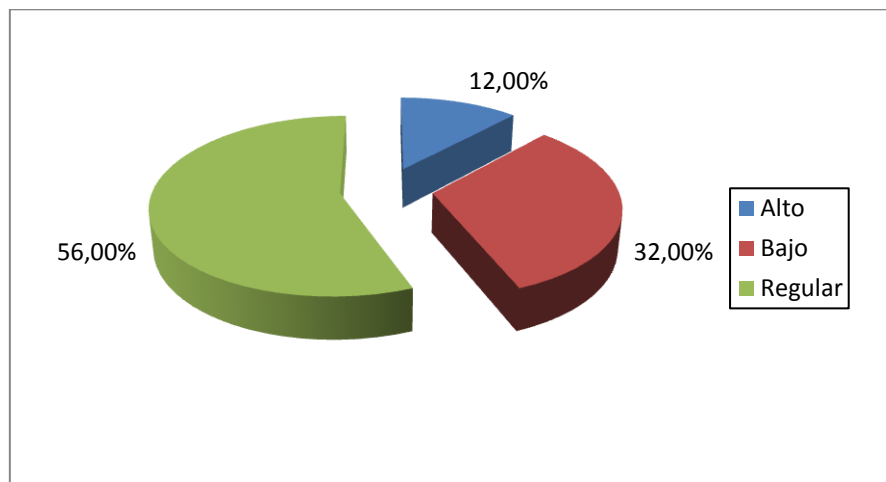
Literal	Variable	Frecuencia	Porcentaje (%)
a)	Alto	3	12,00
b)	Bajo	8	32,00
c)	Regular	14	56,00
	TOTAL	25	100,00

FUENTE: Encuesta realizada al personal al personal del Hospital – Clínica San Agustín

ELABORACIÓN: El autor

GRÁFICO N° 15

Índice de rotación externa del talento humano en el Hospital - Clínica



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Al decir del 56% de las personas encuestadas, el índice de rotación externa que mantiene la Pizzería es regular, mientras que para el 32% dicen que es bajo y finalmente para el 12% responden que es alto.

Pregunta N° 6

¿Mantiene el Hospital – Clínica San Agustín la suficiente solvencia económica para cubrir de manera oportuna sus obligaciones financieras y demás gastos administrativos?

CUADRO N° 16

Solvencia económica del Hospital – Clínica San Agustín

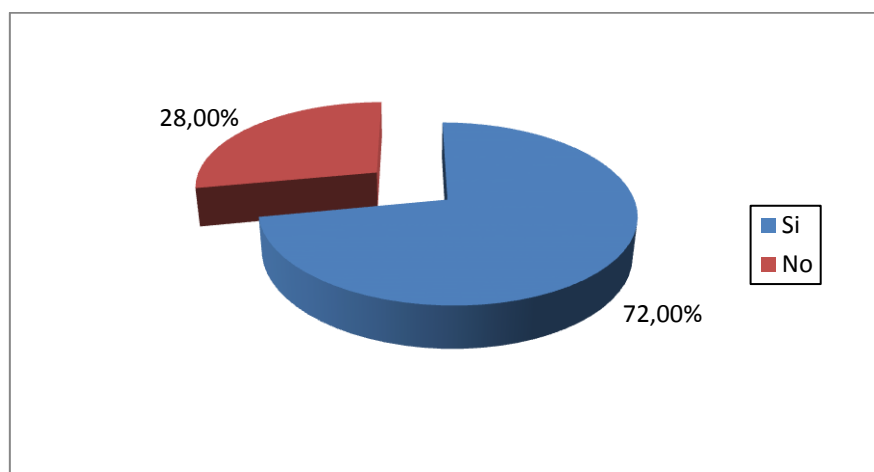
Literal	Variable	Frecuencia	Porcentaje (%)
a)	Si	18	72,00
b)	No	7	28,00
	TOTAL	25	100,00

FUENTE: Encuesta realizada al personal del Hospital – Clínica San Agustín

ELABORACIÓN: El autor

GRÁFICO N° 16

Solvencia económica del Hospital – Clínica San Agustín



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 72% de personas encuestadas manifestaron que consideraron que el Hospital – Clínica San Agustín goza de la total y absoluta solvencia económica para afrontar con éxito todas y cada una de sus obligaciones tanto financieras como también sus respectivos gastos administrativos.

Pregunta N° 7

¿De los elementos citados a continuación cuáles de ellos diferencian el Hospital – Clínica San Agustín del resto de Hospitales y Clínicas de la localidad:?

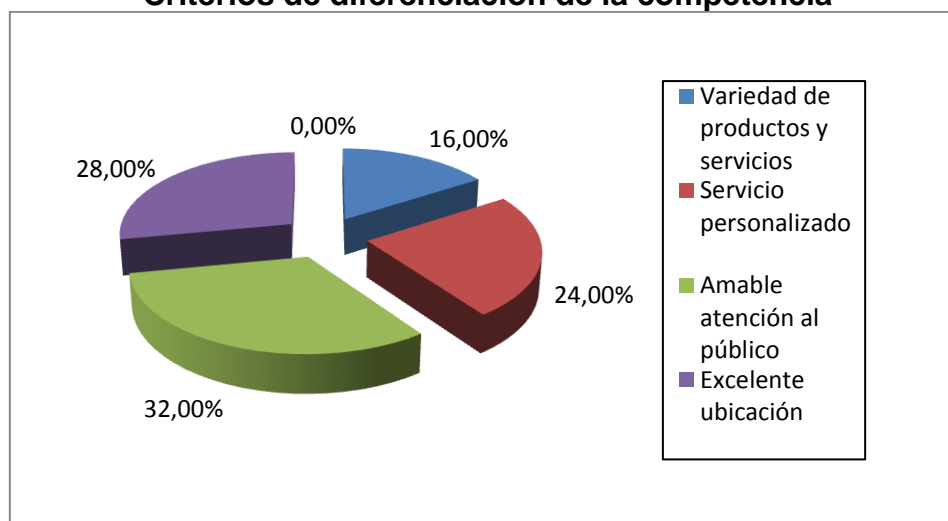
CUADRO N° 17
Criterios de diferenciación de la competencia

Literal	Variable	Frecuencia	Porcentaje (%)
a)	Variedad de productos y servicios	4	16,00
b)	Servicio personalizado	6	24,00
c)	Amable atención al público	8	32,00
d)	Excelente ubicación	7	28,00
e)	Otros	0	0,00
	TOTAL	25	100,00

FUENTE: Encuesta realizada al personal del Hospital – Clínica San Agustín

ELABORACIÓN: El autor

GRÁFICO N° 17
Criterios de diferenciación de la competencia



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Para el 32% de personas encuestadas la atención amable al público a diferencian de la competencia, mientras que para el 24% de los encuestados dicen que es por el servicio personalizado lo diferencian de otros Hospitales y Clínicas, para el 28% la ubicación del Hospital – clínica los distingue de la diferencia y finalmente el 16% de los clientes internos responden que es la variedad de servicios son los que diferencia a esta empresa de la competencia.

Pregunta N° 8

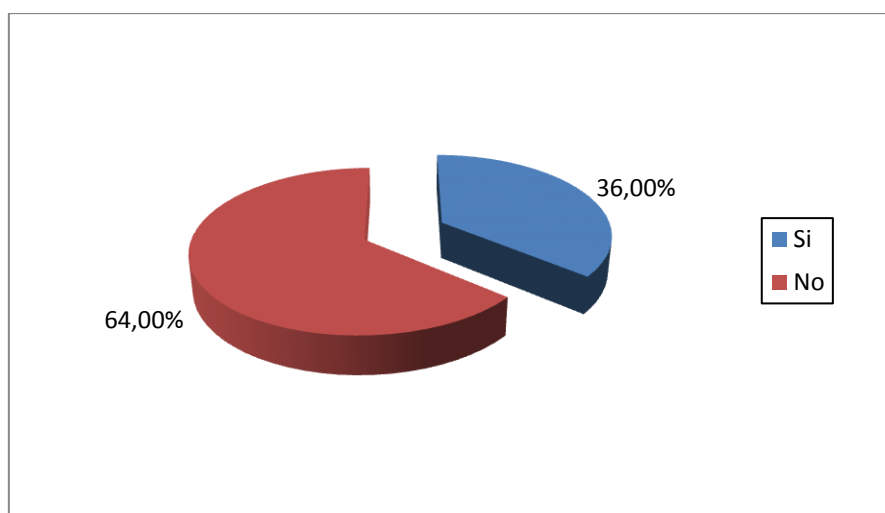
¿Ustedes han recibido algún tipo de capacitación por parte de los personeros del Hospital – Clínica San Agustín?

CUADRO N° 18**Capacitación al personal del Hospital – Clínica San Agustín**

Literal	Variable	Frecuencia	Porcentaje (%)
a)	Si	9	36,00
b)	No	16	64,00
	TOTAL	25	100,00

FUENTE: Encuesta realizada al personal del Hospital – Clínica San Agustín

ELABORACIÓN: El autor

GRÁFICO N° 18**Capacitación al personal del Hospital – Clínica San Agustín****ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

Para el 64% de personas encuestadas responden que si reciben capacitaciones por parte de los personeros del Hospital - Clínica San Agustín, mientras que el 36% responden que no reciben capacitaciones por parte de personeros de la empresa, es decir si se capacita al personal de la empresa.

CUADRO N° 19 – MATRIZ 2- MATRIZ EFI (EVALUACION DE FACTORES INTERNOS)

FORTALEZAS	FUENTE	PONDERACION	CALIFICACION	CALIFICACION TOTAL
	Preg. 1 CE Pág. 88	0.10	3	0.30
	Preg. 1 CI Pág. 99	0.10	3	0.30
	Preg. 4 CE Pág. 92	0.10	3	0.30
	Preg. 2 CE Pág. 89	0.07	3	0.21
	Preg. 2 CI Pág. 100	0.08	3	0.24
	Preg. 6 CI Pág. 105	0.10	4	0.40
	Preg. 6 EG Pág. 85	0.08	3	0.24
SUBTOTAL 1		0.63		1.99
DEBILIDADES		PONDERACION	CALIFICACION	CALIFICACION TOTAL
	Preg. 12 EG Pág. 86	0.10	2	0.20
	Preg. 3 EG Pág. 84	0.10	2	0.20
	Preg. 6 CE Pág. 93	0.09	1	0.09
	Preg. 7 CE Pág. 95	0.08	1	0.08
SUBTOTAL 2		0.37		0.57
TOTAL		1		2.56

SIMBOLOGÍA

EG = Entrevista al Gerente

CE = Clientes externos

CI = Clientes internos

SUSTENTACIÓN

La matriz de factores internos permite evaluar los factores que se han determinado como fortalezas y debilidades, resultado del análisis interno del Hospital – Clínica San Agustín (micro-entorno).

Para el desarrollo de la presente matriz, se ha seguido algunos pasos resumidos en los siguientes:

Se tomó los resultados obtenidos del análisis interno del Hospital – Clínica San Agustín, escogiendo las fortalezas y debilidades más representativas.

FORTALEZAS:

1. Asesoría y servicio personalizado.
2. Buen ambiente de trabajo.
3. Fácil accesibilidad y ubicación.
4. Trato amable y cortés
5. Buena relación entre funcionarios
6. Buena solvencia económica
7. Precios competitivos.

DEBILIDADES:

1. No cuenta con capacitación al personal.
2. No cuenta con un Plan Estratégico de Marketing.
3. Cuenta con poca publicidad.
4. Escasa promociones

CONCLUSIÓN

La matriz de factores externos permite evaluar los factores que se han determinado como oportunidades y amenazas, resultado del análisis externo del Hospital – Clínica San Agustín, se obtuvo el 2,56 de ponderación, lo que significa que en el entorno del del Hospital – Clínica San Agustín predominan las fortalezas sobre las debilidades.

CUADRO N° 20 - MATRIZ 3 – MATRIZ FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Asesoría y servicio personalizado. 2. Buen ambiente de trabajo. 3. Fácil accesibilidad y ubicación. 4. Trato amable y cortés 5. Buena relación entre funcionarios 6. Buena solvencia económica 7. Precios competitivos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gran demanda de servicios de salud. 2. Aprovechamiento de los avances tecnológicos. 3. Apoyo al desarrollo de la competitividad mediante el mejoramiento de la calidad de los servicios. 4. Las empresas existentes de servicios de salud en la ciudad de Loja, no se hallan organizadas, no innovan, no hay promociones y publicidad.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. No cuenta con capacitación al personal. 2. No cuenta con un Plan Estratégico de Marketing. 3. Cuenta con poca publicidad. 4. Escasas promociones 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Demasiados impuestos del Estado y del Municipio de Loja no permiten seguir con una mayor inversión. 2. Regulaciones legales que no permiten la inversión extranjera adecuada en el país 3. Amenaza de entrada de nuevos competidores

Fuente: Análisis EFE y EFI

Elaboración: el autor

CUADRO N° 21 - MATRIZ 4 – MATRIZ DE ALTO IMPACTO Y COMBINACIÓN DEL ANÁLISIS, FO, DO, FA, DA.

<p>INTERNO</p> <p>ANÁLISIS</p>	<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Asesoría y servicio personalizado. 2. Buen ambiente de trabajo. 3. Fácil accesibilidad y ubicación. 4. Trato amable y cortés 5. Buena relación entre funcionarios 6. Buena solvencia económica 7. Precios competitivos 	<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No cuenta con capacitación al personal. 2. No cuenta con un Plan Estratégico de Marketing. 3. Cuenta con poca publicidad. 4. Escasas promociones
<p>ANÁLISIS EXTERNO</p> <p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gran demanda de servicios de salud. 2. Aprovechamiento de los avances tecnológicos. 3. Apoyo al desarrollo de la competitividad mediante el mejoramiento de la calidad de los servicios. 4. Las empresas existentes de servicios de salud en la ciudad de Loja, no se hallan organizadas, no innovan, no hay promociones y publicidad 	<p>Análisis FO</p> <p>APLICAR INCENTIVOS PROMOCIONALES PARA FIDELIZAR CLIENTES FRECUENTES DE LA EMPRESA. (F1;O4)</p>	<p>Análisis DO</p> <p>PUBLICITAR ADECUADAMENTE LOS SERVICIOS DEL HOSPITAL – CLÍNICA SAN AGUSTÍN (D4; O4)</p>
<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Demasiados impuestos del Estado y del Municipio de Loja no permiten seguir con una mayor inversión. 2. Regulaciones legales que no permiten la inversión extranjera adecuada en el país 3. Amenaza de entrada de nuevos competidores. 	<p>Análisis FA</p> <p>OFRECER EL SERVICIO A DOMICILIO PARA INCREMENTAR LA VENTA DE SERVICIOS (F6;A1)</p>	<p>Análisis DA</p> <p>PLAN DE CAPACITACIÓN PARA LOS EMPLEADOS DEL HOSPITAL – CLÍNICA SAN AGUSTÍN (D1;A1)</p>

Fuente: Análisis EFE y EFI

Elaboración: el autor

g. DISCUSIÓN

PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA HOSPITAL – CLÍNICA SAN AGUSTÍN DE LA CIUDAD DE LOJA

Con la entrevista a la gerente, encuestas a los empleados y clientes de la empresa, ha permitido proponer alternativas de solución a los problemas encontrados en la presente investigación, para tener criterios de los objetivos propuestos, así como también las oportunidades que tiene el Hospital – Clínica San Agustín

DETERMINACIÓN DE LA MISIÓN

Misión.

Debemos mencionar que el Hospital – Clínica San Agustín es una empresa integral hacia la ciudadanía, esta se presenta frente a la sociedad como:

Hospital – Clínica San Agustín es la que orienta su esfuerzo para ser la mejor alternativa en servicios de salud, superando siempre las expectativas del cliente, a través de un servicio especial, integrado por un equipo humano comprometido e innovador para ser el Hospital – Clínica líder en el mercado, excediendo los requerimientos del cliente, de los colaboradores y de los propietarios.

En el Hospital – Clínica San Agustín se destaca la calidad humana del personal y el trabajo en equipo de esta forma, se entrega lo mejor de sus capacidades a

los clientes, destacándose la preferencia de los consumidores en los servicios de salud.

Para concluir podemos destacar que se procedió a establecer la misión y visión para el Hospital – Clínica San Agustín queda definida así:

MISIÓN

Hospital – Clínica San Agustín, será la mejor alternativa en la ciudad y provincia de Loja, en lo referentes a servicios de salud, prestando al cliente un servicio de primera calidad con un equipo humano comprometido e innovador y siempre cerca de usted”.

DETERMINACIÓN DE LA VISIÓN

Visión.

Hospital – Clínica San Agustín es un proyecto basado en la "Excelencia en Servicios de salud y en proporcionar soluciones de salud para las necesidades de la ciudadanía lojana, necesariamente tiene grandes desafíos:

Se dedica a formar un estilo de administración basado en el trabajo de equipo, lograr que la cultura de servicio guíe la mayoría de las decisiones, tanto en el servicio a los clientes y como hacia los compañeros de trabajo, desarrollar la capacidad de poder entender lo que está sucediendo en nuestro sector como en el país interpretarlo y adecuarlo a nuestra realidad, a través de proyectos innovadores y con valor agregado y a fortalecer permanentemente un sentido de gran respeto a nuestros clientes, la comunidad y competidores.

Para concluir podemos decir que la visión del Hospital – Clínica San Agustín es:

VISIÓN

Llegar al año 2022 a ser un Hospital – Clínica líder en el mercado local con servicios excelentes de salud, cumpliendo con una eficiencia y eficacia todos los objetivos de la misma, para aportar al desarrollo empresarial, social y económico de la ciudad y provincia de Loja.

DETERMINACIÓN DE LOS VALORES

Honestidad

Proceder con rectitud, disciplina, honestidad y ética en el cumplimiento de sus obligaciones y en la elaboración de servicios excelentes.

Transparencia

Poner toda la capacidad de cada uno de los trabajadores de la empresa para demostrar sus conocimientos y preparación y actuar con efectividad y principios éticos y morales para el Hospital – Clínica San Agustín.

Compromiso

Se actuara con rectitud para que los intereses de la empresa se logren mediante la misión y visión conjuntamente con los objetivos de la misma.

Disposición al servicio

Existirá una actitud positiva que se demuestre en el trabajo con el fin de satisfacer las necesidades de los servicios que produce la empresa en la localidad.

CUADRO N° 23

RESUMEN DE LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS

NRO.	ESTRATÉGIAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
1	Aplicar incentivos promocionales para fidelizar clientes frecuentes de la empresa.	Captar mayor número de clientes y aumentar las ventas de los servicios de la empresa Hospital – Clínica San Agustín de la ciudad de Loja.
2	Ofrecer el servicio a domicilio para incrementar la venta de servicios.	Incrementar las ventas de la empresa de la empresa Hospital – Clínica San Agustín de la ciudad de Loja.
3	Invertir en un plan de publicidad de la empresa mediante los diferentes medios de comunicación para ofertar los productos/servicios a los clientes.	Incrementar el número de clientes, mediante el publicitar ampliamente los servicios que ofrece la empresa.
4	Plan de capacitación para los empleados del Hospital – Clínica San Agustín	Mejorar los conocimientos destrezas y cualidades de la empresa Hospital – Clínica San Agustín, para que esta sea competitiva en el mercado de los servicios de la salud.

DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1

CAPTAR MAYOR NÚMERO DE CLIENTES Y AUMENTAR LAS VENTAS DE LOS SERVICIOS DE LA EMPRESA HOSPITAL – CLÍNICA SAN AGUSTÍN DE LA CIUDAD DE LOJA.

PROBLEMA

En los últimos años se ha disminuido las ventas en la empresa Hospital – Clínica San Agustín, los encuestados manifiestan que no han recibido ningún tipo de promoción por la compra de los servicios de la empresa ahí uno de los factores por la baja de ventas, por tal razón se pretende realizar diferentes planes de promociones con los cual la empresa logrará aumentar sus ventas y logrará posicionarse en el mercado, en base a promociones llamativas e innovadoras y atractivas, con políticas claras y la responsabilidad del personal y el gerente de la empresa.

META

Hasta fines del año 2021 la empresa logrará incrementar en un 70% y posicionarse en la Ciudad y Provincia de Loja.

ESTRATEGIA

Crear planes promocionales tales como:

- Un plan de descuentos a clientes fijos.

- Promociones por ventas de servicios.

TÁCTICA

1. Plan de Descuentos a clientes fijos:

El Plan de descuentos por cantidad se realizará de la siguiente forma:

- El 5% de descuentos por las ventas de los servicios cuando son clientes fijos desde los \$ 50 hasta los \$ 100.
- El 6% de descuentos por las ventas de los servicios desde los \$ 101 hasta los \$ 300
- El 10% de descuentos por las ventas de servicios desde los \$ 300 en adelante.

2. Promociones por ventas:

Estas promociones van a pasar al consumidor final, es decir a cada comprador se le entregará diferentes obsequios tales como:

- Por cada \$100 dólares de compras en servicios llevará un Llavero.

Gráfico N° 36



Cada \$ 300 dólares de compras en servicios llevará una Camiseta.

Gráfico N° 37



- Gorras, etc.

Gráfico N° 39



POLÍTICAS:

- El plan de promociones será aplicado con regularidad.
- El plan de promociones será claro y fácil de aplicar y entender.

PRESUPUESTO

El costo de la creación de este objetivo poseen los siguientes valores.

Cuadro N° 40**PLAN DE PROMOCIONES**

PROMOCIONES	VALOR UNITARIO	TOTAL	RESPONSABLE
500 Llaveros	\$ 2,00	\$ 1.000,00	Gerente
500 Camisetas	\$ 7,00	\$ 3.500,00	Gerente
1000 Calendarios	\$ 1,20	\$ 1.200,00	Gerente
500 Gorras	\$ 5,00	\$ 2.500,00	Gerente
TOTAL		\$ 8.200,00	

RESPONSABLE:

El responsable de este objetivo será la gerente de la empresa.

Cuadro N° 41

OBJETIVO 1: CAPTAR MAYOR NÚMERO DE CLIENTES Y AUMENTAR LAS VENTAS DE LOS SERVICIOS DE LA EMPRESA HOSPITAL – CLÍNICA SAN AGUSTÍN DE LA CIUDAD DE LOJA.						
PROBLEMA	META	ESTRATEGIA	TÁCTICA	POLÍTICA	PRESUPUESTO	RESPONSABLE
En los últimos años se ha disminuido las ventas en la empresa Hospital – Clínica San Agustín, los encuestados manifiestan que no han recibido ningún tipo de promoción por la compra de los servicios de la empresa ahí uno de los factores por la baja de ventas.	Hasta fines del año 2021 la empresa logrará incrementar las ventas en un 70% y posicionarse en la Ciudad y Provincia de Loja.	Un plan de descuentos a clientes fijos. Promociones por Ventas.	<p>→ El 5% de descuentos por las ventas al por mayor desde los \$50 hasta los \$100.</p> <p>→ El 6% de descuentos por las ventas desde los \$ 101 hasta los \$ 300</p> <p>→ El 7% de descuentos por las ventas desde los \$ 300 en adelante.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El plan de promociones será aplicado con regularidad. • El plan de promociones será claro y fácil de aplicar y entender. 	Llaveros \$1.000,00 Camisetas \$3.500,00 Calendarios \$1.200,00 Gorras \$2.500 TOTAL = \$ 8.200,00 FINANCIADO POR LA EMPRESA	Gerente

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2

INCREMENTAR LAS VENTAS DE LA EMPRESA DE LA EMPRESA HOSPITAL – CLÍNICA SAN AGUSTÍN DE LA CIUDAD DE LOJA

PROBLEMA

En los últimos años se ha disminuido las ventas en la empresa Hospital – Clínica San Agustín, los encuestados manifiestan que les gustaría captar más clientes con atenciones domiciliarias de salud cuando ellos soliciten, además uno existe una baja de ventas, por tal razón se pretende realizar un servicio a domicilio en la ciudad de Loja, con lo que la empresa aumentara sus ventas.

META

- ✓ Incrementar las ventas hasta el año 2021 el 70%

ESTRATEGIA

- ✓ Ofrecer el servicio a domicilio para incrementar la venta de servicios.

TÁCTICA

- ✓ Mejorar la atención y cordialidad de los clientes.
- ✓ Ofrecer un servicio a domicilio al cliente.

POLÍTICAS

- El plan de atención y cordialidad a los clientes los 365 días del año.
- El plan de servicio y atención a domicilio a los clientes los 365 días del año.

ACTIVIDAD

- ✓ Llegar a los usuarios con una excelente presentación del servicio con la finalidad de atraer a nuevos clientes.
- ✓ Efectuar un estudio de mercado con la finalidad de determinar el tipo de servicios domiciliarios de salud.

PRESUPUESTO

- ✓ Para la realización de este objetivo se necesitará de \$ 25.000,00 dólares, en efectivo. (compra de ambulancia + chofer)

RESPONSABLE

- ✓ Gerente

RESULTADOS

- ✓ El Hospital – Clínica San Agustín con este objetivo se logrará mejorar las ventas y captar nuevos clientes en la ciudad de Loja.
- ✓ Se incrementará la cartera de clientes del Hospital – Clínica San Agustín.
- ✓ La ciudadanía de Loja se enterará de la existencia del servicio a domicilio por parte del Hospital – Clínica San Agustín.

Cuadro N° 42

OBJETIVO 2: INCREMENTAR LAS VENTAS DE LA EMPRESA DE LA EMPRESA HOSPITAL – CLÍNICA SAN AGUSTÍN DE LA CIUDAD DE LOJA						
PROBLEMA	META	ESTRATEGIA	TÁCTICA	POLÍTICA	PRESUPUESTO	RESPONSABLE
En los últimos años se ha disminuido las ventas en la empresa Hospital – Clínica San Agustín, los encuestados manifiestan que les gustaría captar más clientes con atenciones domiciliarias de salud cuando ellos soliciten, además uno existe una baja de ventas, por tal razón se pretende realizar un servicio a domicilio en la ciudad de Loja, con lo que la empresa aumentara sus ventas.	Incrementar las ventas hasta el año 2021 el 70%	Ofrecer el servicio a domicilio para incrementar la venta de servicios.	<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar la atención y cordialidad de los clientes. - Ofrecer un servicio a domicilio al cliente. 	<p>El plan de atención y cordialidad a los clientes los 365 días del año.</p> <p>El plan de servicio y atención a domicilio a los clientes los 365 días del año.</p>	<p>Para la realización de este objetivo se necesitara de \$ 25.000,00 dólares, en efectivo. (compra de ambulancia + chofer)</p> <p>FINANCIADO POR LA EMPRESA</p>	Gerente

OBJETIVO ESTRATÉGICO 3

PUBLICITAR ADECUADAMENTE LOS SERVICIOS DEL HOSPITAL – CLÍNICA SAN AGUSTÍN

PROBLEMA

En los últimos años se ha disminuido la venta de servicios en la empresa Hospital – Clínica San Agustín, los encuestados manifiestan que les gustaría conocer a través de mayor publicidad los servicios que presta la empresa, por tal razón se pretende realizar un plan publicitario.

META

- ✓ El Hospital – Clínica San Agustín está ubicada dentro del mercado de la ciudad de Loja en la provincia de Loja, pero su posicionamiento no es el adecuado, con el presente proyecto estratégico se pretende ampliar el número de clientes en un 75% lo que permitirá que la empresa crezca.

ESTRATEGIA

- ✓ El Hospital – Clínica San Agustín a través de la Gerente realizará una campaña publicitaria a través de la Prensa y radio con la finalidad de pautar publicidad ya que el ámbito de influencia de la empresa en la ciudad y provincia de Loja.
- ✓ El Hospital – Clínica San Agustín elaborara material publicitario para entregar a sus clientes entre estos tenemos hojas volantes y trípticos que son más económicos y a la hora de captar clientes son más efectivos.

- ✓ Se elaborará vallas publicitarias, sabiendo que esto si es muy efectivo en la ciudad.

TÁCTICAS

- ✓ En los medios escritos la difusión será de un año en el periódico de la ciudad, con anuncios de ¼ de página en blanco y negro en la sección de clasificados en donde hará énfasis en la calidad de los servicios que ofrece el Hospital – Clínica San Agustín.
- ✓ En estos medios se contratará con cuñas publicitarias en los espacios escogidos que serán para nuestros clientes y puedan ver y leer sobre los productos que ofrece el Hospital – Clínica San Agustín.
- ✓ En el centro y sectores alejados de las ciudades de Loja y provincia de Loja se hará la entrega de hojas volantes, principalmente a personas adultas que son nuestros potenciales clientes.
- ✓ Se colocará en sitios de la ciudad 2 vallas publicitarias que identifiquen el Hospital – Clínica San Agustín.

POLÍTICAS:

- Realizar el plan publicitario de la empresa de manera anual en los diferentes medios publicitarios.

ACTIVIDADES

- ✓ Contratar la publicidad con los medios de comunicación escritos y radiales.
- ✓ Reuniones con los asesores en marketing y publicidad.

- ✓ Contratar los Diseñadores Gráficos para la elaboración de los trípticos y hojas volantes.
- ✓ Contratar con fabricantes de vallas publicitarias.

RESPONSABLE

- Gerente

TIEMPO

El tiempo de duración del presente proyecto será:

El contrato de publicidad en las publicaciones se las realizará por un año en el periódico local, los días domingos a un costo de 8 dólares cada publicación.

En dos de las radios locales más escuchadas se contrata por un año la publicidad, en el espacio informativo dos veces diarias son 261 días, de lunes a viernes.

Se elaboraran 5000 trípticos para ser distribuidos en la empresa durante un año.

También se imprimirán 20.000 hojas volantes que serán entregadas en el centro de la ciudad, sectores donde se realizando construcciones y donde existan urbanizaciones nuevas.

Las vallas publicitarias se las fabricarán y se las colocará en lugares estratégicos para que sirvan para información del público en general, las personas a las que se les arrendara el espacio para la colocación de estas vallas se les cancelará 100,00 dólares anuales.

PRESUPUESTO**Cuadro N° 43**

CANTIDAD	RUBRO	V.UNITARIO	VALOR TOTAL
156	Publicaciones en el periódico de la ciudad	8,00	1248,00
1044	Cuñas publicitarias en radio	0,50	522,00
2	Confección de vallas 8m x 1 m	300	600,00
2	Alquiler anual de espacio para vallas	200	400,00
5000	Trípticos	0,10	500,00
20000	Hojas Volantes	0,03	600,00
TOTAL			3.870,00

RESULTADOS

- ✓ El Hospital – Clínica San Agustín con este objetivo logrará posicionamiento en el mercado de la ciudad y provincia de Loja.
- ✓ Se incrementará la cartera de clientes del Hospital – Clínica San Agustín.
- ✓ La ciudadanía de Loja y la provincia se enterarán de la existencia del Hospital – Clínica San Agustín.
- ✓ Los clientes que adquieren los servicios del Hospital – Clínica San Agustín, llevarán los trípticos y serán de dominio público.

Cuadro N° 44

OBJETIVO 3: PUBLICITAR ADECUADAMENTE LOS SERVICIOS DEL HOSPITAL – CLÍNICA SAN AGUSTÍN						
PROBLEMA	META	ESTRATEGIA	TÁCTICA	POLÍTICA	PRESUPUESTO	RESPONSABLE
<p>En los últimos años se ha disminuido la venta de servicios en la empresa Hospital – Clínica San Agustín, los encuestados manifiestan que les gustaría conocer a través de mayor publicidad los servicios que presta la empresa, por tal razón se pretende realizar un plan publicitario.</p>	<p>El Hospital – Clínica San Agustín está ubicado dentro del mercado de la ciudad de Loja en la provincia de Loja, pero su posicionamiento no es el adecuado, con el presente proyecto estratégico se pretende ampliar el número de clientes en un 75% lo que permitirá que la empresa crezca.</p>	<p>El Hospital – Clínica San Agustín a través de la Gerente realizará una campaña publicitaria a través de la Prensa y radio con la finalidad de pautar publicidad ya que el ámbito de influencia de la empresa en la ciudad y provincia de Loja.</p> <p>El Hospital – Clínica San Agustín elaborará material publicitario para entregar a sus clientes entre estos tenemos hojas volantes y trípticos que son más económicos y a la hora de captar clientes son más efectivos.</p> <p>Se elaborará vallas publicitarias, sabiendo que esto si es muy efectivo en la ciudad.</p>	<p>En los medios escritos la difusión será de un año en el periódico de la ciudad, con anuncios de ¼ de página en blanco y negro en la sección de clasificados en donde hará énfasis en la calidad de los servicios que ofrece el Hospital – Clínica San Agustín. En estos medios se contratará con cuñas publicitarias en los espacios escogidos que serán para nuestros clientes y puedan ver y leer sobre los productos que ofrece el Hospital – Clínica San Agustín. En el centro y sectores alejados de las ciudades de Loja y provincia de Loja se hará la entrega de hojas volantes, principalmente a personas adultas que son nuestros potenciales clientes. Se colocará en sitios de la ciudad 2 vallas publicitarias que identifiquen el Hospital – Clínica San Agustín.</p>	<p>Realizar el plan publicitario de la empresa de manera anual en los diferentes medios publicitarios</p>	<p>Para la realización de este objetivo se necesitara de \$ 3.870,00</p> <p>FINANCIADO POR LA EMPRESA</p>	<p>Gerente</p>

OBJETIVO ESTRATÉGICO 4

MEJORAR LOS CONOCIMIENTOS DESTREZAS Y CUALIDADES DE LA EMPRESA HOSPITAL – CLÍNICA SAN AGUSTÍN DE LA CIUDAD DE LOJA

PROBLEMA

El desempeño eficiente de una empresa se requiere de un personal capacitado, ya que es un requisito indispensable para lograr resultados óptimos en el rendimiento de la misma, según los resultados de la encuesta a los empleados de la empresa Hospital – Clínica San Agustín indicaron en un 80% que no reciben capacitación, ahí surge la necesidad de implementar planes de capacitaciones.

META

Lograr en un 100%, a través de la capacitación el perfeccionamiento en el desempeño laboral y contar para el año 2022 con personal competente y calificado que se desenvuelva eficazmente en las tareas encomendadas para ofrecer un mejor servicio.

ESTRATEGIA

Se contará con el apoyo de capacitadores especializados en las diferentes áreas que necesite la empresa, que ofrezcan una formación integral y de calidad.

POLÍTICAS

Capacitar a todo el personal de la empresa en los diferentes aspectos para mejorar el desarrollo de actividades de la empresa.

TÁCTICAS

Se lo desarrollara con todos los empleados, directivos por medio de capacitadores en los talleres a emprender.

Se fomentará y establecerá la necesidad de ejercitar los principales valores y principios de la organización en la planificación, desarrollo de tareas y emisión de informes de evaluación del desempeño.

ACTIVIDAD

El presente Plan de Capacitación será liderado bajo la responsabilidad de la gerencia con el apoyo de secretaría.

RESPONSABLE

Gerente y Secretaria de la empresa y la secretaría de la empresa Hospital – Clínica San Agustín.

TIEMPO

Dos meses simultáneamente se dictaran los diferentes cursos/talleres.

PRESUPUESTO

Cuadro N°. 45

Cantidad	Detalle	V. Unitario (\$)	V. Total (\$)
1	Atención al cliente	10,00	400,00
1	Actualización secretaría	12	240,00
1	Destrezas directivas	14,00	280,00
1	Finanzas	10,00	400,00
1	Facturación y ventas	10,00	400,00
Total			1.720,00

Elaboración: El autor

RESULTADOS

Se espera que hasta el final del año, todos los directivos y empleados de la empresa tengan los conocimientos por las capacitaciones obtenidas y para que sean parte fundamental en el desarrollo y adelanto de la misma.

Cuadro N°. 46
PLAN DE CAPACITACIÓN

CURSO/TALLER	COMPETENCIAS A GENERAR	RESULTADOS ESPERADOS	LUGAR	PARTICIPANTES	DURACIÓN	PRESUPUESTO
Atención al cliente	Llevar a cabo comunicaciones eficaces y eficientes con el cliente. Mejorar la calidad de servicio percibida por los clientes. Controlar las situaciones conflictivas con el cliente y reducir su probabilidad de ocurrencia.	Mejorar el trato personalizado al cliente. Mejorar la imagen empresarial a través de atención al cliente	SECAP-LOJA	Todo el personal	40 horas de lunes a viernes 2 horas diarias de 19h00 a 21h00	\$ 600,00
Actualización secretaría	Conocer técnicas que permitan optimizar la calidad de la comunicación y redacción.	Aplicar las técnicas existentes para hablar en público, redacción y elaboración de cartas y oficios	SECAP-LOJA	Secretaria Recepcionista	20 horas, última semana del mes de lunes a viernes, 2 horas diarias, de 19h00 a 21h00	\$ 240,00
Destrezas directivas	Facilitar el conocimiento de las competencias y destrezas básicas para mejorar la interacción con otras personas; conocer estrategias y técnicas de negociación y de hablar en público, liderazgo, motivación, etc.	Conocer los principios básicos de la función directiva y desarrollar destrezas necesarias para su óptimo desempeño	SECAP-LOJA	Gerente	20 horas de lunes a viernes, 2 horas diarias de 19h00 a 21h00	\$ 280,00
Finanzas	Control de actividades y resultados para un buen desarrollo empresarial.	Manejar el sistema financiero, aplicando conocimientos de la rama contable y financiera.	SECAP-LOJA	Contadora y auxiliar	40 horas de lunes a viernes, 2 horas diarias de 19h00 a 21h00	\$ 400,00
Facturación y ventas	Conocer y aplicar conceptos y técnicas de venta y recaudaciones, que permita desarrollar destrezas efectivas con clientes a fin de mantener relaciones comerciales duraderas	Aplicar técnicas para el cierre y cuadro de caja	SECAP-LOJA	Facturadora Vendedor	40 horas de lunes a viernes, 2 horas diarias de 19h00 a 21h00	\$ 400,00
TOTAL:						\$ 1.720,00

Fuente: Investigación Directa

Elaboración: El autor

Cuadro N°. 47
RESUMEN DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO CUATRO

OBJETIVO 4: MEJORAR LOS CONOCIMIENTOS DESTREZAS Y CUALIDADES DE LA EMPRESA HOSPITAL – CLÍNICA SAN AGUSTÍN DE LA CIUDAD DE LOJA						
PROBLEMA	META	ESTRATEGIA	TÁCTICA	POLÍTICA	PRESUPUESTO	RESPONSABLE
El desempeño eficiente de una empresa se requiere de un personal capacitado, ya que es un requisito indispensable para lograr resultados óptimos en el rendimiento de la misma, según los resultados de la encuesta a los empleados de la empresa Hospital – Clínica San Agustín indicaron en un 80% que no reciben capacitación, ahí surge la necesidad de implementar planes de capacitaciones.	Lograr en un 100%, a través de la capacitación el perfeccionamiento en el desempeño laboral y contar para el año 2022 con personal competente y calificado que se desenvuelva eficazmente en las tareas encomendadas para ofrecer un mejor servicio.	Se contará con el apoyo de capacitadores especializados en las diferentes áreas que necesite la empresa, que ofrezcan una formación integral y de calidad.	Se lo desarrollara con todos los empleados, directivos por medio de capacitadores en los talleres a emprender. Se fomentará y establecerá la necesidad de ejercitar los principales valores y principios de la organización en la planificación, desarrollo de tareas y emisión de informes de evaluación del desempeño.	Capacitar a todo el personal de la empresa en los diferentes aspectos para mejorar el desarrollo de actividades de la empresa.	Para la realización de este objetivo se necesitara de \$ 1.720,00 FINANCIADO POR LA EMPRESA	Gerente Secretaria

Fuente: Investigación Directa

Elaboración: El autor

**RESUMEN DEL PRESUPUESTO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE
MARKETING PARA LA EMPRESA HOSPITAL – CLÍNICA SAN AGUSTÍN DE
LA CIUDAD DE LOJA**

Se estima que para dar cumplimiento a los objetivos del plan se requiere de 38.790,00 dólares americanos.

Cuadro N°. 48

NRO.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	COSTO
1	Captar mayor número de clientes y aumentar las ventas de los servicios de la empresa Hospital – Clínica San Agustín de la ciudad de Loja.	\$ 8.200,00
2	Incrementar las ventas de la empresa de la empresa Hospital – Clínica San Agustín de la ciudad de Loja.	\$ 25.000,00
3	Incrementar el número de clientes, mediante el publicitar ampliamente los servicios que ofrece la empresa.	\$ 3.870,00
4	Mejorar los conocimientos destrezas y cualidades de la empresa Hospital – Clínica San Agustín, para que esta sea competitiva en el mercado de los servicios de la salud.	\$ 1.720,00
	TOTAL	\$ 38.790,00

Cuadro N°. 49

CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA EL HOSPITAL – CLÍNICA SAN AGUSTÍN										
No.	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDAD A DESARROLLAR	RESULTADOS ESPERADOS	COSTO \$	TIEMPO REQUERIDO CRONOGRAMA ANUAL 2016 - 2020				
						2017	2018	2019	2012	2021
1	Captar mayor número de clientes y aumentar las ventas de los servicios de la empresa Hospital – Clínica San Agustín de la ciudad de Loja.	Establecer un plan de descuentos a clientes fijos. Establecer promociones por Ventas.	Se diseñara un programa de promoción para la empresa Hospital – Clínica San Agustín, a través de obsequios y montos de servicios.	Incremento de ventas en un 70%	8.200,00	X	X	X	X	X
2	Incrementar las ventas de la empresa de la empresa Hospital – Clínica San Agustín de la ciudad de Loja.	Ofrecer el servicio a domicilio para incrementar la venta de servicios.	Llegar a los usuarios con una excelente presentación del servicio con la finalidad de atraer a nuevos clientes. Efectuar un estudio de mercado con la finalidad determinar el tipo de servicios domiciliarios de salud son los más requeridos por la ciudadanía lojana.	Incremento de ventas en un 70%	25.000,00	X	X	X	X	X
3	Incrementar el número de clientes, mediante el publicitar ampliamente los servicios que ofrece la empresa.	Invertir en un plan de publicidad de la empresa a través de los diferentes medios de comunicación para ofertar los servicios a los clientes.	Se diseñara un programa de publicidad y propaganda para la empresa Hospital – Clínica San Agustín, a través de cuñas radiales, en la prensa escrita, vallas, hojas volantes para los clientes y pobladores de la ciudad de Loja.	Incremento de clientes en un 75%	3.870,00	X	X	X	X	X
4	Mejorar los conocimientos destrezas y cualidades de	Se contará con el apoyo de capacitadores	El presente Plan de Capacitación será liderado	Se espera que hasta el final del año, todos los	1.720,00	X	X	X	X	X

	la empresa Hospital – Clínica San Agustín, para que esta sea competitiva en el mercado de los servicios de la salud.	especializados en las diferentes áreas que necesite la empresa, que ofrezcan una formación integral y de calidad.	bajo la responsabilidad de la Gerencia con el apoyo de secretaría	directivos y empleados de la empresa tengan los conocimientos por las capacitaciones obtenidas y para que sean parte fundamental en el desarrollo y adelanto de la misma.						
--	--	---	---	---	--	--	--	--	--	--

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: El autor

Cuadro N°. 58

CUADRO DE RESULTADOS ESPERADOS, INDICADORES Y MEDIOS DE VERIFICACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA EL HOSPITAL – CLÍNICA SAN AGUSTÍN						
No.	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDAD A DESARROLLAR	RESULTADOS ESPERADOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
1	Captar mayor número de clientes y aumentar las ventas de los servicios de la empresa Hospital – Clínica San Agustín de la ciudad de Loja.	Establecer un plan de descuentos a clientes fijos. Establecer promociones por Ventas.	Se diseñara un programa de promoción para la empresa Hospital – Clínica San Agustín, a través de obsequios y montos de servicios.	Incremento de ventas en un 70%	- % de ventas semanales.	- Registro de ventas semanales. - Facturas de clientes.
2	Incrementar las ventas de la empresa de la empresa Hospital – Clínica San Agustín de la ciudad de Loja.	Ofrecer el servicio a domicilio para incrementar la venta de servicios.	Llegar a los usuarios con una excelente presentación del servicio con la finalidad de atraer a nuevos clientes. Efectuar un estudio de mercado con la finalidad determinar el tipo de servicios domiciliarios de salud son los más requeridos por la ciudadanía lojana.	Incremento de ventas en un 70%	- # de talleres de capacitación. - # de empleados y trabajadores capacitados.	- Registro de ventas semanales. - Facturas de clientes.
3	Incrementar el número de clientes, mediante el publicitar ampliamente los servicios que ofrece la empresa.	Invertir en un plan de publicidad de la empresa a través de los diferentes medios de comunicación para ofertar los servicios a los clientes.	Se diseñara un programa de publicidad y propaganda para la empresa Hospital – Clínica San Agustín, a través de cuñas radiales, en la prensa escrita, vallas, hojas volantes para los clientes y pobladores de la ciudad de Loja.	Incremento de clientes en un 75%	- # de vallas publicitarias. - # de cuñas radiales - # de avisos por la prensa escrita. - # de Hojas volantes. - # de vehículos con publicidad colocada.	- Contrato de vallas publicitarias. - Contrato de cuñas radiales - Contrato de publicidad en la prensa escrita. - Fotografías - Videos - Facturas de gigantografías.

						- Facturas de impresiones.
4	Mejorar los conocimientos destrezas y cualidades de la empresa Hospital – Clínica San Agustín, para que esta sea competitiva en el mercado de los servicios de la salud.	Se contará con el apoyo de capacitadores especializados en las diferentes áreas que necesite la empresa, que ofrezcan una formación integral y de calidad.	El presente Plan de Capacitación será liderado bajo la responsabilidad de la Gerencia con el apoyo de secretaría	Se espera que hasta el final del año, todos los directivos y empleados de la empresa tengan los conocimientos por las capacitaciones obtenidas y para que sean parte fundamental en el desarrollo y adelanto de la misma.	- # de talleres de capacitación. - # de empleados y trabajadores capacitados.	- Registro de Seminarios - talleres de capacitación. - Registro de asistencia de empleados y trabajadores a los seminarios – talleres. - Certificados de aprobación de los seminarios – talleres.

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: El autor

h. CONCLUSIONES

Al culminar el presente trabajo de tesis y con los resultados obtenidos, se concluye.

- En base de las entrevistas y encuestas a la gerente, a los empleados y clientes del Hospital - Clínica San Agustín, se determina que no cuenta con un Plan Estratégico de Marketing que permita mejorar los servicios de la empresa y que se hace necesaria fortalecer e implementar nuevas estrategias que permitan enfrentarlas.
- El resultado del análisis de factores externos nos dio un valor de 2,73 existiendo un predominio de las oportunidades sobre las amenazas.
- El resultado del análisis de factores internos nos dio un valor de 2,56 existiendo un predominio de las fortalezas sobre las oportunidades.
- Los objetivos planteados son: Captar mayor número de clientes y aumentar las ventas de los servicios de la empresa Hospital – Clínica San Agustín de la ciudad de Loja; Incrementar las ventas de la empresa Hospital – Clínica San Agustín de la ciudad de Loja; Incrementar el número de clientes, mediante el publicitar ampliamente los servicios que ofrece la empresa; Mejorar los conocimientos destrezas y cualidades de la empresa Hospital – Clínica San Agustín, para que esta sea competitiva en el mercado de los servicios de la salud.
- El presupuesto para llevar a cabo el Plan Estratégico de Marketing es de \$ 38.790,00 dólares

i. RECOMENDACIONES

Al término de la investigación se cree conveniente sugerir las siguientes recomendaciones:

- Que el dueño del Hospital – Clínica San Agustín aplique el Plan Estratégico de Marketing propuesto en la investigación, aplicando también los diseños estratégicos de mercado, y de esta manera mejorar la situación de la empresa.
- Que se debe realizar las capacitaciones constantemente tanto a la Gerente como a los empleados del Hospital – Clínica San Agustín, en cursos como relaciones humanas, atención al cliente, marketing, computación, liderazgo y motivación que se señalan algunos y otros que se adoptaran en el transcurso de la implementación del Plan Estratégico de marketing.
- Que se realicen la publicidad a través de los medios de comunicación enunciados en el Plan de publicidad a fin de lograr un mejor posicionamiento de la empresa en el mercado y por ende tenga una mayor imagen corporativa, aspirando que esta tenga una imagen exitosa dentro de la localidad.
- Que la Carrera de Administración de Empresas de la Modalidad de Estudios a Distancia deben de promover programas de capacitación, seminarios, cursos, talleres y difundir, lo que se refiere a Planificación de Marketing para que los estudiantes tengan la oportunidad de capacitarse en beneficio de cada uno de ellos.
- Que la Universidad Nacional de Loja, en la Modalidad de Estudios a Distancia, a través de la Carrera de Administración de Empresas, incorpore

en las áreas curriculares del sistema modular este tipo de estudios de Planes Estratégicos para mejorar las actividades académicas que se imparten.

j. BIBLIOGRAFÍA

- JANE AUBERT-KRIER, 2013. Gestión de la Empresa, Tomo I, Estructura y organización, Editorial Ariel. Barcelona-España.
- KOTELER, PHILLIP, 2014. Dirección de estratégica. La edición del milenio, Ed. Prentice, HALL, México 2001.
- LAURA FISCHER Y JORGE ESPERJO, MC GRAW HILL, 2012. Mercadotecnia.
- KOTLER PHILIP, GARY ARMSTRONG, 2013. Fundamento de Mercadotecnia. Prentice Hall Hispanoamericana, SA. Cuarta edición. México.
- STANTON, ET AL, 2012. Fundamentos de marketing, Ed. McGraw-Hill, México. 11ª Ed, 1999. 170 - 244pp.
- TROYT & RIVKIN. 2015. El Nuevo posicionamiento, Ed. Limusa, México.

WEB -GRAFÍA

- El presente artículo es tomado de la página Web del SICA /www.sica.gov.ec, Recuperado 05-04-2016
- Del Artículo: «Definición de Misión», de Iván Thompson, Publicado en la Página Web: <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-definicion.html>, Recuperado 05-04-2016.
- Modelo de competitividad.
<http://manuelgross.bligoo.com/content/view/1435291/Modelo-de-competitividad-de-las-cinco-fuerzas-de-Porter.html>. Recuperado 04-07-2016

k. ANEXOS

ANEXO 1

MATRIZ DEL PROYECTO

TEMA

“PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA EL HOSPITAL – CLÍNICA SAN AGUSTÍN DE LA CIUDAD DE LOJA, PROVINCIA DE LOJA”

PROBLEMÁTICA

En la actualidad, el mercado internacional está teniendo una gran evolución empresarial con un alto índice de participación, esto ha conllevado a las distintas organizaciones a prepararse óptimamente con herramienta necesarias de gran importancia empresarial, para de esa manera poder cumplir con todas las expectativas, carencias y demanda de los clientes, es por esto, que nace la necesidad de la elaboración de estrategias comerciales, permitiendo de esta manera a la empresa estar siempre competitiva, incrementando la comercialización de sus productos y manteniendo así un buen posicionamiento y una buena estabilidad dentro del mercado.

Lamentablemente en el Ecuador las estrategias del marketing, es una de las áreas del comercio menos desarrolladas, utilizando aun hoy en día tácticas de mercado caducas y muy poco efectivas, no pudiendo sobrevivir a los diferentes

cambios y variaciones del ambiente en que se desarrollan dentro de esta sociedad moderna, es por esta razón que se debe dar la importancia necesaria de crear los PLANES ESTRATEGICOS DE MARKETING para que se superen día a día como empresas y de este modo logren el impacto deseado en los consumidores, solucionando de esta manera sus necesidades y potenciarlas incrementando su demanda para poder cubrir los costes de las estrategias del marketing utilizadas en este medio tan agresivo, donde están a flote factores importantes como: la competencia, los gustos y preferencias del consumidor, la tecnología, la globalización, etc.

Hoy por hoy, la mayor parte de la empresa Loja, no ha dado la suficiente trascendencia acerca de la elaboración de planes estratégicos de marketing, siendo este un instrumento indispensable para el éxito o fracaso de la misma, es por esta razón que muchas empresas del medio se han manejado en forma empírica y se han destinado al fracaso ya que no cuenta con esta herramienta comercial para poder estar competitivamente viene estructuradas y poder cumplir con las expectativas de los clientes.

Para la elaboración del presenta trabajo de investigación se ha tomado una empresa lojana que es "HOSPITAL-CLÍNICA SAN AGUSTÍN" esta organización lamentablemente al momento cuenta con algunas inconsistencias dentro de su desenvolvimiento empresarial, esto se debe a que la misma "NO CUENTA CON UN PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING", razón por la cual no ha permitido que la empresa objeto de estudio se impulse de manera

técnica al crecimiento y desarrollo de la misma a través de un mejor posicionamiento en el mercado haciendo un adecuado uso del marketing, sirviendo de manera eficiente y eficaz a sus clientes y obteniendo una mejor rentabilidad.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

- ✚ Elaborar un Plan Estratégico de Marketing para el “HOSPITAL-CLÍNICA SAN AGUSTÍN” de la ciudad de Loja.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✚ Realizar un diagnóstico situacional del Hospital – Clínica San Agustín.
- ✚ Realizar un análisis externo competitivo del Hospital – Clínica San Agustín.
- ✚ Realizar un análisis interno competitivo del Hospital – Clínica San Agustín.
- ✚ Realizar el análisis FODA, para determinar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del Hospital – Clínica San Agustín.
- ✚ Diseñar la Matriz de Alto impacto para obtener los objetivos estratégicos.
- ✚ Determinar la misión y visión del Hospital – Clínica San Agustín.
- ✚ Diseñar los Objetivos Estratégicos, las estrategias y su operatividad para el Hospital – Clínica San Agustín.

METODOLOGÍA

En el presente trabajo se utilizará diferentes materiales y métodos que permitirán obtener información para el desarrollo del Plan de Marketing para el Hospital - Clínica San Agustín de la Ciudad de Loja.

MATERIALES

Para el siguiente trabajo de tesis se emplearon los siguientes materiales:

- **Material Bibliográfico:** Libros, documentos de apoyo y publicaciones.
- **Materiales de Oficina:** Papel, esferográfico, lápices, cuadernos, borradores.
- **Equipos informáticos:** Computadoras, calculadora, flash memory, impresora, suministros varios.

MÉTODOS

Para el desarrollo del presente trabajo nos basaremos en métodos, técnicas y procedimientos apropiados que permitirán alcanzar los objetivos propuestos, como las conclusiones y resultados.

Método Histórico

El cual permitirá obtener la información sobre los acontecimientos y hechos que se han suscitado en el Hospital - Clínica San Agustín

Método Descriptivo

Se utilizó para realizar el estudio necesario de la situación actual por la que atraviesa el Hospital – Clínica San Agustín, conocer cuáles son los procesos reales, su accionar.

Método Inductivo

Se lo empleará para formular, analizar e interpretar las encuestas, para conocer si la “**Aplicación de un Plan de Marketing**” ayudará a la calidad de los servicios ofrecidos por el Hospital – Clínica San Agustín.

Método Deductivo

Este método se utilizará una vez analizado la información; para la deducción de ideas centrales, que conllevará a despejar inquietudes y estructuración del sustento teórico claro y concreto.

Método Estadístico

Se utilizará para cuantificar la información de la tabulación e interpretación de datos mediante gráficos estadísticos en donde se aplicaran las encuestas en forma general a los empleados de la clínica y potenciales pacientes.

TÉCNICAS

En el presente trabajo investigativo requerirá utilizar las siguientes técnicas.

Técnica de Encuesta

Fue aplicada al personal que labora, dentro del el Hospital – Clínica San Agustín y a los pacientes actuales y potenciales, con el objetivo de averiguar en qué situación se encuentra la entidad.

Técnica de la Entrevista

Se la realizará a la Gerente del el Hospital – Clínica San Agustín, lo que permitirá extraer información que ayudará para determinar y analizar aspectos importantes de la empresa.

Técnica Bibliográfica

Se utilizará libros relacionados con la investigación planteada y así mismo del Internet que por sus páginas que contribuyen para la realización de la misma.

La Observación

Mediante un adecuado análisis general de cómo se encuentra el establecimiento y su entorno.

Población

El número de la población es de 190 pacientes mensuales y 2280 pacientes anuales.

Muestra

Es un método o procedimiento auxiliar de los métodos particulares y especialmente el método descriptivo. Consiste en una serie de operaciones destinadas a tomar una parte de la población que va a ser estudiada, con el fin de facilitar la investigación.

Para obtener el tamaño de la muestra se utilizará la siguiente fórmula:

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

Dónde:

n = Tamaño de la muestra.

N = Población 2280

e = error, se aplica el 5%

DESARROLLO DE LA FORMULA

$$n = \frac{2,280}{1 + (0.05)^2 (2,280)}$$

$$n = \frac{2,280}{1 + 5.7}$$

$$n = \frac{2,280}{6.7}$$

$$n = 340.30 \cong 340 \rightarrow \text{ENCUESTAS}$$



ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DEL HOSPITAL – CLÍNICA SAN AGUSTÍN

1. ¿Cuáles son los objetivos que tiene el Hospital – Clínica San Agustín?
2. ¿El Hospital – Clínica San Agustín cuenta con misión y visión?
3. ¿El Hospital – Clínica San Agustín cuenta con un plan estratégico de Marketing?
4. ¿Cree que es necesario que se aplique un plan estratégico de marketing en el Hospital – Clínica San Agustín?
5. ¿Qué control efectúa sobre sus servicios?
6. ¿Cree usted que el precio de los servicios es competitivo?
7. ¿Realiza actividades promocionales en el Hospital – Clínica San Agustín, Cuáles son?
8. ¿Usted brinda incentivos de compra a sus clientes?
9. ¿Qué medio de publicidad utiliza el Hospital – Clínica San Agustín?
10. ¿Cómo considera la ubicación de la el Hospital – Clínica San Agustín?
11. ¿Cuenta el Hospital – Clínica San Agustín con personal calificado para dar el servicio al cliente?
12. ¿Se capacita al personal de la el Hospital – Clínica San Agustín. En qué temas?

13. ¿ el Hospital – Clínica San Agustín dispone de una base de datos de sus clientes?

14. ¿Cuáles consideran usted que son sus principales competidores?

GRACIAS

**ENCUESTAS APLICADAS A CLIENTES EXTERNOS DEL HOSPITAL –
CLÍNICA SAN AGUSTÍN**

- 1. ¿Cuáles de las siguientes variables han sabido satisfacer de manera clara y objetiva sus expectativas de un buen servicio?**
 - a) Horario de atención al público () b) Buena ubicación ()
 - c) Asesoría y servicio personalizado () d) Otros ()

- 2. ¿Cuáles de las siguientes variables han influido de manera positiva para que usted acceda a los servicios y beneficios que ofrece el Hospital – Clínica San Agustín?**
 - a) Buena imagen corporativa b) Atención culta y esmerada
 - c) Trato amable y cortés d) Otros

- 3. ¿Cuáles de las siguientes variables han contribuido significativamente para que el Hospital – Clínica San Agustín logre consolidar su presencia en el mercado comercial local?**
 - a) Al contado () b) Crédito sin garantía ()
 - c) Crédito con garantía () d) Otros

- 4. ¿Además de los servicios y productos que en la actualidad brinda el Hospital – Clínica San Agustín a sus clientes y usuarios, según su criterio personal que otra característica importante la diferencia del resto de la competencia?**
 - a) Amplio stock de servicios () b) Asesoría permanente ()
 - c) Fácil acceso () d) Otros ()

- 5. ¿A través de que medio de comunicación tuvo usted acceso a conocer los servicios y productos que ofrece el Hospital – Clínica San Agustín a sus clientes y usuarios?**
 - a) Prensa escrita b) Publicidad radial
 - b) Referencias personales d) Otros

- 6. ¿El Hospital – Clínica San Agustín debería emprender en una sólida y permanente campaña de difusión y promoción de sus productos y servicios?**

Si ()

No ()

7. ¿Si su respuesta a la pregunta anterior fue positiva a través de que medios de comunicación considera usted que el Hospital – Clínica San Agustín debería publicitar y difundir sus productos y servicios?

- a) Radiodifusoras () b) Televisión ()
c) Pantallas publicitarias d) Vallas publicitarias e) Otros ()

8. ¿Debería el Hospital – Clínica San Agustín ampliar su infraestructura a través de la creación de nuevos servicios?

- a) Si () b) No ()

9. ¿Considera usted que el Hospital – Clínica San Agustín, estaría en capacidad de ofrecer nuevos servicios?

- a) Si () b) No ()

10. ¿Debería el Hospital – Clínica San Agustín realizar convenios comerciales con el objetivo de satisfacer plenamente las expectativas de todos sus usuarios?

- a) Si () b) No ()

GRACIAS

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DEL HOSPITAL – CLÍNICA SAN
AGUSTÍN**

1. Según su criterio personal, el ambiente de trabajo que se percibe al interior del Hospital – Clínica San Agustín es:

- a) Excelente () b) Bueno ()
c) Malo () d) Regular ()

2. Las relaciones interpersonales entre los funcionarios que laboran en el Hospital – Clínica San Agustín, son:

- a) Excelentes b) Buenas
c) Malas () d) Regulares

3. Según su criterio, la remuneración mensual que percibe por su trabajo el Hospital – Clínica San Agustín , es:

- a) Excelentes () b) Buenas ()
c) Malas () d) Regulares ()

4. ¿El Hospital – Clínica San Agustín le brinda la suficiente estabilidad laboral para su adecuado desenvolvimiento dentro de la empresa?

- a) Si () b) No ()

5. En el índice de rotación externa del talento humano que presta sus servicios en el Hospital – Clínica San Agustín es

- a) Alto () b) Bajo () c) Regular ()

6. ¿Mantiene el Hospital – Clínica San Agustín la suficiente solvencia económica para cubrir de manera oportuna sus obligaciones financieras y demás gastos administrativos?

- a) Si () b) No ()

7. De los elementos citados a continuación cuáles de ellos diferencian el Hospital – Clínica San Agustín del resto de Hospitales y clínicas de la localidad:

- a) Variedad de productos y servicios ()
b) Servicio personalizado ()
c) Amable atención al público ()
d) Excelente ubicación ()
e) Otros ()

GRACIAS

ÍNDICE

PORTADA	i
CERTIFICACIÓN	ii
AUTORÍA.....	iii
CARTA DE AUTORIZACIÓN.....	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
a. TÍTULO.....	1
b. RESUMEN.....	2
ABSTRACT.....	6
c. INTRODUCCION.....	9
d. REVISIÓN DE LITERATURA.....	12
MARCO REFERENCIAL.....	12
MARCO CONCEPTUAL.....	17
e. MATERIALES Y MÉTODOS.....	49
f. RESULTADOS	54
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE EMPRESA HOSPITAL – CLÍNICA SAN AGUSTÍN DE LA CIUDAD DE LOJA PROVINCIA DE LOJA.....	54
ANÁLISIS EXTERNO DE LA EMPRESA HOSPITAL – CLÍNICA SAN AGUSTÍN DE LA CIUDAD DE LOJA, PROVINCIA DE LOJA	58
ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA HOSPITAL – CLÍNICA SAN AGUSTÍN DE LA CIUDAD DE LOJA	76
RESULTADOS DE ENCUESTAS APLICADAS A CLIENTES EXTERNOS DE LA EMPRESA HOSPITAL – CLÍNICA SAN AGUSTÍN DE LA CIUDAD DE LOJA.....	80
ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DEL HOSPITAL – CLÍNICA SAN AGUSTÍN DE LA CIUDAD DE LOJA.....	90
g. DISCUSIÓN.....	103

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1	107
OBJETIVO ESTRATÉGICO 2	112
OBJETIVO ESTRATÉGICO 3	115
OBJETIVO ESTRATÉGICO 4	120
h. CONCLUSIONES.....	130
i. RECOMENDACIONES.....	131
j. BIBLIOGRAFÍA.....	133
k. ANEXOS.....	134
ÍNDICE	145