

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“PLAN DE MERCADEO COMO HERRAMIENTA PARA EL DESARROLLO
EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS HOSPITALARIOS
EN EL MUNICIPIO DE SAN JOSÉ PINULA”**

TESIS

Presentada a la Junta Directiva de la
Facultad de Ciencias Económicas

POR

CRISTINA EUGENIA REYES GONZÁLEZ

Previo a conferírsele el título de

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

En el grado académico de

LICENCIADA

Guatemala, julio de 2009

**MIEMBROS DE LA HONORABLE JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

Decano:	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal 1°.	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal 2°.	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
Vocal 3°.	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal 4°.	P.C. Edgar Arnoldo Quiche Chiyal
Vocal 5°.	P.C. José Antonio Vielman

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON LOS EXÁMENES DE ÁREAS
PRÁCTICAS BÁSICAS**

Área Matemática – Estadística:	Licda. Thelma Soberanis de Monterroso
Área Administración - Finanzas:	Licda. Lucia del Rosario Yax de Morán
Área Mercadotecnia - Operaciones:	Lic. Vicente Freixas Pérez

**JURADO QUE PRACTICÓ
EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

Presidente:	Lic. Luis Arturo Castillo Taracena
Secretaria:	Licda. María del Carmen Mejía García
Examinador:	Lic. Luis Alberto Castellanos Morales

Guatemala, 01 de abril de 2009.

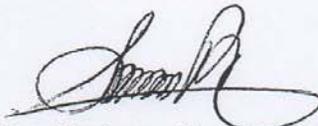
Licenciado
José Rolando Secaida Morales
Decano
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Su despacho

Señor Decano:

De conformidad con la designación de ese Decanato, de fecha veinticuatro de septiembre de dos mil siete, procedí a asesorar a la estudiante Cristina Eugenia Reyes González, en la elaboración de su tesis **"PLAN DE MERCADEO COMO HERRAMIENTA PARA EL DESARROLLO EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS HOSPITALARIOS EN EL MUNICIPIO DE SAN JOSÉ PINULA"**, previo a optar al título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

La tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y en virtud de las revisiones realizadas respecto a la misma, recomiendo que se acepte para sustentar el Examen Privado de Tesis.

Atentamente,



Licda. Maricruz Samayoa Peláez
Administradora de Empresas
Colegiada No. 10,072

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
TRES DE AGOSTO DE DOS MIL NUEVE.**

Con base en el Punto SEXTO, inciso 6.1, subinciso 6.1.1 del Acta 16-2009 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 28 de julio de 2009, se conoció el Acta ADMINISTRACION 077-2009 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 5 de mayo de 2009 y el trabajo de Tesis denominado: "PLAN DE MERCADEO COMO HERRAMIENTA PARA EL DESARROLLO EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS HOSPITALARIOS EN EL MUNICIPIO DE SAN JOSÉ PINULA", que para su graduación profesional presentó la estudiante CRISTINA EUGENIA REYES GONZÁLEZ, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CÁBRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. JOSE ROLANDO SECADA MORALES
DECANO



Smp.

Revisado
REVISADO

AGRADECIMIENTO

A DIOS: Por brindarme la fortaleza y sabiduría para alcanzar este triunfo.

A LA VIRGEN DIVINA: Por tu infinito amor y guiarme en cada día de vida.

A MIS PADRES: Alfredo Reyes López y Leandra González de Reyes, por su amor y apoyo; este triunfo es especialmente para ustedes.

A MIS HERMANAS: A Brenda por tu cariño, amistad y apoyo, eres un ejemplo para mí. Maria Fernanda, espero que este logro te motive a luchar por lo que anhelas.

A MI NOVIO: César E. Morales, por su amor y apoyo durante estos años y por compartir conmigo momentos especiales de mi vida.

A MIS ABUELITOS: Desde el cielo recibo siempre sus bendiciones. Los recuerdo con amor.

A MI FAMILIA EN GENERAL: Con cariño especial.

A MIS COMPAÑEROS: Por su afecto, en especial a Jennifer por su amistad sincera y apoyo durante mi carrera.

A MI ASESOR DE TESIS: Licda. Maricruz Samayoa por su atención, dedicación, tiempo y recomendaciones.

A MIS CATEDRÁTICOS: Por los conocimientos y experiencias transmitidos.

A la Universidad de San Carlos de Guatemala, especialmente a la Facultad de Ciencias Económicas y a la Escuela de Administración de Empresas.

ÍNDICE GENERAL

	No. de página
INTRODUCCIÓN	i

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

1.1 Empresa de servicios hospitalarios	1
1.1.1 Antecedentes	1
1.1.2 Definición	1
1.1.3 Clasificación	2
1.1.4 Funciones	3
1.2 Proceso administrativo	3
1.2.1 Fases del proceso administrativo	4
a. Planeación	5
b. Organización	9
c. Integración	14
d. Dirección	16
e. Control	18
1.3 Mercadotecnia	20
1.3.1 Mezcla de mercadotecnia	20
1.4 Plan de mercadeo	21
1.4.1 Contenido del plan de mercadeo	23
a. Resumen ejecutivo	23
b. Misión	23
c. Visión	23
d. Mercado meta	24
e. Segmentación de mercados	25
f. Análisis de las ventas	26

	No. de página
g. Análisis del producto o servicio	27
h. Análisis de la promoción	28
i. Análisis de plaza	33
j. Análisis de precios	33
k. Análisis del ambiente externo de mercadotecnia ..	34
l. Análisis FODA	36
m. Planteamiento de objetivos	37
n. Diseño de estrategias	38
1.5 Posicionamiento	41
1.6 Ventaja competitiva	41

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA DE SERVICIOS HOSPITALARIOS

2.1 Metodología de la investigación	43
2.1.1 Determinación del tamaño de la muestra	44
2.2 Generalidades de la empresa en estudio	46
2.2.1 Antecedentes	46
2.2.2 Aspectos legales	48
2.2.3 Organización de la empresa	48
2.3 Análisis sobre la planificación de mercadeo de la empresa en estudio	49
2.3.1 Entrevistas	50
a. Administrador General	50
b. Los trabajadores	58
2.3.2 Encuesta a clientes reales y potenciales	67
2.4 Análisis del ambiente de mercadotecnia	82
2.4.1 Demanda	82

	No. de página
2.4.2 Competencia	85
2.4.3 Comportamiento de las ventas	90
2.4.4 Macroambiente de la empresa	92
2.5 Análisis FODA	93

CAPÍTULO III

PROPUESTA DEL PLAN DE MERCADEO PARA UNA EMPRESA DE SERVICIOS HOSPITALARIOS

3.1 Justificación de la propuesta	99
3.2 Objetivo de la propuesta	99
3.3 Matriz FODA	100
3.4 PLAN DE MERCADEO PROPUESTO	103
3.4.1 Resumen ejecutivo	103
3.4.2 Misión, visión y objetivos	106
3.4.3 Mercado meta, segmentación del mercado	108
a. Variables geográficas	108
b. Variables demográficas	108
c. Variables psicográficas	109
d. Variables de posición de uso	109
3.4.4 Planteamiento de objetivos	111
3.4.5 Diseño de estrategias	111
3.4.6 Presupuesto total	127
a. Utilidades proyectadas	128
b. Beneficios tangibles e intangibles	129
3.4.7 Calendarización anual	130
3.4.8 Control de las estrategias	132

	No. de página
CONCLUSIONES	136
RECOMENDACIONES	138
BIBLIOGRAFÍA	140
ANEXOS	143

ÍNDICE DE FIGURAS

		No. de página
Figura 1	Proceso administrativo.	4
Figura 2	Sistema de organización lineal.	10
Figura 3	Sistema de organización funcional.	11
Figura 4	Sistema de organización lineal-staff.	12
Figura 5	Etapas de la integración de personal.	15
Figura 6	Control como medio para alcanzar los objetivos. ...	18
Figura 7	Planeación en mercadotecnia.	22
Figura 8	Ciclo de vida del producto.	28
Figura 9	Ambiente de mercadotecnia.	34
Figura 10	Organigrama de la empresa de servicios hospitalarios.	49

ÍNDICE DE GRÁFICAS

		No. de página
Gráfica 1	Persona que planifica las actividades de mercadeo según el trabajador.	62
Gráfica 2	Conocimiento de las actividades de mercadeo por parte de los trabajadores.	63
Gráfica 3	Persona que controla las actividades de mercadeo según el trabajador.	64
Gráfica 4	Ventas del año 2008 en comparación con las ventas del año 2007 según el trabajador.	66
Gráfica 5	Clientes que asisten a alguna empresa de servicios hospitalarios	69
Gráfica 6	Características que el cliente considera para elegir la empresa de servicios hospitalarios que visitará.	70
Gráfica 7	Conocimiento del Hospital Luz de Vida según el cliente potencial.	71
Gráfica 8	Clientes que han utilizado alguno de los servicios del Hospital Luz de Vida.	72
Gráfica 9	Empresa de servicios hospitalario que el cliente potencial prefiere visitar	73
Gráfica 10	Servicio que utiliza con mayor regularidad según el cliente potencial.	74

		No. de página
Gráfica 11	Consideración del cliente real sobre el servicio recibido.	76
Gráfica 12	Apreciación del cliente real sobre el precio de los servicios.	77
Gráfica 13	Clientes reales que recomendarían los servicios del hospital.	78
Gráfica 14	Clientes que se han informado sobre los servicios que ofrece el hospital a través de algún medio de comunicación.	79
Gráfica 15	Clientes reales que volverían a utilizar los servicios que ofrece el hospital.	81
Gráfica 16	Número de consultas atendidas por el Hospital Luz de Vida en los años 2006, 2007 y 2008.	90
Gráfica 17	Proyección de ventas en valores y utilidad neta en operación.	105
Gráfica 18	Participación de mercado proyectada.	105

ÍNDICE DE CUADROS

		No. de página
Cuadro 1	Crecimiento del hospital dentro del municipio según el trabajador.	61
Cuadro 2	Limitaciones que pueden afectar el crecimiento del hospital según el trabajador.	61
Cuadro 3	Efectividad de las actividades de mercadeo según el trabajador.	65
Cuadro 4	Consideración del precio de los servicios hospitalarios según el trabajador.	65
Cuadro 5	Causa por la que los clientes visitan otras empresas de servicios hospitalarios según el trabajador.	67
Cuadro 6	Edad y género de los clientes encuestados.	68
Cuadro 7	Plan de acción estrategia de venta personal propuesta. Táctica: contratación asistente de mercadeo.	113
Cuadro 8	Plan de acción estrategia de publicidad propuesta. Táctica: valla publicitaria.	116
Cuadro 9	Plan de acción estrategia de publicidad propuesta. Táctica: minivalla.	117
Cuadro 10	Plan de acción estrategia de publicidad propuesta. Táctica: repartir volantes.	119

	No. de página
Cuadro 11	Plan de acción estrategia de promoción de ventas propuesta. Táctica: incentivos para estimular la venta de los servicios hospitalarios. 121
Cuadro 12	Plan de acción estrategia de promoción de ventas propuesta. Táctica: jornada médica. 123
Cuadro 13	Plan de acción estrategia de promoción de ventas propuesta. Táctica: repartir volantes, colocar mantas y afiches. 125
Cuadro 14	Presupuesto total del plan de mercadeo propuesto. 127
Cuadro 15	Estado de resultados proyectado. 128
Cuadro 16	Beneficios tangibles e intangibles de implementar el plan de mercadeo propuesto. 130
Cuadro 17	Planificación propuesta de las actividades de mercadeo para el primer semestre, tiempo estimado en semanas. 131
Cuadro 18	Planificación propuesta de las actividades de mercadeo para el segundo semestre, tiempo estimado en semanas. 132
Cuadro 19	Plan de acción para actividades de control del plan de mercadeo propuesto. 133

ÍNDICE DE TABLAS

		No. de página
Tabla 1	Diferencia entre planeación, planeación estratégica y el plan de mercadeo.	9
Tabla 2	Población total, género y grupos de edad del municipio de San José Pinula, año 2002.	82
Tabla 3	Población económicamente activa e inactiva de siete años a más del municipio de San José Pinula, año 2002	83
Tabla 4	Población económicamente inactiva del municipio de San José Pinula según condición de inactividad, año 2002.	84
Tabla 5	Población económicamente activa del municipio de San José Pinula según categoría ocupacional, año 2002.	84
Tabla 6	Precios de la unidad de análisis vrs. la competencia en exámenes de diagnóstico.	86
Tabla 7	Precios de la unidad de análisis vrs. la competencia en consulta médica.	87
Tabla 8	Precios de la unidad de análisis vrs. la competencia en exámenes de laboratorio.	88

		No. de página
Tabla 9	Porcentaje de participación de mercado del Hospital Luz de Vida en los años 2006, 2007 y 2008.	91
Tabla 10	Fortalezas de la empresa de servicios hospitalarios en estudio.	94
Tabla 11	Debilidades de la empresa de servicios hospitalarios en estudio.	95
Tabla 12	Oportunidades de la empresa de servicios hospitalarios en estudio.	97
Tabla 13	Amenazas de la empresa de servicios hospitalarios en estudio.	98
Tabla 14	Matriz FODA para la empresa de servicios hospitalarios en estudio.	101
Tabla 15	Misión, visión y objetivos propuestos para la empresa de servicios hospitalarios.	107
Tabla 16	Mercado meta de la empresa de servicios hospitalarios.	110

INTRODUCCIÓN

La planificación de mercadotecnia es esencial para la sobrevivencia y crecimiento de las empresas dentro del medio ambiente de negocios, su importancia radica en la necesidad de crear estrategias que se adapten a las condiciones cambiantes que presentan los productos y mercados.

Los cambios veloces en los mercados crean oportunidades y amenazas que alteran el atractivo de los mismos y ocasionan presiones que requieren respuestas estratégicas correctas y prontas que permitan a las empresas mantenerse a la vanguardia con relación a sus competidores.

El planeamiento de mercadeo es la forma sistemática de una empresa de controlar su futuro, ya que el plan definirá lo que desea alcanzar, cómo y cuándo espera lograrlo.

Su aplicación se ha convertido en algo esencial para las empresas de todo el mundo, no importando si son pequeñas, medianas o grandes, sin embargo en el caso de la empresa de servicios hospitalarios ubicada en el municipio de San José Pinula, las actividades de mercadotecnia realizadas no producen los beneficios deseados. Probablemente la razón ha sido la falta de un modelo de planeación adecuado que contemple una serie de objetivos y estrategias basadas en la realidad del mercado y del entorno, por este motivo se desarrolla la presente investigación para realizar un análisis en el cual se identifiquen las fortalezas y oportunidades que se deben de aprovechar para plantear las estrategias con las cuales contrarrestar las amenazas y debilidades que se presentan en el mercado.

Para la realización de este estudio se ha dividido el presente trabajo en los siguientes capítulos:

El capítulo I contiene la referencia teórica que define conceptos relevantes sobre las empresas de servicios hospitalarios; se describen temas relacionados con la planeación y los pasos necesarios para la elaboración de un plan de mercadeo.

El capítulo II, presenta un diagnóstico sobre la situación actual de la empresa de servicios hospitalarios, los resultados se obtuvieron a través de la investigación de campo. La información recopilada describe aspectos generales de la empresa en estudio, revelando que la misma no ha logrado aumentar su participación dentro de su mercado meta, lo cual no ha contribuido a incrementar el número de pacientes y a posicionarse en él.

En el capítulo III se presenta la propuesta del plan de mercadeo, la cual consiste en proporcionar las estrategias que contribuirán a promover el desarrollo de la empresa mediante la aplicación de tácticas que han sido planificadas para desarrollarse a lo largo de un año. El plan de mercadeo propuesto contiene la misión, visión, mercado meta, objetivos, estrategias y tácticas a desarrollar, el costo de implementar la propuesta, utilidades proyectadas y los sistemas de control a utilizar.

Por último, las conclusiones y recomendaciones que corresponden a la investigación; la bibliografía consultada; se adjuntan en los anexos las boletas que fueron utilizadas como apoyo para el desarrollo de la investigación de campo; cuadros y gráficas que reflejan la opinión de los trabajadores entrevistados y clientes encuestados; el diseño propuesto para los anuncios que se publicarán; cotizaciones para la ejecución de las estrategias; una boleta propuesta para evaluar el servicio, y; hoja de evaluación de las estrategias propuestas.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Empresa de servicios hospitalarios

1.1.1 Antecedentes

“Los centros hospitalarios públicos y privados son instituciones que han existido desde las primeras culturas (egipcia, griega, otras), modificándose, modernizándose y adaptándose a los cambios sociales, científicos y tecnológicos. En tiempos de la conquista, los enfermos españoles eran tratados por curanderos indígenas. El 22 de noviembre de 1527, se estableció el primer decreto de fundación de hospitales en el reino de Guatemala, para construirse en el valle de Almolonga, en donde Jorge de Alvarado, mandó a edificar un centro hospitalario en los siguientes términos: “que se señale un sitio para hospital, donde los pobres y peregrinos sean atendidos y curados, y que lleve por nombre *El Hospital de la Misericordia*”. (15:1)

“A mediados del siglo XIX, el número de hospitales se incrementó, debido al descubrimiento de la anestesia y de las técnicas quirúrgicas asépticas. Y en el siglo XX la demanda de hospitales aumentó gracias al desarrollo y al progreso en la medicina y tecnología”. (15:1)

1.1.2 Definición

Las empresas de servicios hospitalarios son establecimientos que proporcionan atención médica, servicios de internación y enfermería a personas enfermas o heridas, para brindarles el diagnóstico y el tratamiento que necesiten.

1.1.3 Clasificación

Los hospitales se clasifican en:

- “1. De acuerdo al número de camas pueden ser de tres tipos:
 - a) hospitales pequeños de hasta 50 camas;
 - b) hospitales medianos de 51 hasta 250 camas;
 - c) hospitales grandes que cuentan con más de 250 camas;

2. De acuerdo a la localización geográfica se dividen en dos tipos:
 - a) urbanos;
 - b) rurales;

3. Según promedio de estancia de los pacientes, pueden ser:
 - a) de estancia corta con menos de 15 días;
 - b) de estancia prolongada con más de 15 días;

4. Según clases de propiedad se dividen en:
 - a) gubernamentales;
 - b) no gubernamentales;

5. Según la condición socioeconómica del paciente los hay de dos tipos:
 - a) públicos;
 - b) privados;

6. Según especialidad médica pueden ser:
 - a) generales;
 - b) específicos;

7. Atendiendo al aspecto arquitectónico pueden ser:
 - a) horizontales;
 - b) verticales;
 - c) mixtos”. (16:7-8)

1.1.4 Funciones

Las empresas de servicios hospitalarios realizan cinco funciones, los hospitales generales las llevan a cabo con mayor frecuencia.

1. Prevención de enfermedades: se refiere a las actividades destinadas a preservar y mantener la salud de los habitantes.
2. Curación de enfermedades: es la actividad principal de los hospitales y el servicio más exigido por la comunidad.
3. Rehabilitación: “está dedicada al tratamiento de incapacidades físicas y residuales a las que la ciencia médica no propone soluciones farmacológicas, pero sí mediante la medicina física”. (16:9)
4. Enseñanza: los hospitales son considerados como centros de enseñanza, en donde se imparten diferentes clases, cursos, sesiones clínicas o bibliográficas sobre temas médicos.
5. Investigación: “constituye las actividades generadoras de nuevos conocimientos, los cuales elevan el nivel académico del personal hospitalario”. (16:9)

1.2 Proceso administrativo

El proceso administrativo es una serie de actividades independientes utilizadas por la administración de una empresa para el desarrollo de las funciones de planificar, organizar, integrar, dirigir y controlar. Las cinco fases anteriores “se hallan presentes en cualquier actividad del administrador y en cualquier nivel o área de actividad de la empresa”. (6:91) (Véase figura 1)

FIGURA 1
Proceso administrativo.



Fuente: Chiavenato, I. 1999. Introducción a la Teoría General de la Administración. Quinta edición. México. McGraw-Hill. Pág. 227.

1.2.1 Fases del proceso administrativo

La utilización del proceso administrativo ayuda al administrador a conocer como son administrados los recursos y actividades de una empresa, su aplicación en la presente investigación contribuirá a obtener información sobre la situación actual de la empresa en estudio, por lo que se describe a continuación cada una de las fases que lo conforman:

a. Planeación

Las empresas no trabajan sobre la base de la improvisación, en ellas, casi todo se planea con anticipación. La planeación figura como la primera función administrativa, precisamente por ser la que sirve de base a las demás.

“Planear es definir los objetivos y escoger anticipadamente el mejor curso de acción para alcanzarlos. La planeación determina a dónde se pretende llegar, lo que debe hacerse, cuándo, cómo y en qué orden”. (6:228)

La fase de planeación determina cuáles serán los objetivos que debe alcanzar una empresa y qué debe hacer para conseguirlos. La planeación producirá como resultado el plan, que especificará las actividades que deben llevarse a cabo durante un periodo determinado, con el propósito de realizar la previsión, programación y coordinación de una secuencia lógica de eventos, que deberán conducir a alcanzar un objetivo.

Existen diversos planes, los cuales tienen una jerarquía dentro del proceso de planeación, a continuación se describen cada uno de ellos:

- misión: detalla la razón de existir de una empresa;
- visión: describe las metas que la empresa pretende alcanzar a largo plazo;
- objetivos: el punto de partida de la planeación es el establecimiento de los objetivos por alcanzar. Los objetivos son los resultados futuros que se esperan alcanzar en cierto tiempo con determinados recursos disponibles. A partir de los objetivos, la empresa fija sus políticas, metas, estrategias, tácticas, programas y presupuestos;

- políticas: las políticas son los lineamientos o criterios que orientan las actividades de la empresa. Proporcionan marcos o limitaciones que guían el desarrollo de las acciones administrativas;
- metas: establecen el estado futuro que la empresa desea alcanzar para cumplir con los objetivos planteados, éstas deben ser cuantificables, como las metas de rentabilidad, se fijan de manera clara para medir el progreso de las mismas, por lo tanto, las metas pueden servir como estándares de rendimiento;
- estrategias: detallan las acciones y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar los objetivos;
- tácticas: especifican las actividades necesarias para alcanzar cada una de las metas que se proyecten, selecciona los medios más adecuados para lograrlas;
- programas: para alcanzar las metas se establecen planes específicos, denominados programas, en ellos se establece un esquema con las actividades que habrán de realizarse y el tiempo requerido para efectuar cada una de ellas;
- presupuestos: determina por anticipado, en términos cuantitativos, el origen y asignación de los recursos de las empresas para un período específico. El numeral 1.4.1 del presente capítulo, describe el contenido del plan de mercadeo, en el inciso n, se explica el diseño para crear estrategias y los diferentes métodos para la determinación de un presupuesto.

a.1 Cobertura de la planeación

Existen tres niveles diferentes de planeación: estratégica, táctica y operacional.

Planeación estratégica

Es la planeación de tipo general proyectada para el logro de los objetivos institucionales de la empresa, tiene la finalidad de establecer guías generales de acción para determinar los recursos que serán utilizados y las políticas generales que orientarán la adquisición y administración de tales recursos, considerando a la empresa como una entidad total. Las características de esta planeación son:

- da origen a los planes específicos subsiguientes;
- es ejecutada por los más altos niveles jerárquicos de dirección;
- establece un marco de referencia para toda la empresa;
- normalmente cubre amplios períodos de tiempo.

La planeación es una actividad cotidiana que realiza cualquier área de la empresa y cualquier ejecutivo; se distingue de la planeación estratégica en su alcance, ya que ésta involucra a todas las áreas funcionales de la empresa.

Planeación táctica

A partir de la planeación estratégica, la empresa puede desarrollar los planes tácticos; es decir, comenzar a desglosar la planeación estratégica en varias planeaciones tácticas o planes tácticos.

Esta planeación es efectuada en los departamentos de las empresas y sus principales características son:

- “proyectada a mediano plazo, generalmente para el ejercicio anual;
- desarrollada por cada departamento, abarca sus recursos específicos y se preocupa por alcanzar los objetivos del mismo;
- se define en el nivel intermedio, en cada departamento de la empresa”.

(6:232)

A través de la planeación estratégica, una empresa decide que hacer con cada unidad de la misma. La planeación de mercadeo implica decidir cuáles estrategias de mercadotecnia ayudarán a la empresa a alcanzar sus objetivos estratégicos generales.

El plan de mercadeo puede definirse como un instrumento que se elabora anualmente y contiene al menos los objetivos y estrategias del área. En el numeral 1.4 se expone el plan de mercadeo y se presenta ampliamente su contenido.

Planeación operacional

Para que los planes tácticos puedan implementarse y producir resultados, es necesario que cada uno de ellos se desglose en otros planes operacionales más específicos. Mientras la planeación táctica se refiere al mediano plazo, el plan operacional es más detallado y se refiere al corto plazo.

Ésta está definida por cada área o actividad; es decir, cobija cada tarea o actividad aisladamente y se preocupa por alcanzar metas específicas.

En el cuadro 1 se aprecian algunas diferencias entre la planeación, la planeación estratégica y el plan de mercadeo.

TABLA 1

Diferencia entre planeación, planeación estratégica y el plan de mercadeo.

	<i>TEMPORALIDAD</i>	<i>ALCANCE</i>
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Largo plazo (5 años)	Toda la empresa
PLANEACIÓN OPERATIVA (Planeación operacional)	Corto plazo (1 año)	Mínimo, únicamente en el área operativa
PLAN DE MERCADEO (Planeación táctica)	Mediano plazo (1 año)	Área de mercadotecnia y demás áreas funcionales

Fuente: Valiñas, R. F. 2005. Manual para Elaborar un Plan de Mercadotecnia, un Enfoque Latinoamericano. Tercera edición. México. Editorial Thomson. Pág. 4.

b. Organización

Es la función administrativa que agrupa las actividades necesarias para realizar lo planeado, consiste en:

- “determinar las actividades específicas necesarias para el logro de los objetivos planeados (especialización);
- agrupar las actividades en una estructura lógica (departamentalización);
- asignar las actividades a posiciones y personas específicas (cargos y tareas)”. (6:236)

Durante el desarrollo de la organización se establece la estructura de la empresa, se determinan las relaciones, se crean las descripciones de cada puesto y se fijan sus requerimientos. La organización puede diseñarse en tres niveles: organización global, organización departamental, y organización de tareas y operaciones.

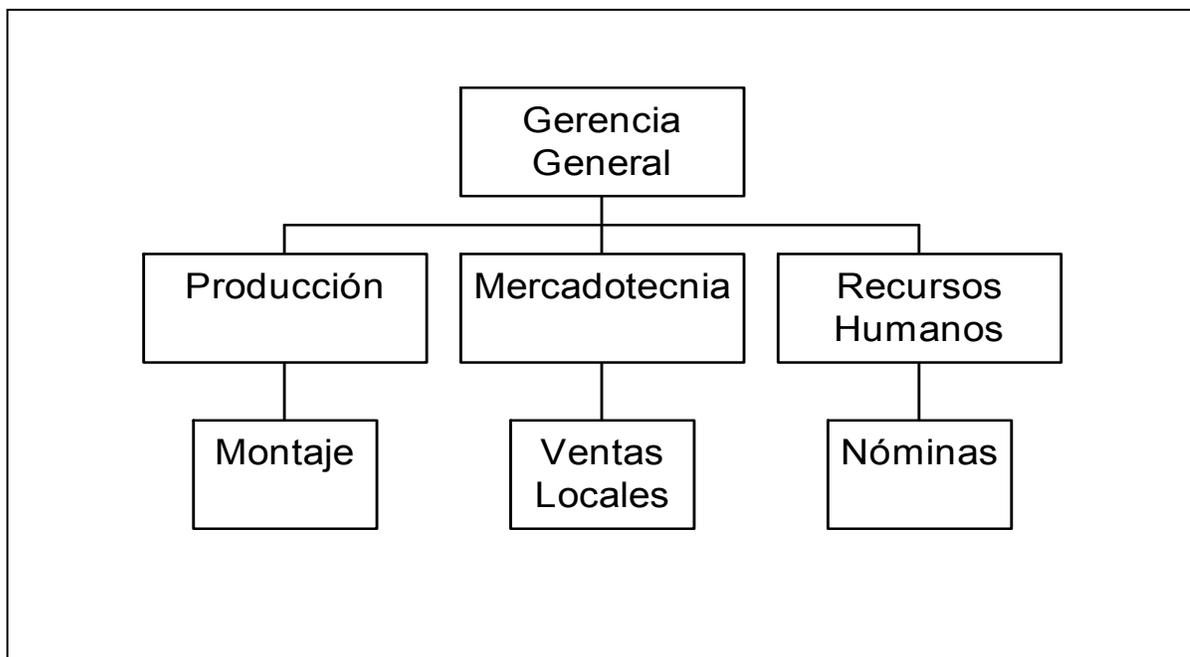
b.1 Organización global

Abarca a la empresa en su totalidad, se refiere al diseño organizacional, que puede asumir tres tipos: lineal, funcional y lineal-staff.

Organización lineal

Constituye la estructura más simple y más antigua, en esta organización existe una jerarquización de la autoridad, en la cual los superiores son obedecidos por sus respectivos subalternos, cada jefe recibe y transmite todo lo que sucede en su área, la comunicación entre los departamentos se efectúa únicamente a través de las líneas presentes en el organigrama. (Véase figura 2)

FIGURA 2
Sistema de organización lineal.



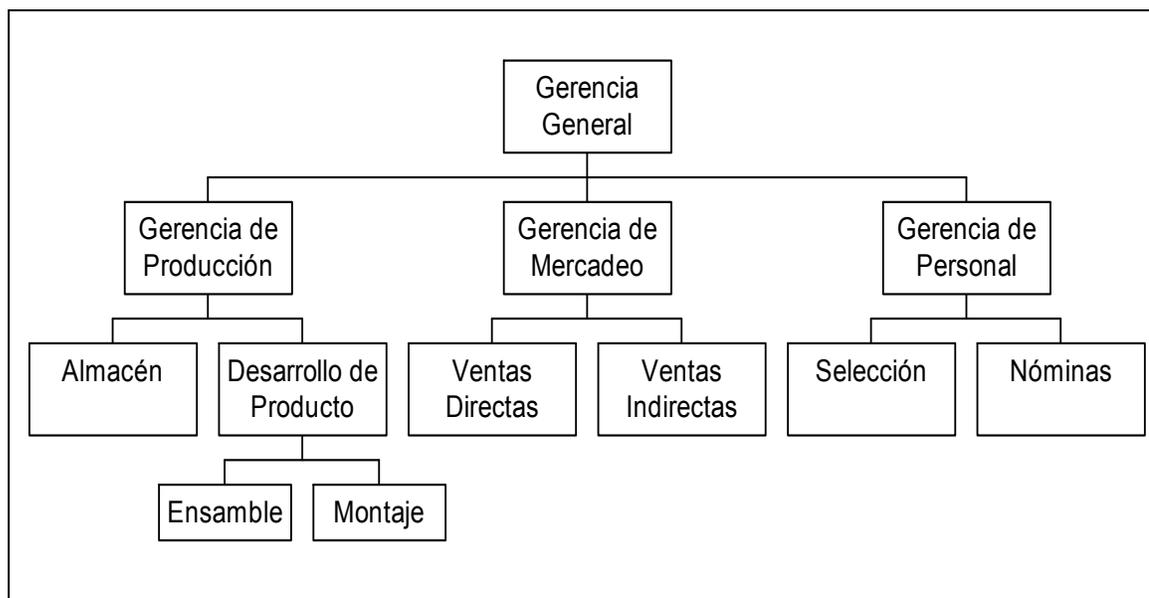
Fuente: Gómez Ceja, G. 1994. Planeación y Organización de Empresas. Octava edición. México. McGraw-Hill. Pág. 200.

La organización lineal se puede aplicar en una empresa que está comenzando su desarrollo, así también en aquellas empresas cuyas actividades están estandarizadas y tienen pocas modificaciones lo que permite que la estructura sea estable y permanente.

Organización funcional

Es la estructura organizacional que aplica el principio de la especialización de las funciones para cada tarea, dicho principio se basa en dividir el trabajo de cada trabajador en actividades más limitadas y concretas para obtener una mayor eficiencia, precisión y destreza. (Véase figura 3)

FIGURA 3
Sistema de organización funcional.



Fuente: Fuente: Gómez Ceja, G. 1994. Planeación y Organización de Empresas. Octava edición. México. McGraw-Hill. Pág. 202.

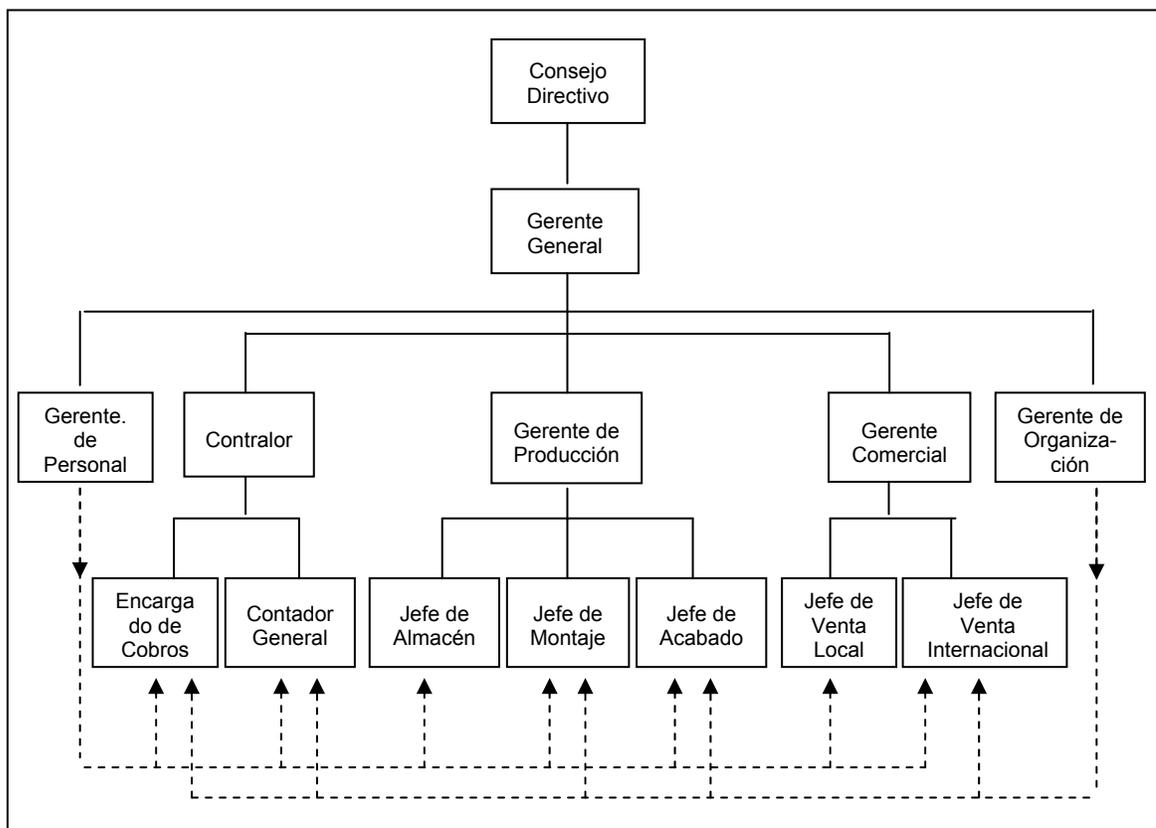
Una de las ventajas que presenta la organización funcional es la especialización de cada puesto de trabajo, lo que permite a cada trabajador concentrarse en su trabajo y no en tareas secundarias. Una de las desventajas de este sistema de

organización es la dispersión o pérdida de la autoridad de mando, dificultando a los cargos superiores controlar el funcionamiento de los cargos inferiores.

Organización lineal-staff

En esta organización existen órganos de línea (órganos de ejecución) y de asesoría (órganos de apoyo y consultoría) que mantienen relaciones entre sí. De la organización lineal conserva la autoridad y responsabilidad transmitida a través de un solo jefe para cada función, pero esta autoridad recibe asesoramiento y servicio de técnicos especializados para cada función. (Véase figura 4)

FIGURA 4
Sistema de organización lineal-staff.



Fuente: Fuente: Fuente: Gómez Ceja, G. 1994. Planeación y Organización de Empresas. Octava edición. México. McGraw-Hill. Pág. 204.

La organización lineal-staff “presenta las siguientes ventajas: oferta interna de asesoría especializada e innovadora, manteniendo el principio de unidad de mando y la actividad conjunta y coordinada de los órganos de línea y staff. Sus desventajas radican en la posibilidad de conflictos entre los órganos operativos (lineal) y los de asesoría (staff), y en la dificultad para mantener el equilibrio dinámico entre el poder de los órganos de línea y el poder de los de staff. En la actualidad, la organización lineal-staff es el tipo de organización más utilizada en las empresas”. (6:280)

b.2 Organización departamental

Abarca a cada departamento de la empresa, se denomina diseño por departamento o departamentalización, los principales tipos de departamentalización son:

- departamentalización funcional: agrupa las actividades y tareas de acuerdo con las funciones principales desarrolladas en la empresa, por ejemplo, departamento de mercadeo;
- departamentalización por producto o servicio: organiza las actividades de acuerdo con el producto fabricado o el servicio prestado. Los hospitales acostumbran a departamentalizar sus actividades por servicios, como: cirugía, radiología, pediatría, etc.;
- departamentalización geográfica: agrupa las actividades de acuerdo con el área donde se ejecutará el trabajo o el área de mercadeo que cubrirá la empresa, es utilizada por empresas que cubren grandes áreas geográficas y cuyos mercados son extensos. Dividir los departamentos de la empresa por región central, región sur, y región norte son algunos de los tipos de agrupación utilizados;

- departamentalización por clientela: se basa en agrupar las actividades conforme el tipo de persona para quienes se ejecuta el trabajo, de modo que pueda servir a un cliente específico, por ejemplo: departamento de niños;
- departamentalización por proceso: se utiliza con frecuencia en las empresas fabriles, en los niveles inferiores de la estructura organizacional de las áreas productivas o de operación, por ejemplo: departamento de preparación de materia prima.

b.3 Organización de tareas y operaciones

“Organización enfocada hacia cada tarea, actividad u operación específica. Se denomina diseño de cargos o tareas y está constituido por la descripción y el análisis de cargos”. (8:346)

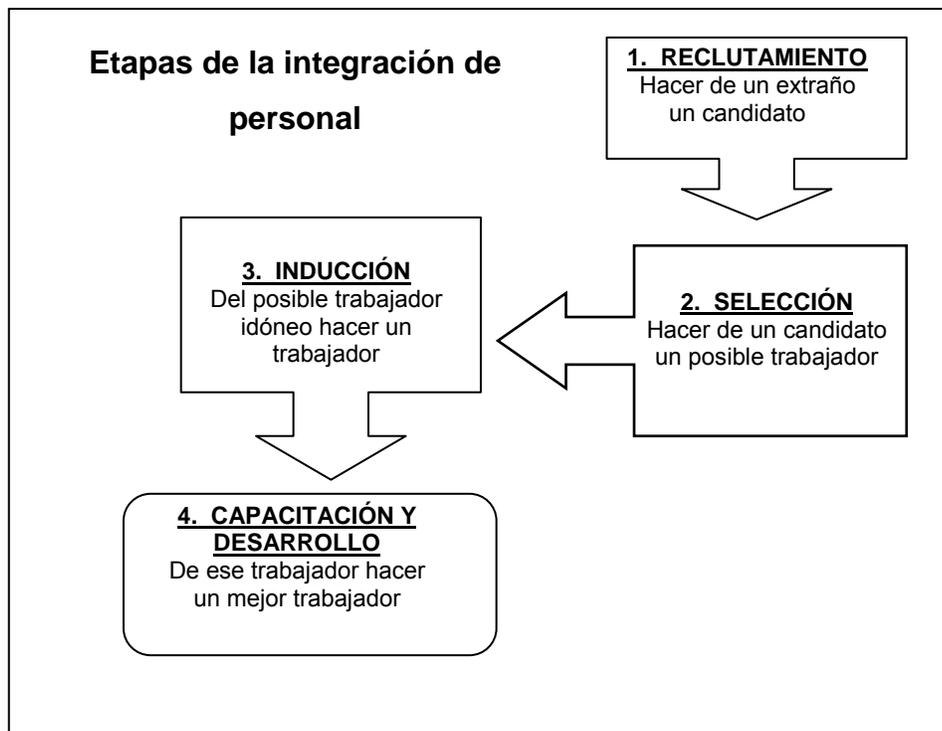
c. Integración

La integración se define como las actividades que se llevan a cabo para “obtener los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social”. (19:63)

Al terminar la etapa de organización, el administrador debe poseer una estructura organizacional que contenga las unidades administrativas necesarias para la empresa, así también debe de haber realizado la descripción de puestos, la cual describirá las características individuales que debe tener el candidato para ocupar determinado puesto, al poseer la información anterior, se podrá iniciar con el proceso de integración de personal, que básicamente se encarga de obtener la fuerza de trabajo necesaria. (Véase figura 5)

FIGURA 5

Etapas de la integración de personal.



Fuente: elaboración propia basado en el libro de Apuntes de Administración 1, Parte 1. Universidad de San Carlos de Guatemala. 2000. Pág. 65.

c.1 Reclutamiento

“El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización”. (5:208)

Esta etapa exige una planeación constituida por una secuencia de tres fases:

- personas que la empresa requiere: cantidad de personas que se necesitan para la realización de las tareas (investigación interna);
- técnicas de reclutamiento por aplicar;
- lo que el mercado de recursos humanos puede ofrecer: fuentes de reclutamiento por localizar y contactar (investigación externa).

c.2 Selección

El reclutamiento es una actividad de divulgación, de invitación; la selección es una actividad de comparación o confrontación, de elección.

“La selección de personal forma parte del proceso de provisión de personal, y viene luego del reclutamiento”. (5:238) La tarea básica de la selección es escoger aquellos candidatos reclutados que tengan mayores posibilidades de adaptarse al cargo ofrecido y desempeñarlo bien, para ello es necesario realizar una primera entrevista, aplicar exámenes de conocimientos, médicos y psicológicos, para identificar al candidato más idóneo.

c.3 Inducción

Elegido el candidato se realiza la contratación, luego se procede con la inducción al puesto, que tiene por objetivo armonizar al nuevo elemento con los objetivos de la empresa y con el ambiente organizacional del que formará parte, en la forma más rápida y adecuada.

c.4 Capacitación y desarrollo

La última etapa del proceso de integración de personal es la capacitación y desarrollo, la cual consiste en desarrollar las aptitudes y capacidades de todo recurso humano que ingrese a la empresa, para adaptarlo exactamente a lo que el puesto va a requerir de él.

d. Dirección

Para que las empresas puedan realizar lo planeado en el esquema organizado, es necesario la dirección, la cual implica un proceso en el que se influye en las personas para alcanzar los objetivos.

La dirección es una actividad de comunicación, orientación, motivación y liderazgo, por medio de los cuales el administrador procurará influir en sus

subordinados para que se identifiquen con la misión y visión de la empresa y se propongan conseguir los objetivos planteados.

Esta función administrativa se refiere a las relaciones interpersonales del administrador y sus respectivos subordinados en todos los niveles de la empresa. “Para que la planeación, la organización y la integración puedan ser eficaces, deben ser dinamizadas y complementadas por la orientación que se dé a las personas mediante una adecuada comunicación, habilidad de liderazgo y motivación”, (6:238) éstos últimos conforman los elementos de la dirección.

d.1 Comunicación

La comunicación significa intercambio de información, de pareceres, opiniones, sugerencias, etcétera, entre el director y los distintos miembros del grupo de trabajadores.

“La comunicación es una actividad administrativa que cumple dos propósitos esenciales: a) proporcionar la información y la explicación necesarias para que las personas puedan desempeñar sus tareas, y b) proporcionar las actitudes necesarias que promuevan la motivación, la cooperación y la satisfacción en los cargos”. (6:163)

d.2 Liderazgo

“El liderazgo es importante en todos los tipos de organización humana, principalmente en las empresas y en cada uno de los departamentos. Es también esencial en las demás funciones de la administración porque el administrador necesita conocer la motivación humana y saber conducir a las personas, esto es, ser líder.

Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una institución, orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos mediante el proceso de comunicación humana”. (6:151)

d.3 Motivación

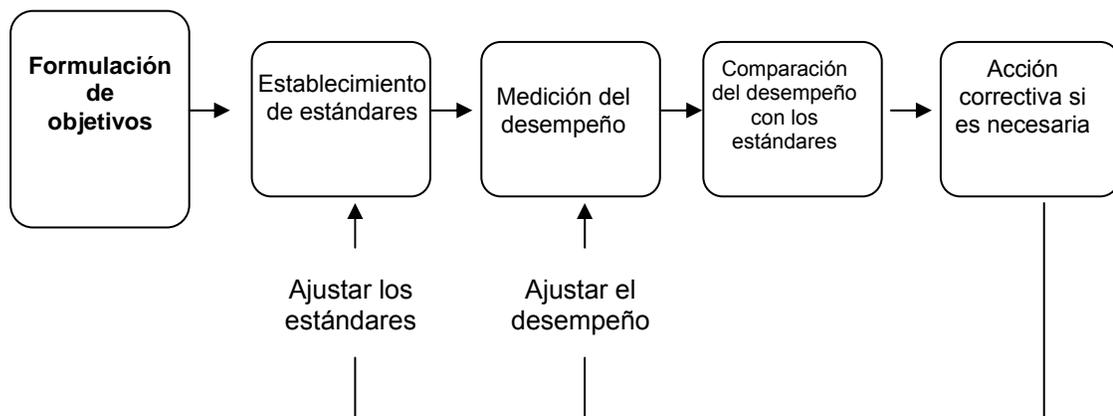
La motivación es la labor más importante de la dirección, ya que a través de ella se logrará la ejecución del trabajo de acuerdo con los estándares esperados, ya que un trabajador altamente motivado puede llevar al éxito las actividades de la empresa. Es responsabilidad del administrador impulsar al trabajador para que sienta como suya la misión y objetivos de la empresa.

e. Control

El control busca “asegurar que los resultados de aquello que se planeó, organizó, integró y dirigió, se ajusten tanto como sea posible a los objetivos previamente establecidos. La esencia del control reside en comprobar si la actividad controlada está alcanzando o no los objetivos o los resultados deseados”. (6:240) (Véase figura 6)

FIGURA 6

Control como medio para alcanzar los objetivos.



Esta función administrativa está constituida por cuatro fases: establecimiento de estándares, observación del desempeño, comparación del desempeño frente al estándar establecido y acción correctiva para eliminar desviaciones o variaciones.

e.1 Establecimiento de estándares

Los estándares representan el desempeño deseado, pueden estar expresados en tiempo, dinero, calidad, unidades físicas, costos, etc.

e.2 Observación del desempeño

La verificación del desempeño de las actividades busca obtener información precisa sobre la operación que se está controlando, para ajustarlas a determinados estándares previamente establecidos.

e.3 Comparación del desempeño con el estándar establecido

“Toda actividad experimenta una variación, error o desviación, es importante establecer los límites en los que las variaciones podrán aceptarse como normal o deseable”. (6:241) Toda actividad que se realice se deberá comparar “con el estándar para verificar eventuales desviaciones o variaciones. La comparación del desempeño con el estándar establecido se lleva a cabo, generalmente, por medio de gráficas, informes, indicaciones, porcentajes, medidas estadísticas, etc.”. (6:241)

e.4 Acción correctiva

Las variaciones, errores o desviaciones que se detecten se deberán corregir para que las actividades se normalicen. “La acción correctiva busca lograr que lo realizado esté de acuerdo con lo que se pretendía realizar”. (6:242)

1.3 Mercadotecnia

La mercadotecnia se ocupa de la entrega de valor y satisfacción para los clientes con el fin de obtener una utilidad y mantener relaciones a largo plazo con ellos.

Mercadotecnia se define como el “proceso social y gerencial por el que individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean creando e intercambiando productos y valor con otros”. (12:3)

La función principal de la mercadotecnia es lograr determinar las necesidades y deseos de los mercados meta y proporcionarles satisfacciones deseadas de forma más eficaz y eficiente que los competidores, además permite conocer la opinión de los clientes sobre los servicios ofrecidos y sobre los diferentes componentes del servicio, así como sobre nuevos programas o actividades puestos en marcha, para rediseñarlos o reorientarlos de forma que satisfagan las expectativas del público.

1.3.1 Mezcla de mercadotecnia

Es el conjunto de herramientas mercadológicas utilizadas por una empresa para obtener la respuesta deseada dentro de su mercado meta, para lo cual desarrolla actividades para influir en la demanda de los productos, determina el precio adecuado para su comercialización, establece las actividades a realizar para colocar el producto a la disposición del consumidor y finalmente lleva a cabo promociones que divulguen las cualidades y ventajas competitivas del producto o servicio.

El producto, precio, plaza y promoción constituyen los elementos de la mezcla de mercadotecnia, denominados comúnmente como las “4 p’s”, explicados con mayor detalle dentro del presente capítulo.

1.4 Plan de mercadeo

“Es un documento de trabajo que detalla acciones específicas directas de mercadotecnia, dirigido a objetivos específicos dentro de un marco de trabajo de un ambiente de mercadotecnia”. (7:1)

El soporte administrativo principal de la función de mercadotecnia es el plan de mercadeo, la propuesta se basa un el análisis del mercado de la empresa y de sus capacidades internas, se concentra en la definición de sus objetivos y estrategias, así como de diseñar un programa que guíe las actividades propuestas.

El plan de mercadeo es para toda empresa una herramienta indispensable para desarrollar y mantener una posición competitiva en el mercado, se considera que su utilización ayuda a aumentar la rentabilidad, posicionamiento y competitividad.

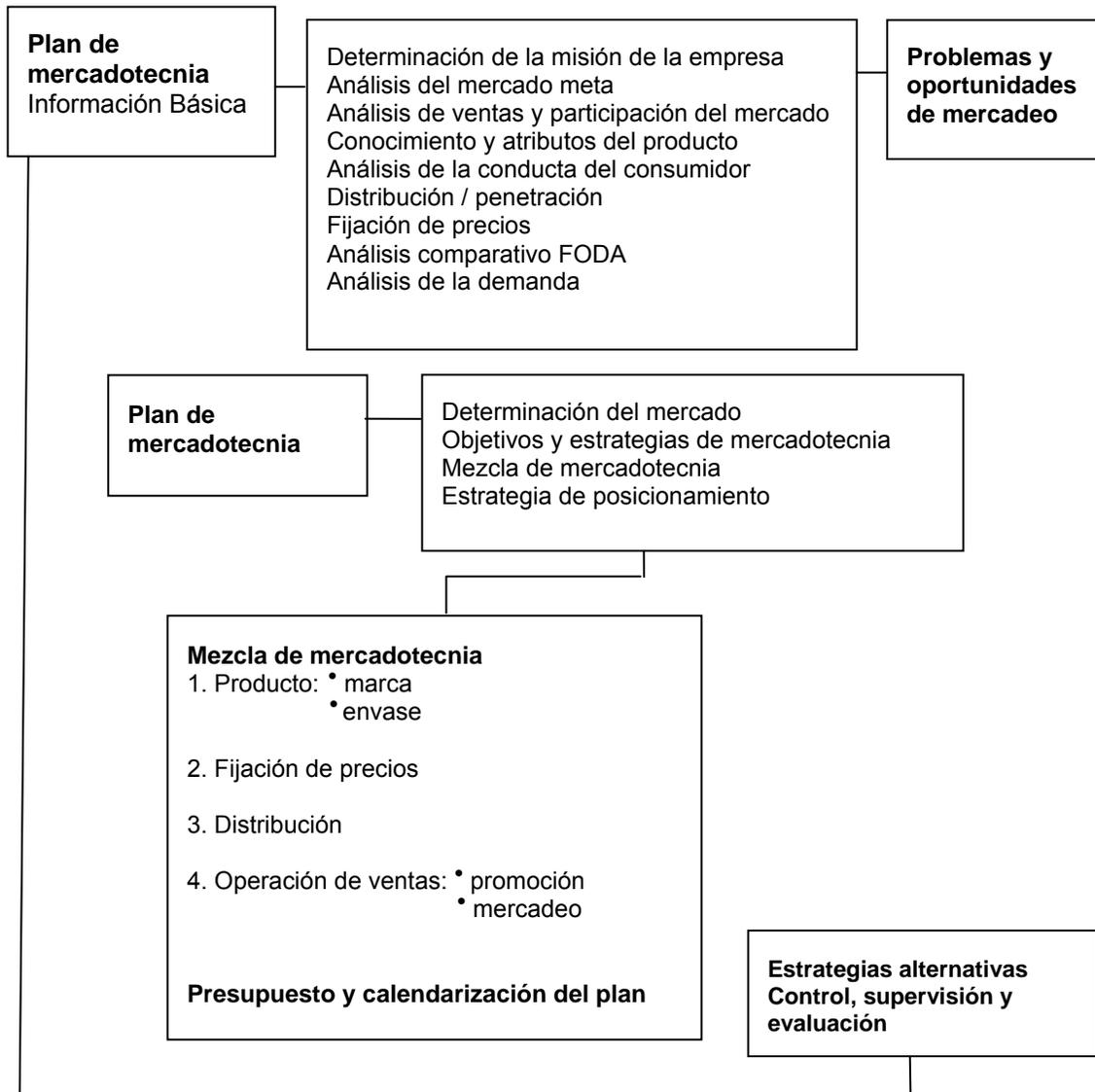
El proceso para realizar un plan de mercadeo está compuesto por nueve fases, las primeras dos fases se refieren a la etapa de recopilación de información:

1. analizar la misión y visión de la empresa;
2. elaborar la evaluación del negocio (mercado meta, distribución, plaza, etc.);

Las siguientes fases del proceso corresponden a la etapa de planeación:

3. determinar supuestos del mercado (escenario previsto);
4. detectar problemas y oportunidades de mercado, y elaborar análisis FODA;
5. determinar los objetivos del área de mercadotecnia;
6. planteamiento de estrategias, tácticas y acciones específicas;
7. elaborar el presupuesto;
8. calendarización de actividades;
9. diseñar las medidas de supervisión, evaluación y control. (Véase figura 7)

FIGURA 7
Planeación en mercadotecnia.



Fuente: elaboración propia basado en el libro Manual para Elaborar un Plan de Mercadotecnia, un Enfoque Latinoamericano. Valiñas, R. F. 2005. Tercera edición. México. Editorial Thomson. Pág. 8.

1.4.1 Contenido del plan de mercadeo

a. Resumen ejecutivo

La primera parte de la estructura de un plan de mercadeo es el resumen ejecutivo, que contiene los principales objetivos y recomendaciones del plan, va dirigido a la gerencia y permite encontrar los puntos principales rápidamente.

Se debe incluir una descripción del producto o servicio, las ventajas que el producto o servicio posee sobre sus competidores, los resultados que se esperan obtener, la inversión necesaria y otros puntos que se consideren importantes.

b. Misión

En la formulación de la misión se define qué es la empresa y lo que aspira a ser; ser lo suficientemente específica para excluir ciertas actividades y suficientemente amplia para permitir el crecimiento creativo; debe distinguir a la empresa de las demás; servir como marco para evaluar las necesidades presentes y futuras; y ser formulada en términos tan claros que se pueda entender en toda la empresa.

c. Visión

Las elecciones con respecto a la dirección que se desea para la empresa en el futuro, tomando en consideración las capacidades, recursos, oportunidades y problemas de la empresa, establecen la visión de la misma.

“La visión de la empresa indica cuál es la meta que la empresa persigue a largo plazo, así como la forma en que ésta se concibe a sí misma en la actualidad y en el futuro”. (20:22)

d. Mercado meta

Una de las llaves que conducirán al éxito a una empresa estará en definir a los principales prospectos, con el fin de aprovechar el tiempo y el dinero anunciando los productos o servicios a las personas que posteriormente lo comprarán. La búsqueda de los mejores prospectos entre todos los consumidores se conoce como mercado meta, y es a ese conjunto de personas hacia quienes se dirigirán todos los esfuerzos de mercadotecnia.

Dentro del mercado meta se debe considerar dos grupos de mercado:

- **primario:** se refiere a todos los consumidores que tienen la decisión de comprar, y para ello realizan la selección y evaluación del producto o servicio que satisfaga mejor sus necesidades;
- **secundario:** se refiere a los consumidores que tienen contacto con el producto o servicio, pero no tienen la intención de comprarlo.

d.1 Mercado meta real

El mercado meta real está compuesto por un grupo de consumidores que tienen necesidad de adquirir los productos o servicios que ofrece una empresa, poseen los medios financieros necesarios para comprarlos y están interesados en adquirirlos.

Representa a los consumidores de los segmentos del mercado meta a los que se ha logrado llegar, y que actualmente adquieren los productos o servicios de la empresa.

d.2 Mercado meta potencial

“Son aquellos consumidores que no compran ni usan el producto, pero que lo pueden usar en un futuro debido a que tienen las características del mercado meta, pero no conocen el producto, o no tienen las características del mercado meta, pero las tendrán en un futuro”. (20:29)

e. Segmentación de mercados

Segmentar un mercado significa dividir un mercado completo de consumidores en grupos que posean características y necesidades comunes para poder estudiarlos y dirigir a ellos todas las actividades de mercadotecnia.

Para segmentar el mercado de una empresa se deberán utilizar variables que lo dividan de acuerdo con sus características; las variables que se utilizan son:

- variables demográficas: dentro de ésta segmentación se estudiarán categorías de edad, sexo, nivel socioeconómico, estado civil, religión, escolaridad y ocupación. Para el nivel socioeconómico se utilizan las siguientes denominaciones:

“**Nivel A/B** (población con el más alto nivel de vida e ingresos del país);

Nivel C+ (población con ingresos o nivel de vida ligeramente superior al medio);

Nivel C (población con ingresos o nivel de vida media);

Nivel D+ (población con ingresos o nivel de vida ligeramente por debajo del nivel medio);

Nivel D (población con nivel de vida austero y bajos ingresos);

Nivel E (población con menores ingresos y nivel de vida de las zonas urbanas de todo el país). (20:31);

- variables geográficas: designará a los clientes de acuerdo a zonas geográficas, éste grupo estará compuesto del análisis de unidad geográfica, condiciones geográficas, raza y tipo de población;
- variables psicográficas: son variables que no son claramente perceptibles y no siempre pueden medirse, no obstante, representan un excelente medio para posicionar y comercializar los servicios de la empresa. Las variables psicográficas se integrarán de: la clase social, personalidad, cultura, ciclo de vida y motivos de compra;
- variables de posición del usuario o uso: “se refiere, tal como lo indica su nombre, a la disposición que tiene el consumidor ante la posible compra de un producto”. (20:32) Este grupo de variables se puede clasificar en: frecuencia de uso, ocasión de uso, tasa de uso, lealtad y disposición de compra.

f. Análisis de las ventas

“Los resultados de las ventas son útiles para identificar la situación de la empresa en el mercado, frente a la competencia, ante el consumidor y, sobre todo, para identificar el crecimiento y desarrollo que ésta ha tenido a través del tiempo”. (20:40)

Las estadísticas de ventas son indicadores de la situación comercial de la empresa y con base a ellas se realiza “un análisis de su participación dentro del mercado, el comportamiento de su fuerza de ventas, las ventas por territorio o cliente, las ventas en forma comparativa con la competencia,” (20:41) el análisis de lo anterior permitirá obtener una perspectiva más amplia de la situación actual y la esperada.

g. Análisis del producto o servicio

El producto es un conjunto de atributos tangibles o intangibles que satisfacen una necesidad determinada. “Los productos abarcan más que sólo los bienes tangibles. En una definición amplia, los productos incluyen objetos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones, ideas”. (12:244)

“Los servicios son una forma de producto que consisten en actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen a la venta y que son básicamente intangibles y no redundan en la propiedad de algo”. (12:244-245)

El análisis del producto o servicio permitirá identificar las características y el tipo de producto o servicio que se maneja, el ciclo de vida, entre otros conceptos.

g.1 Ciclo de vida del producto

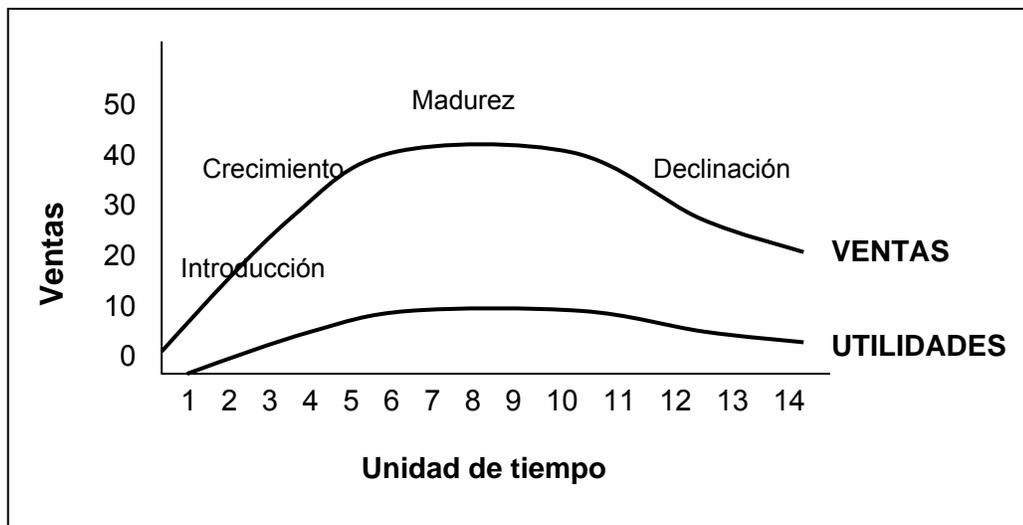
Es “el historial de ventas de éste a través del tiempo, esto se refiere a una gráfica de ventas en la que se visualizan las diferentes etapas por las que atraviesa un producto de acuerdo con sus ventas”. (20:55).

La primera etapa del ciclo de vida es la **introducción**, en ésta el producto empieza a darse a conocer en el mercado. El **crecimiento** es la segunda etapa, aquí el producto empieza a alcanzar una mayor penetración en el mercado, se empieza a obtener utilidades. La siguiente etapa es la **madurez**, el producto alcanza su mejor nivel de ventas, las utilidades son mayores y los gastos de publicidad disminuyen. La **declinación** es la última etapa del ciclo de vida, en ésta, las ventas disminuyen, los costos se incrementan y las utilidades son mínimas. (Véase figura 8)

“El comportamiento real del producto no estará determinado por el tiempo de permanencia del producto en el mercado o por elementos de competencia y

rentabilidad; el verdadero indicador serán las ventas y utilidades que genera el producto a la empresa”. (20:56)

FIGURA 8
Ciclo de vida del producto.



Fuente: Valiñas, R. F. 2005. Manual para Elaborar un Plan de Mercadotecnia, un Enfoque Latinoamericano. Tercera edición. México. Editorial Thomson. Pág. 56.

La adecuada administración de los productos que se ofrecen permitirá adaptar las necesidades detectadas de los consumidores a las características de los mismos, con el objeto de que la satisfacción del consumidor sea total y los productos se recompren y se recomienden.

h. Análisis de la promoción

La promoción es “una herramienta de la mercadotecnia diseñada para persuadir, estimular, informar y recordar al consumidor la existencia de un producto o servicio por medio de un proceso de comunicación, así como del desarrollo de las actividades de ventas y la imagen de la empresa en un tiempo y lugar determinado”. (20:58)

Por sus características la promoción es una actividad atractiva y es necesario analizarla cuidadosamente, debido a que una empresa que hace numerosa promoción no siempre es una empresa con una adecuada mercadotecnia.

La promoción está integrada por cinco actividades que conforman la **mezcla promocional**:

- **publicidad:** es el “conjunto de actividades encaminadas a informar, persuadir y recomendar los beneficios y atributos de un producto a través de los medios de comunicación”. (20:59)

Es una forma de comunicación informal y masiva, según su función se divide en publicidad: de información, de persuasión y de recordación.

Publicidad de información: tiene la finalidad de brindar al consumidor los datos relevantes de los usos, ventajas, características y cualidades de un producto determinado.

Publicidad de persuasión: busca convencer al consumidor sobre las ventajas de la compra o uso de un producto.

Publicidad de recordación: ésta busca que el producto o servicio permanezca presente en la mente del consumidor, para que éste no lo olvide, y para que lo siga comprando;

- **venta personal:** son las actividades que se realizan para establecer una negociación entre un vendedor y un comprador, a través de ella se puede establecer una interacción directa con el cliente, de manera que el vendedor alcanza a observar cuales son las necesidades que éste busca cubrir, por medio de un proceso de comunicación en doble vía, con el único fin de lograr la fidelidad del cliente hacia la empresa.

Planificación de la venta: la persona encargada de la actividad de venta directa, recibirá una lista de clientes que debe visitar, es necesario investigar al cliente, sus necesidades eventuales y sus actividades, para prepararle una oferta concreta y atractiva, es la primera actividad en toda venta personal.

Posteriormente se envía una carta o folleto al cliente potencial, luego se realiza una llamada telefónica y se solicita una cita, y finalmente el vendedor hace la visita, en donde hará una presentación destinada para cerrar la venta.

Es posible que el cliente no compre aún, pero tendrá suficiente información para decidirse en un futuro, debido a que conocerá el producto o servicio, y sabrá en donde atender sus necesidades cuando esté preparado para comprar;

- promoción de ventas: representa “los incentivos a corto plazo que fomentan la compra o venta de un producto o servicios” (12:461), para lo cual se realizan actividades que acerquen el producto al consumidor, es decir hacerlo accesible para él, brindándole la información necesaria para que conozca las opciones de compra. La comunicación en la promoción se da en el ánimo de de informar, influir, persuadir o convencer al consumidor, ya que la finalidad de ésta es dar a conocer el producto o servicio.

Objetivos de la promoción de ventas:

- a. aumentar las ventas en el corto plazo;
- b. ayudar a aumenta la participación de mercado en el largo plazo;
- c. lograr la prueba de un producto nuevo;

- d. romper la lealtad de los clientes de la competencia;
- e. reducir existencias de productos almacenados;
- f. romper estacionalidades;
- g. motivar a detallistas para que incorporen nuevos productos a su oferta;
- h. lograr mayor apoyo del equipo de ventas para futuras campañas.

Tipos de promoción de venta:

- a. promoción dirigida al consumidor: son ventas promocionales para estimular las adquisiciones de los consumidores. Entre las técnicas de promoción de consumo se utilizan las siguientes:
 - muestras:** entrega gratuita y limitada de un producto o servicio para su prueba;
 - cupones:** vales certificados que pueden ser utilizados para pagar parte del precio del producto o servicio;
 - devolución de efectivo (o rebajas):** devolución de una parte del dinero pagado por el producto o servicio, generalmente en la siguiente compra;
 - paquetes promocionales (o descuentos):** precios rebajados directamente por el fabricante en la etiqueta o el paquete;
 - bonificaciones:** bienes que se ofrecen gratuitamente o a un precio reducido como incentivo para su adquisición;
 - recompensas para los clientes:** premio en dinero o especie por el uso habitual de los productos o servicios de una empresa;
 - promociones en el punto de venta:** exhibiciones o demostraciones en el punto de venta o compra;
 - descuentos:** reducción del precio de un producto o servicio, válido por un tiempo.
- b. promoción comercial: promoción de ventas para conseguir el apoyo del revendedor y mejorar sus esfuerzos por vender;

- c. promoción para la fuerza de ventas: promoción creada para motivar a la fuerza de ventas y conseguir que los esfuerzos de ventas del grupo resulten más efectivos.

- relaciones públicas: son las actividades que se desarrollan para crear y mantener una imagen positiva de la empresa, se dividen en dos grupos:
 - a. internas: las constituyen todas aquellas actividades que se llevan a cabo dentro de una empresa, por ejemplo: boletines, eventos internos, torneos deportivos, etc.;
 - b. externas: conformada por actividades que se realizan hacia el exterior de la empresa, con el fin de alcanzar prestigio, simpatía, buena voluntad, comprensión y apoyo con proveedores, clientes, gobierno, competencia, asociaciones de beneficencia, entre otros;

- mercadeo directo: es la comunicación directa que se mantiene con los clientes, con el fin de obtener una respuesta inmediata, además es una herramienta eficaz para interactuar con ellos y forjar relaciones a largo plazo, las principales formas de mercadeo directo son:
 - venta cara a cara:** en ella se realizan visitas personales para identificar prospectos y convertirlos en clientes, comunicándoles los productos o servicios que se ofrecen con el fin de generar la compra de los mismos y crear relaciones duraderas con ellos;
 - mercadeo por correo directo:** en él se envía una oferta, anuncio, recordatorio, muestras o alguna otra información acerca del producto o servicio que se ofrece a una persona en un domicilio específico, también se realiza en las siguientes formas de correo: envío por fax, correo electrónico y correo de voz;

mercadeo por catálogo: es la venta por medio de catálogos que se proporcionan en tiendas o que se envían a una lista de clientes previamente seleccionados;

telemercadeo: es la utilización del teléfono para venderle directamente a los clientes. El telemercadeo se ha convertido en la principal herramienta del mercadeo directo ya que sirve para hacer contactos, vender productos y servicios, dar servicio al cliente, atender quejas, etc.;

mercadeo por televisión de respuesta directa: se refiere a los anuncios de información sobre un producto o servicio que se transmiten por televisión con duración de uno, dos o treinta minutos, éstos proporcionan un número de teléfono para que el cliente posteriormente realice el pedido del mismo.

i. Análisis de plaza

Se entiende como la distribución del producto para transportarlo desde donde se elabora hasta donde finalmente se consume. La distribución es especial en el sector de servicios debido a que los mismos no pueden almacenarse o transportarse, debido a que el acto de consumo se realiza simultáneamente al producir el servicio, por ejemplo, una política de distribución en una empresa de servicios hospitalarios podría ser un programa de toma de muestras, en puntos más cercanos al domicilio de los pacientes. Todos los aspectos de accesibilidad física, circulación, etcétera, están ligados a decisiones de distribución.

j. Análisis de precios

El precio es la “cantidad de dinero que un consumidor está dispuesto a pagar por un producto determinado”. (20:75)

La estrategia de precios tiene una considerable orientación a partir de las decisiones que el administrador tome con respecto a la mezcla de productos y a la calidad de los productos. La estrategia de distribución influirá sobre la elección

de la forma en que el precio funcionará en combinación con las estrategias de fuerza de ventas y publicidad.

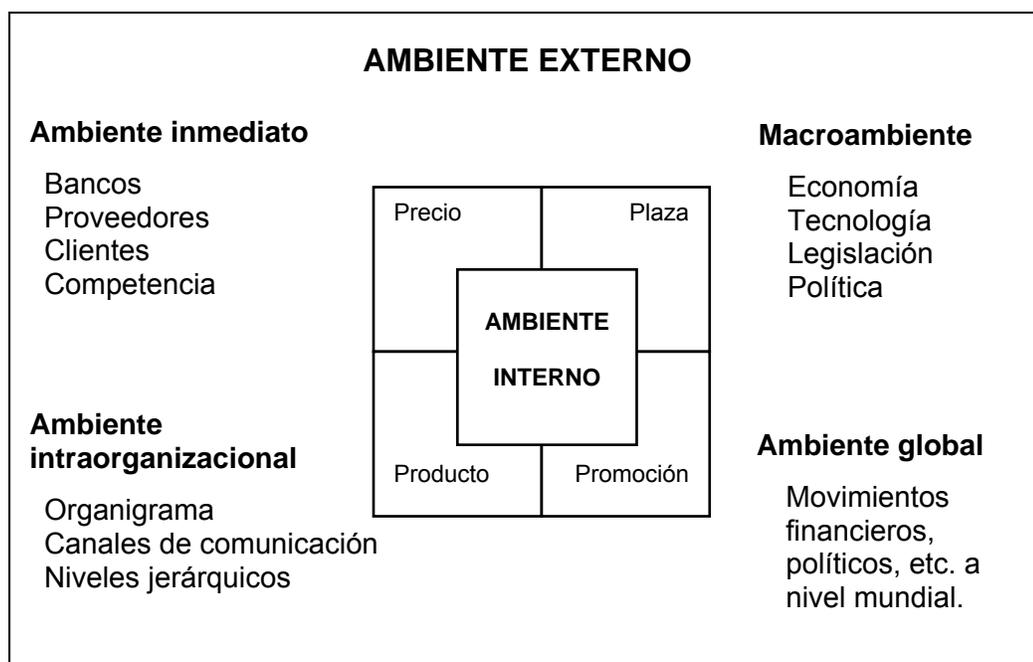
Al momento de diseñar las estrategias de productos, distribución, precios y promoción, éstas deben ajustarse entre sí para conformar una estrategia integrada para el desarrollo de un programa de posicionamiento.

k. Análisis del ambiente externo de mercadotecnia

La evaluación de la empresa permitirá visualizar de manera clara la situación de cada una de las variables del ambiente interno de mercadotecnia y realizar comparaciones con la competencia, pero es necesario considerar las variables del ambiente externo que permitirá definir el escenario que se espera durante la implementación del plan de mercadeo. (Véase figura 9)

FIGURA 9

Ambiente de mercadotecnia.



Fuente: elaboración propia basado en el libro Manual para Elaborar un Plan de Mercadotecnia, un Enfoque Latinoamericano. Valiñas, R. F. 2005. Tercera edición. México. Editorial Thomson. Pág. 85.

El ambiente externo de mercadotecnia también se concentra en el estudio de cuatro variables no controlables: ambiente intraorganizacional, ambiente inmediato, macroambiente y ambiente global.

k.1 Análisis intraorganizacional

Es necesario conocer la forma en que la empresa funciona desde su interior, se analizan los canales de comunicación, el organigrama funcional, niveles jerárquicos, las relaciones entre los distintos niveles, entre otros.

k.2 Análisis del ambiente inmediato a la empresa

Son los elementos que se encuentran en relación cercana con la empresa, no pueden ser controlados por el área de mercadotecnia, como los distribuidores, la competencia, proveedores, consumidores, bancos y todos aquellos que tengan una relación directa con la empresa, especialmente con el área de mercadotecnia.

k.3 Análisis macroambiental

Las variables macroambientales que afectan el desempeño de la empresa son: la economía, política, aspectos legales y tecnología. Así también se estudian variables medioambientales que constituyen los fenómenos del medio ambiente que no son posibles controlar.

k.4 Análisis del ambiente global

Consiste en el estudio de los movimientos financieros, políticos o comerciales en cualquier parte del mundo que pueden afectar la actividad comercial de la empresa.

I. Análisis FODA

FODA es la sigla utilizada para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información que se posee sobre una empresa, es útil para examinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de la empresa y el entorno en el cual ésta compete. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la empresa y en diferentes unidades de análisis, tales como: producto, mercado, línea de productos, unidad estratégica de negocios, etc.

Las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, son de gran utilidad en el análisis del mercado para las estrategias de mercadeo que se diseñen para una empresa.

El análisis FODA debe enfocarse en los factores claves para el éxito de un negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

I.1 Elementos del análisis FODA

El FODA es una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos o externos sobre la situación actual de una empresa.

La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de la empresa, aspectos sobre los cuales se posee algún grado de control.

- Fortalezas: elementos positivos que posee la empresa y que hacen que ésta sea superior en forma comparativa a la competencia, las fortalezas serán útiles para el planteamiento de los objetivos.
- Debilidades: “aspectos en los que la empresa es inferior a la competencia, por ejemplo, la cobertura o las estrategias promocionales”. (20:97)

La parte externa examina las oportunidades que ofrece el mercado, las empresas deben aprovechar las ventajas detectadas para minimizar o anular las amenazas, circunstancias sobre las cuales se posee poco o ningún control.

- Oportunidades: elementos o factores que están en el ambiente externo y se aprovechan para lograr los objetivos, pueden ser de tipo social, económico, político o tecnológico.
- Amenazas: son elementos o factores que existen en el ambiente externo y que constituyen un peligro para toda empresa, “se presentan por el movimiento natural del mercado, de la conducta del consumidor o por mala imagen o falta de información al consumidor”. (20:95)

El análisis FODA será de gran utilidad para el inicio de la planeación ya que presentará en forma resumida las conclusiones de toda la evaluación de la empresa en estudio y a partir de éste análisis será posible iniciar el diseño de los objetivos del plan de mercadeo.

m. Planteamiento de objetivos

Los objetivos del plan de mercadeo deben surgir a partir de las variables detectadas en el análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, y a partir de ellas establecer un fin para resolver o aprovechar las variables descritas.

El planteamiento de los objetivos deberá representar una serie de situaciones que la empresa de servicios hospitalarios necesita alcanzar para mantener o mejorar su competitividad y su participación en el mercado.

n. Diseño de estrategias

Las estrategias son el conjunto de acciones que tienen la finalidad de alcanzar o lograr el cumplimiento de los objetivos.

El diseño de las estrategias estará basado en cinco etapas, desde el planteamiento de la misma hasta el establecimiento de métodos de control.

n.1 Diseño del concepto estratégico

Este paso se refiere al planteamiento de la estrategia, en esta etapa se sugerirá el tipo de estrategia a seguir: penetración de mercado, posicionamiento, desarrollo de mercado, diversificación, cobertura, etc.

Al plantear los objetivos se considerarán las variables analizadas en la evaluación de la empresa, en el diseño de las estrategias será necesario tomar como base el análisis situacional, de tal forma que las estrategias sean acordes con la situación que impera en el mercado.

n.2 Desarrollo de tácticas

La táctica es una actividad que permite el cumplimiento de una estrategia.

Se deberán contemplar todas las actividades que se requieren desarrollar para llevar a cabo las estrategias y explicar con detalle el proceso de realización de las mismas.

n.3 Calendarización

Al finalizar el diseño de las estrategias del plan de mercadeo, será necesario integrarlas en un calendario anual de actividades. La calendarización consiste en establecer el tiempo de realización para cada una de las actividades tácticas que se desarrollarán para la ejecución de las estrategias.

Con la calendarización se pretende organizar todas las actividades de mercadotecnia y a la vez disponer de un método de control.

n.4 Presupuesto

Es “la cantidad de dinero que se espera utilizar para la realización de las actividades del área, es decir, la asignación de recursos a actividades específicas”. (20:162).

Es necesario conocer el presupuesto en forma anticipada para que el diseño de la estrategia se ajuste al mismo.

Existen diferentes métodos para la determinación de un presupuesto, a continuación se presentan cinco de ellos:

- presupuesto por porcentaje de ventas: en este método es necesario conocer el ejercicio del año anterior del departamento de ventas, y con esta base asignar un porcentaje sobre las ventas brutas del año anterior;
- presupuesto por cantidad comparativa: la empresa establece el presupuesto de mercadotecnia de acuerdo con las actividades que está desarrollando la competencia;
- presupuesto con base cero: “consiste en que cada uno de los responsables de la planeación establece los recursos presupuestales

necesarios para la realización de su actividad, sin considerar los ejercicios presupuestales de años anteriores”. (20:163);

- presupuesto por asignación: en este método el área financiera de la empresa asigna a cada departamento una cantidad máxima de gastos autorizados, los cuales se mantienen fijos durante todo el año;
- presupuesto por incremento: consiste en incrementar una cantidad al presupuesto del año anterior, la cantidad resultará de sumar índices de inflación o factores macroeconómicos.

n.5 Supervisión y control

Al momento de implementar y ejecutar las estrategias del plan de mercadeo, será necesario desarrollar actividades que permitan verificar si las estrategias se están llevando a cabo correctamente y comprobar si los objetivos se alcanzaron en su totalidad.

Se pueden establecer medidas de control en diferentes etapas del desarrollo de la estrategia, por ejemplo, antes de comenzar las actividades como medida preventiva, durante el desarrollo de las estrategias, o cuando la actividad ya se ha completado.

- Control preventivo: este tipo de control aplica medidas para resolver los problemas antes que se presenten, previenen en lugar de corregir.
- Control concurrente: se utiliza cuando la actividad se esta llevando a cabo, la supervisión directa es la forma más conocida de aplicarlo. Permiten corregir las actividades antes de que produzcan un perjuicio a la empresa.
- Control de retroalimentación: se aplica cuando la actividad ha sido concluida. El error ya no es posible corregirlo pero sirve de retroalimentación para planeaciones futuras.

1.5 Posicionamiento

El posicionamiento inicia cuando se logra que el consumidor establezca en su mente una clara diferencia entre el producto o servicio que ofrece la empresa en comparación con los que ofrece la competencia; es decir, en el momento que se puede ofrecer algo que la competencia no puede dar.

La elaboración de una estrategia de posicionamiento dentro del plan de mercadeo exige la combinación de estrategias para productos o servicios, distribución, precio y promoción. El resultado es una estrategia combinada que pretende lograr la mayor ventaja diferencial sobre los competidores.

“La tarea de posicionamiento consta de tres pasos:

1. identificar un conjunto de posibles ventajas competitivas sobre las cuales cimentar una posición;
2. seleccionar las ventajas competitivas correctas;
3. comunicar y entregar eficazmente al mercado la posición escogida”.

(12:229)

Los productos o servicios que ofrecen las empresas pueden posicionarse con base en atributos específicos, posicionarse según las necesidades que satisfacen o los beneficios que ofrecen. Los consumidores posicionarán los productos o servicios según la percepción que obtengan de ellos en el mercado, por lo que la empresa debe planear qué posicionamiento ofrecerá la mejor ventaja competitiva de sus servicios en el mercado meta.

1.6 Ventaja competitiva

Una ventaja competitiva es una característica que diferencia a un producto, servicio o empresa de sus competidores, para que esta característica sea llamada ventaja, tiene que ser única, diferencial, estratégicamente valorada por el mercado y sobre todo comunicada.

Los consumidores por lo general “escogen productos y servicios que les proporcionen el más alto valor. Por lo tanto, la clave para ganar y conservar clientes es entender sus necesidades y procesos de compra mejor que los competidores, y proporcionar más valor”. (12:229)

Cuando una empresa pueda posicionarse “como proveedor de más valor a los mercados meta seleccionados, ya sea ofreciendo precios más bajos o proporcionando más beneficios para justificar los precios altos,” (12:229) obtendrá una ventaja competitiva.

La esencia de las estrategias de mercadeo es determinar una ventaja que esté sobre la competencia. La empresa en estudio podrá determinar ventajas competitivas estableciendo un poder de mercadeo a través de un dominio en la participación; ofreciendo nuevos servicios; identificando un nicho de mercado que pueda dominarse; estableciendo canales fuertes de distribución; obteniendo ventaja de costos de operación a través de la innovación de procesos, otros mejoramientos operativos y una fuerte lealtad de los clientes.

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA DE SERVICIOS HOSPITALARIOS

El presente capítulo tiene como objetivo determinar las causas que provocan la disminución en la prestación de los servicios de una empresa de servicios hospitalarios, para lo cual se realizó una investigación de campo, desde el punto de vista administrativo y mercadológico.

De esta forma se logró obtener información para realizar un análisis sobre la situación actual de la empresa, los resultados del diagnóstico se presentan a continuación.

2.1 Metodología de la investigación

Para obtener la información sobre las actividades administrativas y mercadológicas que realiza la empresa de servicios hospitalarios se analizaron fuentes internas y externas de información.

El análisis de los datos secundarios se realizó mediante fuentes externas, entre ellas se consultó el Instituto Nacional de Estadística, para conocer las características de la población del municipio de San José Pinula; se indagó la base de datos del Banco de Guatemala para obtener información económica del país; y se consultó el Ministerio de Salud Pública para conocer los servicios de salud ofrecidos dentro del municipio.

La empresa en estudio no posee fuentes internas de información como manuales administrativos, planes de mercadeo, entre otros; por lo tanto, el estudio se realizó a través de una entrevista al Administrador General y a sus trabajadores. El recurso humano del hospital esta integrado por 26 personas, no se determinó un tamaño de la muestra para realizar las entrevistas, debido a que la cantidad de trabajadores no es numerosa.

Otra de las técnicas utilizadas dentro de la investigación fue la encuesta, ésta se realizó dentro del municipio de San José Pinula. La encuesta contenía preguntas abiertas y cerradas dirigidas a personas que han utilizado los servicios (clientes reales) así como a personas que aún no los han utilizado (clientes potenciales). (Véase anexo 3)

El proceso de selección de los elementos de la muestra se realizó a través del método aleatorio simple, para que todos los elementos de la población tuvieran la misma probabilidad de ser seleccionados. Las personas que se encuestaron se eligieron sin que el investigador tuviera conocimiento si son clientes reales de la empresa en estudio.

Para realizar la investigación se visitaron los lugares más concurridos del municipio, entre ellos: la municipalidad, mercado municipal, parque central, iglesias, centros comerciales, locales comerciales, calles y avenidas principales; las personas que participaron en la actividad fueron seleccionadas al azar, el investigador desconocía si ellos ya habían utilizado alguno de los servicios que ofrece la empresa, asimismo se eligieron a personas que aparentaran pertenecer a un nivel socioeconómico D+, C, C+.

2.1.1 Determinación del tamaño de la muestra

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó un error estándar de 5%, para obtener una mayor confiabilidad de los resultados, asimismo, se asigna un valor de 0.50 a "P" y 0.50 a "Q", para que exista la misma probabilidad de fracaso y éxito en el desarrollo de la investigación, es decir que la probabilidad de encuestar a clientes reales sea del 50%, así como la probabilidad de seleccionar a clientes potenciales también sea del 50%.

Cálculo del tamaño de la muestra:

Donde:

n = tamaño de la muestra	n = ?
P = proporción de la muestra	P = 0.50
Q = complemento de la proporción de la muestra	Q = 0.50
E = error estándar	E = 0.05
Z = número de desviaciones estándar	Z = 1.96
N = tamaño de la población	N = 47,278

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{Z^2 P Q + E^2 (N - 1)}$$

$$n = \frac{(1.96^2) (0.50) (0.50) (47,278)}{(1.96^2) (0.50) (0.50) + 0.05^2 (47,278 - 1)}$$

$$n = \frac{45,405.79}{119.1529} = 381.07 \approx \mathbf{382 \text{ personas}}$$

El tamaño de la muestra estará comprendido por 382 personas.

Para el desarrollo del proceso de encuesta se utilizó un cuestionario que permitirá conocer el perfil del consumidor, gustos y preferencias y evaluar la calidad de los servicios (véase anexo 3), el cual se llevó a cabo en el mes de marzo del 2009.

2.2 Generalidades de la empresa en estudio

2.2.1 Antecedentes

El Hospital Luz de Vida abrió sus puertas a la población del municipio de San José Pinula en el año 2004 utilizando el nombre comercial de Hospital San José.

El Hospital San José inició sus funciones brindando una limitada gama de servicios, en donde la atención en la emergencia no estaba disponible las 24 horas del día. La administración del hospital presentó algunas debilidades reflejadas en la calidad de los servicios ya que los mismos no justificaban sus altos precios, lo que ocasionó insatisfacción en los usuarios debido a la deficiente atención recibida, representándose en un bajo nivel de ventas, lo anterior llevó a que sus propietarios decidieran suspender las actividades del hospital y venderlo.

Los nuevos propietarios lo adquieren en el año 2005 y disponen nombrarlo Hospital Luz de Vida. Fueron realizadas las modificaciones necesarias en las instalaciones, se contrató nuevo recurso humano para cubrir todas las áreas. Actualmente el hospital presenta una nueva imagen y proporciona servicios de calidad a toda la comunidad y lugares aledaños al municipio de San José Pinula.

a. Aspectos generales de la empresa de servicios hospitalarios

El Hospital Luz de Vida se encuentra ubicado en el municipio de San José Pinula, inicia sus operaciones en el año 2005, ofreciendo al público los siguientes servicios: pediatría, emergencia, consulta externa, exámenes de diagnósticos: laboratorio clínico, endoscopia, videolaparoscopia, ultrasonido y rayos X.

Inicialmente sus instalaciones poseían la capacidad para nueve camas y dos salas de operaciones. En el mes de octubre del mismo año, se comienza la fase de remodelación, se habilita una nueva emergencia, convirtiéndolo en el hospital con el más moderno equipo médico existente en el municipio.

Actualmente el hospital cuenta con doce camas en el área de encamamiento, otro de los servicios que se ha implementado es la atención y cuidado al adulto mayor con estancia temporal (por día o semana) o permanente (por más de una semana).

La nueva administración buscando mejorar sus servicios médicos ha implementado nuevas técnicas y equipos, se han incluido los servicios de medicina interna, cirugía, gineco-obstetricia y ortopedia con sus respectivas subespecialidades.

Hospital Luz de Vida ofrece sus servicios a trabajadores de empresas privadas, además esta afiliado con seis compañías de seguros.

2.2.2 Aspectos legales

Nombre comercial:	Hospital Luz de Vida
Tipo de sociedad:	Anónima
Tipo de actividad:	Prestación de toda clase de servicios médicos, quirúrgicos, de hospitalización, laboratorio, rayos X, estudios especiales, diagnóstico en todas las especialidades, venta de medicamentos, servicios de enfermería y de alimentación y otros que constan en la escritura de constitución.

Cuenta con los registros en:

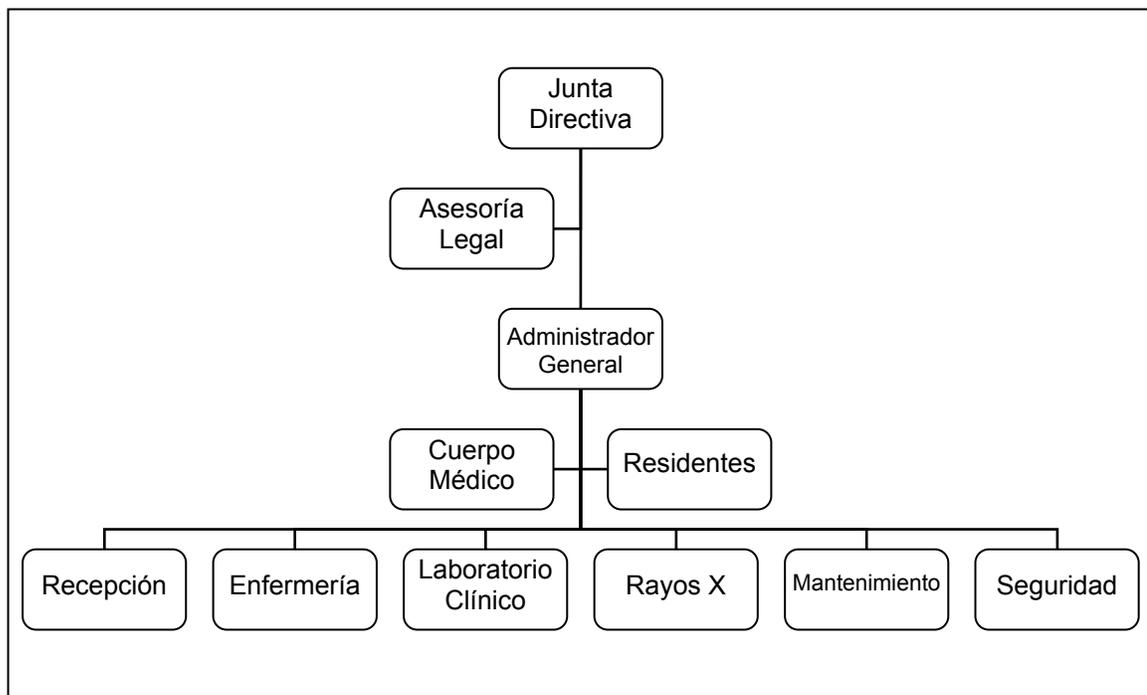
- Registro Mercantil (patentes de comercio y sociedad);
- Superintendencia de Administración Tributaria (SAT);
- licencia sanitaria en el Ministerio de Salud;
- afiliado al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS).

2.2.3 Organización de la empresa

El organigrama de la empresa de servicios hospitalarios muestra una estructura organizacional vertical, la cual indica en sus unidades de mando que las personas se reportan a un solo supervisor.

El hospital utiliza dentro de su organización una departamentalización por servicios, debido a que agrupa sus actividades y tareas de acuerdo con el servicio que presta cada área de la empresa. (Véase figura 10)

FIGURA 10
Organigrama de la empresa de servicios hospitalarios.



Fuente: trabajo de campo, marzo del 2009.

2.3 Análisis sobre la planificación de mercadeo de la empresa en estudio

Para conocer el funcionamiento de la empresa de servicios hospitalarios, las distintas actividades que ésta realiza, específicamente las actividades de mercadeo, se realizó una entrevista al Administrador General y a los trabajadores de la misma, quienes proporcionaron información sobre aspectos administrativos y mercadológicos.

La encuesta fue otra herramienta utilizada para recolectar información sobre aspectos mercadológicos de la empresa, la cual se realizó con clientes reales y potenciales.

2.3.1 Entrevistas

a. Administrador General

Dentro de la entrevista efectuada se obtuvo información sobre aspectos de planeación, organización, integración, dirección y control, así como de otros temas que serán de utilidad para conocer la situación actual de la empresa.

a.1 Planificación

Las primeras dos preguntas que se realizaron estaban orientadas en conocer cuál es la misión y visión de la empresa. El Administrador General declaró que según el manual de puestos y funciones la misión de la empresa de servicios hospitalarios es: “Ser el mejor hospital orientado a proporcionar atención médica especializada, con una integración altamente profesional de medicina preventiva y curativa a través de un servicio integral, fundamentado en la más alta calidad científica y tecnológica en el campo de la salud”.

Asimismo expresó que la visión que ha establecido la empresa es la siguiente: “Proporcionar los servicios médicos con el más alto nivel académico y profesional como una entidad privada de atención médica que establece el más alto estándar de calidad en el campo de la medicina preventiva y curativa en San José Pinula, Guatemala”.

Los servicios que actualmente ofrece el hospital son:

- hospitalización: se cuenta con habitaciones colectivas, semiprivadas y privadas para la hospitalización de pacientes con todos los servicios básicos;
- emergencia: es el servicio que proporciona una ventaja competitiva para el hospital, ya que en el municipio es la única empresa de servicios hospitalarios que lo proporciona;

- cirugías: cuenta con dos salas de operaciones donde los médicos especialistas realizan diversas cirugías con equipo moderno y con estrictas normas de esterilización;
- consulta externa: atendida por médicos especialistas y médico general;
- exámenes de diagnósticos: se brinda la atención las 24 horas en servicios de: laboratorio, rayos X, ultrasonido, videoendoscopías y colonoscopías.

Al preguntar al Administrador General si poseen planes a corto, mediano o largo plazo, la respuesta es negativa, manifestando que no posee planes porque sobre la administración recaen demasiadas actividades y no se dispone del tiempo adecuado para la elaboración de planes. Además añadió que trabaja sobre la base del corto plazo.

El objetivo de la empresa es: incrementar el volumen de ventas a través de la atención de personas que residen, trabajan o transitan en San José Pinula y sus alrededores y lograr que de ellos un 90% sean personas que posean un seguro.

Para lograr alcanzar el objetivo anterior la empresa en estudio utiliza estrategias de mercadeo de promoción de ventas y publicidad, así como, venta personal con empresas afiliadas a compañías de seguros.

El Administrador General indicó ser el responsable de realizar la planificación de mercadotecnia, hasta el momento no cuenta con algún tipo de programa de trabajo para la realización de las actividades de mercadeo, debido a que no posee disponibilidad de tiempo ni el personal adecuado que se encargue de planificar dichas actividades. Informó también que el hospital trabaja con una empresa publicitaria, ésta no realiza actividades de planificación, ejecución y

control de actividades de mercadeo, solamente realiza el diseño de los anuncios que se publican en el periódico local, diseña los volantes y las vallas publicitarias.

Los objetivos de mercadotecnia se establecen eventualmente, al momento de emprender una estrategia de mercadotecnia, porque no se trabaja con base a metas y no se lleva un análisis de estadísticas de ventas.

La empresa en estudio cuenta con un presupuesto anual destinado para realizar las actividades de mercadotecnia, el Administrador General indicó que para el año 2008 este correspondía al 4% del total de ventas.

Una de las actividades de promoción que ha utilizado la empresa para dar a conocer sus servicios ha sido promoción de ventas en Hiper Paiz Puerta Parada, otorgando cupones de descuento en exámenes de diagnóstico.

La empresa ha realizado sus anuncios publicitarios a través de: vallas, anuncios en el periódico local CARRETERA NEWS, volantes, anuncios en televisión local y un programa semanal de televisión que se transmite solamente dentro del municipio.

Las actividades de promoción y los anuncios publicitarios realizados han ayudado a dar a conocer el hospital, pero aún es necesario realizar mayor divulgación sobre él y los servicios que ofrece, debido a que no es conocido totalmente por toda la población del municipio de San José Pinula, lo cual se demuestra en las encuestas realizadas a clientes reales y potenciales.

Se interrogó sobre cuales son las actividades mercadológicas que planea desarrollar la empresa, respondiendo que se desea realizar jornadas de exámenes de diagnóstico (ultrasonido y laboratorio), promoción de ventas nuevamente en Hiper Paiz y anuncios en el periódico CARRETERA NEWS.

El Administrador indicó que el mercado meta de la empresa está representado por personas de un nivel socioeconómico medio y bajo, de 18 a 70 años, ambos sexos, con o sin seguro de gastos médicos. El hospital no cuenta con información por escrito que detalle el perfil de sus consumidores.

La empresa planea implementar otro servicio para su mercado meta, el cual consiste en ofrecer facilidades de pago, a través de créditos de fácil obtención con el banco G&T, sin fiador y a corto tiempo para su autorización.

La empresa en estudio no lleva a cabo una planificación en donde se definan y evalúen las actividades que realizará para un periodo de tiempo. Las actividades de mercadotecnia se planifican en el momento en que se van a desarrollar, lo cual no permite realizar una planificación adecuada de dichas actividades, en la que se determinen los objetivos que se desean alcanzar, y con base a ellos determinar las estrategias para alcanzarlos, así también no se definen cuáles serán los métodos de control para medir el éxito de las actividades desarrolladas.

a.2 Organización

Se llegó a conocer que el hospital únicamente posee el manual de descripción de puestos y funciones, el cual aún está en proceso de finalización.

Asimismo dentro de esta fase administrativa la empresa ha establecido su estructura organizacional. (Véase figura 10, página 49)

El hospital cuenta con 26 trabajadores, detallados a continuación:

- 1 administrador general;
- 3 médicos residentes;
- 2 cajeras;
- 3 técnicos de laboratorio;

- 3 técnicos de rayos x;
- 3 dependientes de farmacia;
- 8 enfermeras;
- 1 secretaria;
- 2 encargados de limpieza.

El hospital no cuenta con una persona encargada de desarrollar las actividades de mercadeo, por lo tanto el Administrador General debe de planificar y desarrollar dichas actividades, pero, debido a la falta de tiempo por la realización de las otras funciones que requiere su puesto de trabajo, no le es posible realizar la planificación de dichas actividades.

Al consultar si se consideraba que el hospital cuenta con el personal necesario para llevar a cabo las actividades, se manifestó que no, que la empresa necesita como personal adicional una persona que se encargue exclusivamente de llevar a cabo las actividades de mercadeo y de ventas.

a.3 Integración

En esta parte de la entrevista, se realizó preguntas relacionadas con la contratación, introducción y capacitación de personal, obteniendo la siguiente información:

El proceso de integración del nuevo personal se lleva a cabo a través de una convocatoria en anuncio de prensa o por alguna persona que recomiende un trabajador de la empresa. Seguidamente se procede a reclutar y seleccionar al candidato por medio de entrevistas, y por último se realiza la contratación e inducción al puesto.

La inducción que se proporciona al nuevo personal depende del puesto de trabajo, puede ser durante un día, con los compañeros del área o por el jefe inmediato. Se hace un recorrido por las instalaciones y se presenta al nuevo elemento con el resto del personal. No se utilizan manuales de inducción.

El personal es capacitado, la frecuencia con que se lleva a cabo es aproximadamente cada tres meses.

a.4 Dirección

Al momento de preguntar, si brindan alguna motivación para que el desempeño de sus trabajadores sea excelente, el Administrador respondió que no posee un programa fijo, anteriormente se premiaba al trabajador del mes, pero actualmente ya no se realiza.

El criterio que se considera para asignar incentivos al personal es, un eficaz desempeño que incluya: responsabilidad, iniciativa y lealtad a la empresa, así como, trabajo en equipo.

El tipo de comunicación utilizada dentro del hospital es verbal y por escrito.

a.5 Control

Con respecto a la función administrativa de control, se recopiló la siguiente información:

Al consultar si se realiza algún tipo de evaluación del desempeño al personal del hospital, se respondió que no se lleva a cabo, debido a que no se dispone del tiempo necesario para realizarlo, asimismo el hospital no cuenta con una persona responsable de hacer las actividades referentes a la administración de recursos humanos.

Asimismo, se preguntó sobre la frecuencia con la que evalúan los resultados de las actividades de mercadotecnia, para lo cual el Administrador General respondió que hasta el momento no se lleva un análisis de dichos resultados, hasta ahora solamente cuentan con un buzón de sugerencias, con el cual esperan obtener cierto tipo de información que ayude a evaluar los servicios que ofrece el hospital.

Como se mencionó anteriormente, la empresa en estudio no cuenta con una planificación, las actividades de mercadotecnia han sido planificadas para un corto plazo, se han logrado desarrollar debido a que se ejecutan en el momento en que han sido pensadas, siendo el Administrador General el responsable de controlar el cumplimiento de las actividades desarrolladas.

El Administrador General considera que las actividades de mercadotecnia realizadas hasta el momento han alcanzado los resultados esperados, se cree que las más efectivas han sido la publicidad en vallas y anuncios en televisión local, no se cuenta con estadísticas o informes que permitan evaluar y conocer el rendimiento de dichas actividades.

Con relación a las limitaciones que existen para la ejecución de las actividades de mercadotecnia, el Administrador General expuso que es el limitado presupuesto con el que se cuenta, así también, considera que para mejorar la planificación y ejecución de las actividades de mercadeo es necesario contar con una persona que sea directamente responsable de realizarlas.

a.6 Aspectos generales de la empresa

Con respecto a la evolución de la empresa, se considera que ha existido un mayor posicionamiento dentro del mercado y un incremento en las ventas.

Al preguntar si el hospital trabaja con empresas de seguros, se contestó que si, siendo las siguientes:

- Aseguradora Mundial;
- Aseguradora Central;
- Seguros G&T;
- Seguros El Roble;
- Seguros Universales;
- Seguros Panamericana.

Además el hospital proporciona sus servicios a trabajadores de las siguientes empresas:

- Olmeca;
- Cemaco;
- Polar Industrial;
- Olabi Internacional.

El Administrador General opina que sus principales competidores son los hospitales que están dirigidos a un mercado de nivel medio-bajo, como los hospitales ubicados en la zona 1 del municipio de Guatemala. Se considera que una de las ventajas competitivas que presentan sus competidores son los precios bajos que ofrecen.

Las limitaciones que presenta el mercado al cual se esta dirigido es la escasa disponibilidad económica de las personas y el bajo nivel de educación que poseen. Se preguntó que actividades han realizado para contrarrestar las

limitaciones mencionadas, respondiendo que han ofrecido visacuas y créditos accesibles con el Banco G&T; asimismo, han realizado anuncios en televisión y un programa semanal para informar a las personas sobre la importancia de ser tratados por un médico especialista, estos se transmiten en un canal de televisión que se sintoniza únicamente dentro del municipio de San José Pinula.

Se dió a conocer que los servicios más utilizados son la emergencia y exámenes de diagnósticos, específicamente laboratorio y rayos X. A la vez se preguntó si se realizan actividades para promocionar los servicios más utilizados, para lo cual se respondió que no se realizan.

Por último, se investigó sobre el precio de los servicios, se deseaba conocer si éstos son accesibles para el mercado meta, el Administrador General respondió que si, ya que considera que los precios son justos para el servicio que se presta, asimismo indicó que debido a los altos costos de operación fue necesario establecer los precios existentes para poder cubrirlos.

b. Los trabajadores

La entrevista se realizó a veinte trabajadores, ellos conforman los diferentes departamentos que integran a la empresa, distribuidos de la siguiente manera:

- 2 cajeras;
- 2 técnicos de laboratorio;
- 3 técnicos de rayos x;
- 2 dependientes de farmacia;
- 6 enfermeras;
- 1 secretaria;
- 2 encargados de limpieza;
- 2 médicos.

El tiempo de laborar en la empresa es variable entre los entrevistados, el cual va de uno a quince meses (véase anexo 4.1). El hospital cuenta con un mayor número de trabajadores de reciente ingreso, debido a que solamente llevan de uno a tres meses de estar en la empresa, seguido de personas que llevan de tres a nueve meses, asimismo se aprecia que 5 personas tienen más de 15 meses de trabajar dentro del hospital.

El Hospital Luz de Vida cuenta con una misión, la cual no es del conocimiento de los trabajadores, debido a que cuando se les preguntó sobre la misma, 13 trabajadores respondieron que SI saben que la empresa posee una, pero cuando se les preguntó cuál era no pudieron expresarla claramente. Los trabajadores restantes indicaron que NO conocen la misión de la empresa. (Véase anexo 4.2)

Con relación a la cantidad de personal con el que cuenta la empresa, existieron trabajadores que opinaron que no se cuenta con el personal suficiente para llevar a cabo las actividades, manifestando que hace falta tener más personal de limpieza y de enfermería. (Véase anexo 4.3)

Se llegó a conocer que al momento de comenzar a laborar en la empresa, no todos los trabajadores recibieron inducción para el cargo que iban a ocupar. (Véase anexo 4.4)

Con respecto a la capacitación que recibe el personal, algunos entrevistados respondieron que si se les ha brindado capacitación, pero existen 8 personas que manifestaron que aún no han recibido. (Véase anexo 4.5)

Las personas que afirmaron haber recibido capacitación, indicaron que la frecuencia con que la reciben es mensual, trimestral o semestralmente; y en algunas ocasiones cuando se solicita. (Véase anexo 4.6)

En lo que se refiere a la motivación, el 30% (6) de los entrevistados indicaron que si han recibido algún tipo de motivación durante el tiempo que llevan trabajando dentro de la empresa, pero la mayor parte de los trabajadores no han sido motivados. (Véase anexo 4.7)

Al preguntar a los trabajadores como consideraban la comunicación dentro del hospital, la mayoría considera que es excelente, no existen personas que manifiesten que ésta sea mala. (Véase anexo 4.8)

Con relación a la evaluación del desempeño, 17 de los 20 trabajadores entrevistados respondieron que si se lleva a cabo, indicando que la frecuencia con que es evaluado su trabajo es semanalmente, también dijeron que son supervisados mensualmente o cada tres meses. (Véase anexo 4.9 y 4.10)

Lo que respecta al crecimiento del hospital dentro del municipio los trabajadores opinan que sí ha existido un desarrollo favorable para la empresa y manifestaron que los factores que han contribuido al hospital han sido: incremento en las ventas por aumento de pacientes, la calidad del servicio que se presta, la publicidad que se lleva a cabo y la asociación que se ha realizado con empresas de seguros y empresas privadas. (Véase cuadro 1)

CUADRO 1

Crecimiento del hospital dentro del municipio según el trabajador.

Crecimiento	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	6	30%
Bueno	11	55%
Regular	3	15%
Malo	0	0%
TOTAL	20	100%

Fuente: trabajo de campo, marzo del 2009.

Seguidamente, se interrogó sobre qué limitaciones pueden afectar el crecimiento del hospital, considerando: los precios altos, instalaciones pequeñas y falta de recurso humano, asimismo, el no contar con los médicos especialistas las 24 horas del día, ha ocasionado descontento en los clientes, debido a que el servicio no se ha prestado con rapidez, ya que cuando se presenta una emergencia deben llamar al doctor y esperar a que éste llegue al hospital para atender al paciente. (Véase cuadro 2)

CUADRO 2

Limitaciones que pueden afectar el crecimiento del hospital según el trabajador.

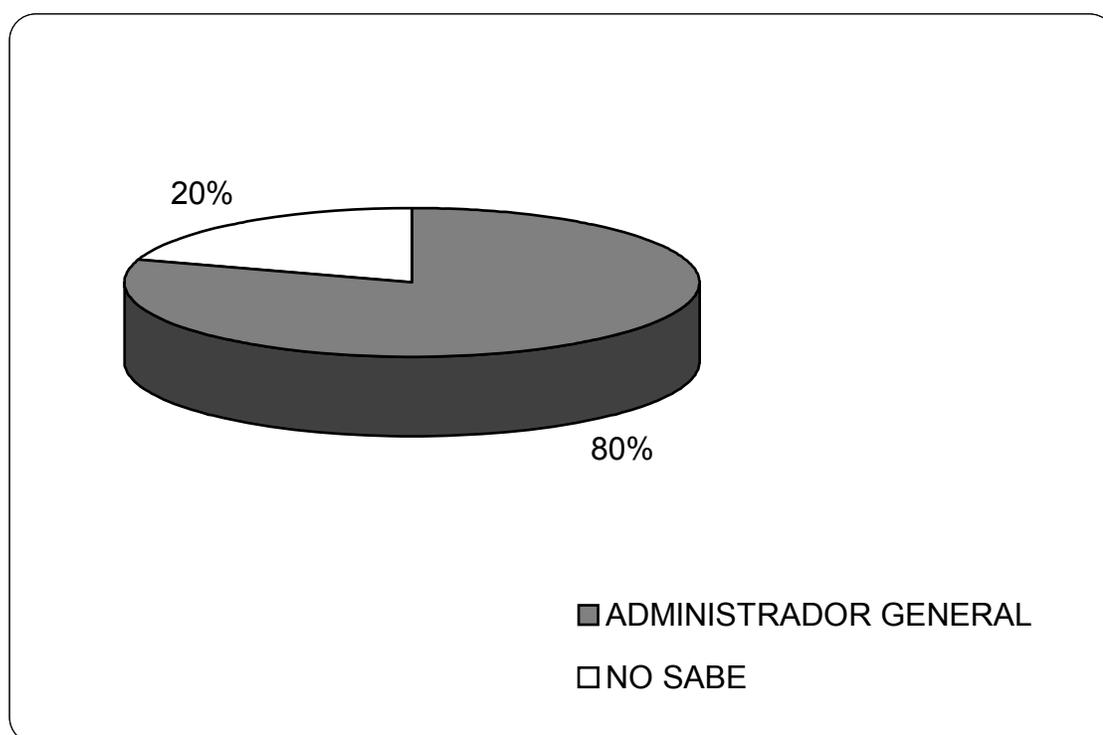
Limitaciones	Frecuencia	Porcentaje
Precios altos	5	25%
Pequeñas instalaciones	1	5%
Falta de especialista las 24 hrs.	1	5%
Falta de recurso humano	1	5 %
Ninguna	7	35%
No sabe	5	25%
TOTAL	20	100%

Fuente: trabajo de campo, marzo del 2009.

Se cuestionó al personal si conocían a la persona responsable de realizar las actividades de mercadeo, la mayoría respondió que es el Administrador General, las demás indicaron no saber quién era, debido a que llevan poco tiempo de laborar en la empresa. (Véase gráfica 1)

GRÁFICA 1

Persona que planifica las actividades de mercadeo según el trabajador.

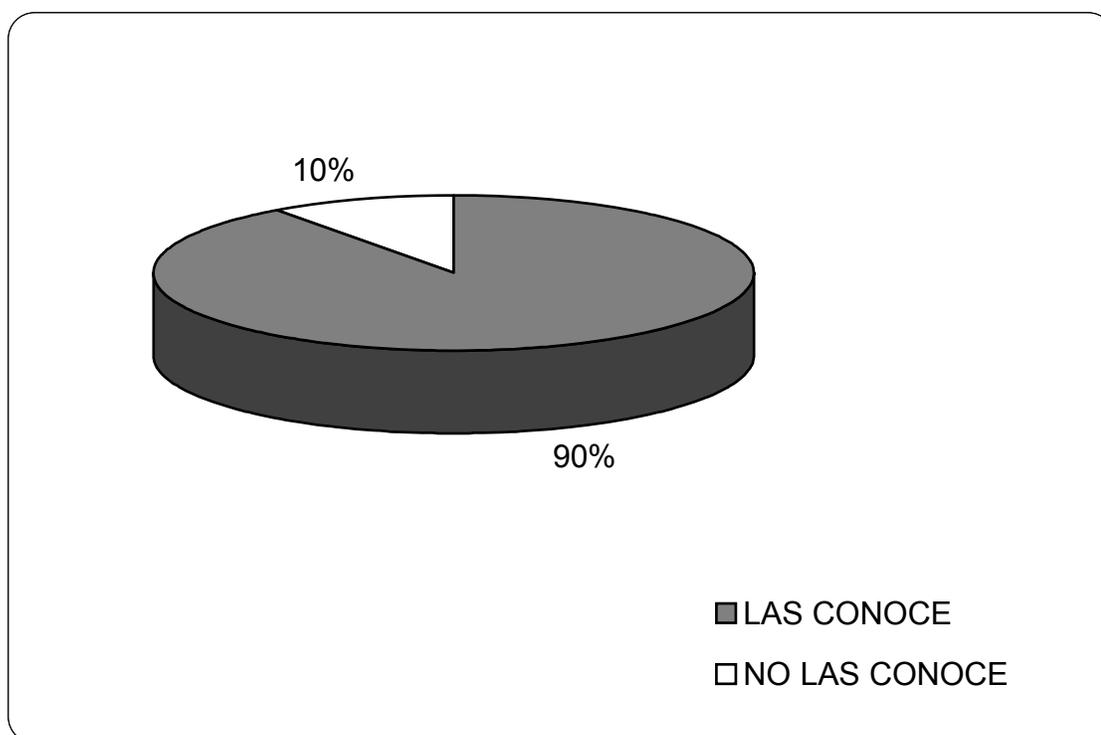


Fuente: trabajo de campo, marzo del 2009.

Con relación a las actividades de mercadeo que se llevan a cabo, los trabajadores respondieron que la empresa realiza anuncios publicitarios en canales locales de televisión, anuncios en vallas y volantes, así también, se realizó una promoción en Hiper Paiz, en la que se entregó cupones de descuento. (Véase gráfica 2)

GRÁFICA 2

Conocimiento de las actividades de mercadeo por parte de los trabajadores.

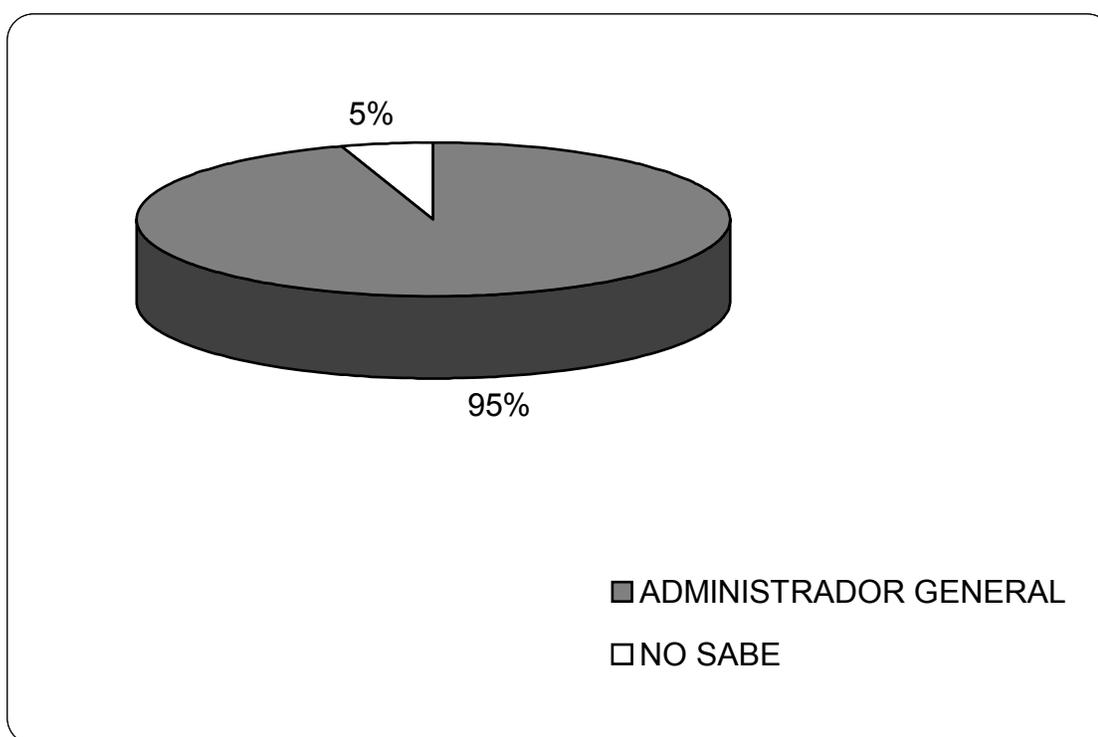


Fuente: trabajo de campo, marzo del 2009.

Los trabajadores consideran que la persona responsable de controlar las actividades de mercadeo es el Administrador General, una persona respondió que no sabía debido a que lleva pocos días de trabajar en la empresa. (Véase gráfica 3)

GRÁFICA 3

Persona que controla las actividades de mercadeo según el trabajador.



Fuente: trabajo de campo, marzo del 2009.

Los trabajadores indicaron que las actividades de mercadeo realizadas por el hospital si han logrado dar a conocer los servicios que se ofrecen, considerando que la publicidad realizada a través de vallas, anuncios en canales de televisión local, volantes y la guía telefónica, así también las recomendaciones de los clientes han sido las más efectivas. (Véase cuadro 3)

CUADRO 3

Efectividad de las actividades de mercadeo según el trabajador.

Han logrado dar a conocer el hospital	Frecuencia	Porcentaje
Si	18	90%
No	0	0%
No sabe	2	10%
TOTAL	20	100%

Fuente: trabajo de campo, marzo del 2009.

Otra de las preguntas estaba dirigida en conocer la opinión de los entrevistados respecto a los precios de los servicios que ofrece el hospital, el 75% consideran que son accesibles para los usuarios; pero el 25% opinan que no lo son debido a que las personas que viven en el municipio de San José Pinula y sus alrededores no poseen capacidad económica suficiente para adquirir y cancelar los precios altos de los distintos servicios que se ofrecen. (Véase cuadro 4)

CUADRO 4

Consideración del precio de los servicios hospitalarios según el trabajador.

Son accesibles para los usuarios	Frecuencia	Porcentaje
Si	15	75%
No	5	25%
TOTAL	20	100%

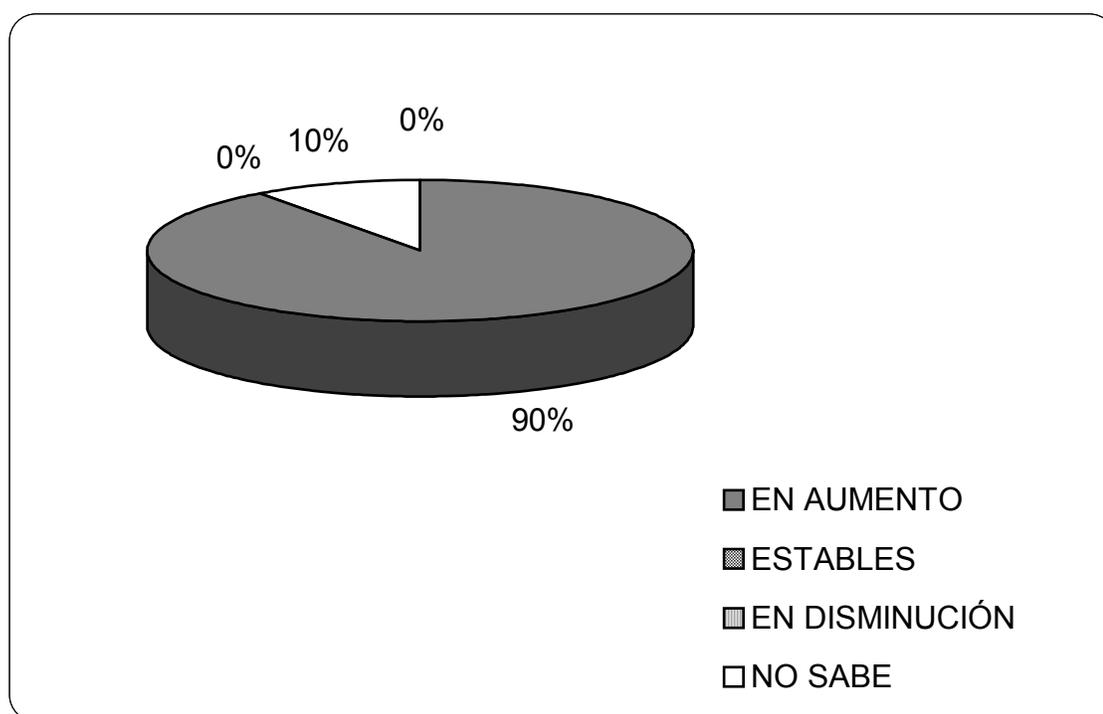
Fuente: trabajo de campo, marzo del 2009.

Los entrevistados opinaron respecto al comportamiento de las ventas del año 2008 en comparación con las ventas al año anterior, en donde respondieron que la demanda de los servicios ha aumentado, debido a que ha habido un mayor número de pacientes gracias a la publicidad que se ha realizado durante el año;

además indicaron que los servicios más utilizados han sido: las cirugías, emergencia, consulta externa (médico general y pediatría) y exámenes de diagnóstico (laboratorio, ultrasonidos y rayos x). (Véase gráfica 4)

GRÁFICA 4

Ventas del año 2008 en comparación con las ventas del año 2007 según el trabajador.



Fuente: trabajo de campo, marzo del 2009.

Los trabajadores dieron a conocer que entre los principales competidores de la empresa dentro del municipio de San José Pinula se encuentran el centro de salud, Eventos Católicos, el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS), y clínicas particulares que ofrecen los servicios de consulta externa.

Así también consideran que las razones por la que las personas prefieren visitar otras empresas de servicios hospitalarios son: la competencia ofrece precios

más bajos, y; el no contar con médicos especialistas las 24 horas del día influye en la decisión de los clientes para elegir a otras empresas que sí ofrecen dicho servicio. (Véase cuadro 5)

CUADRO 5

Causas por las que los clientes visitan otras empresas de servicios hospitalarios según el trabajador.

Razones	Frecuencia	Porcentaje
Precios más bajos	14	70%
Servicio al cliente	1	5%
Especialistas las 24 horas	1	5%
No sabe	4	20%
TOTAL	20	100%

Fuente: trabajo de campo, marzo del 2009.

2.3.2 Encuesta a clientes reales y potenciales

El cuestionario utilizado se dividió en dos secciones, en la primera se conocerán los gustos y preferencias de los clientes, y en la segunda sección se evaluará la calidad del servicio (véase anexo 3).

Las preguntas realizadas estaban orientadas para lograr obtener información acerca del conocimiento que tienen las personas sobre la empresa y los servicios, su opinión sobre los precios y la calidad del servicio, conocer a los principales competidores, entre otros temas que ayudarán a determinar la situación actual de la empresa en estudio. La información recolectada se describe a continuación:

Los clientes que participaron estaban comprendidos entre las edades de cero a 61 años a más y existió una mayor participación de mujeres para realizar la investigación. (Véase cuadro 6)

CUADRO 6
Edad y género de los clientes encuestados.

Edad de:	Porcentaje	Porcentaje de género	
		M	F
0 – 10 años	5%	2%	3%
11 – 20 años	3%	2%	1%
21 – 30 años	46%	22%	24%
31 – 40 años	29%	16%	13%
41 – 50 años	9%	2%	7%
51 – 60 años	6%	3%	3%
60 – más años	2%	0%	2%
TOTAL	100%	47%	53%

Fuente: trabajo de campo, marzo del 2009.

a. Determinación de gustos y preferencias

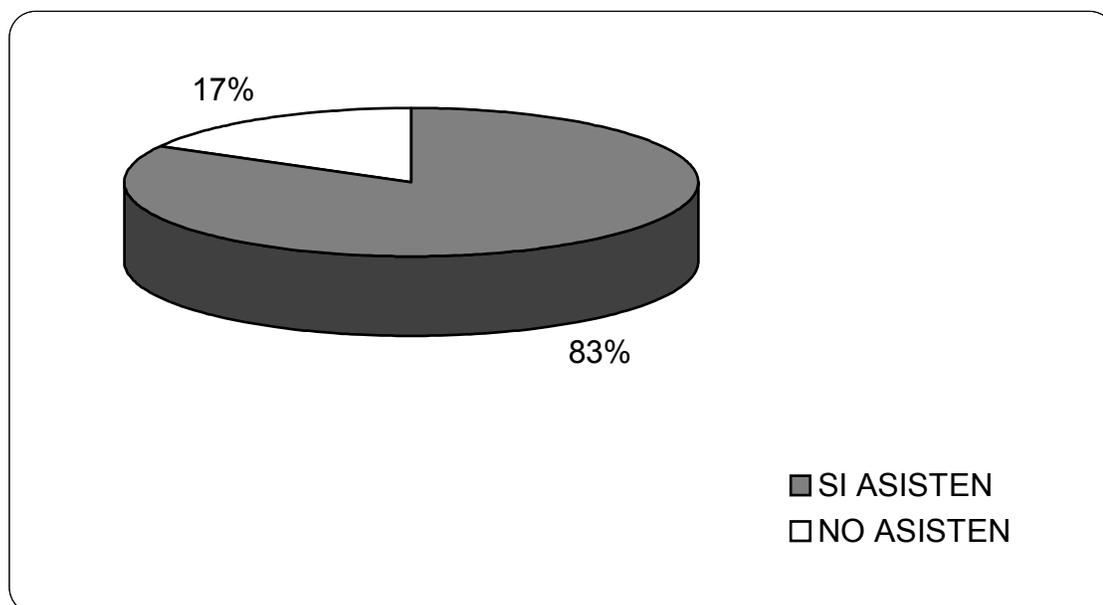
Para llegar a conocer las particularidades que los clientes buscan en una empresa de servicios hospitalarios se cuestionó si visitan alguna empresa de salud, obteniendo que la mayor parte asisten a una de ellas (véase gráfica 5), entre las que mencionaron:

- Hospital San Juan de Dios;
- Hospital Roosevelt;
- Hospital Luz de Vida;
- Hospital Centro Médico;
- Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS);
- Clínicas de la Comunidad;
- Eventos Católicos;

- centro de salud, y;
- clínicas particulares.

GRÁFICA 5

Clientes que asisten a alguna empresa de servicios hospitalarios.



Fuente: trabajo de campo, marzo del 2009.

Asimismo se determinó que la mayoría de los clientes (52%) visitan las empresas mencionadas regularmente una vez al año, un menor porcentaje deciden realizarlo con mayor frecuencia. (Véase anexo 4.11)

El 57% de los clientes consideran que el servicio que reciben es excelente, algunos opinaron que es bueno (24%) y regular (15%) debido a que asisten a empresas de salud públicas en donde la atención no es inmediata ni satisfactoria. (Véase anexo 4.12)

Con respecto a los precios que cancelan por los servicios de salud recibidos el 47% opinó que son altos, el 15% indicó que son regulares y están de acuerdo con los precios establecidos, y las personas que acuden al IGSS y a empresas públicas consideran que los precios son bajos (38%). (Véase anexo 4.13)

Para los clientes potenciales, las características más importantes a considerar para elegir la empresa de servicios hospitalarios que visitarán son:

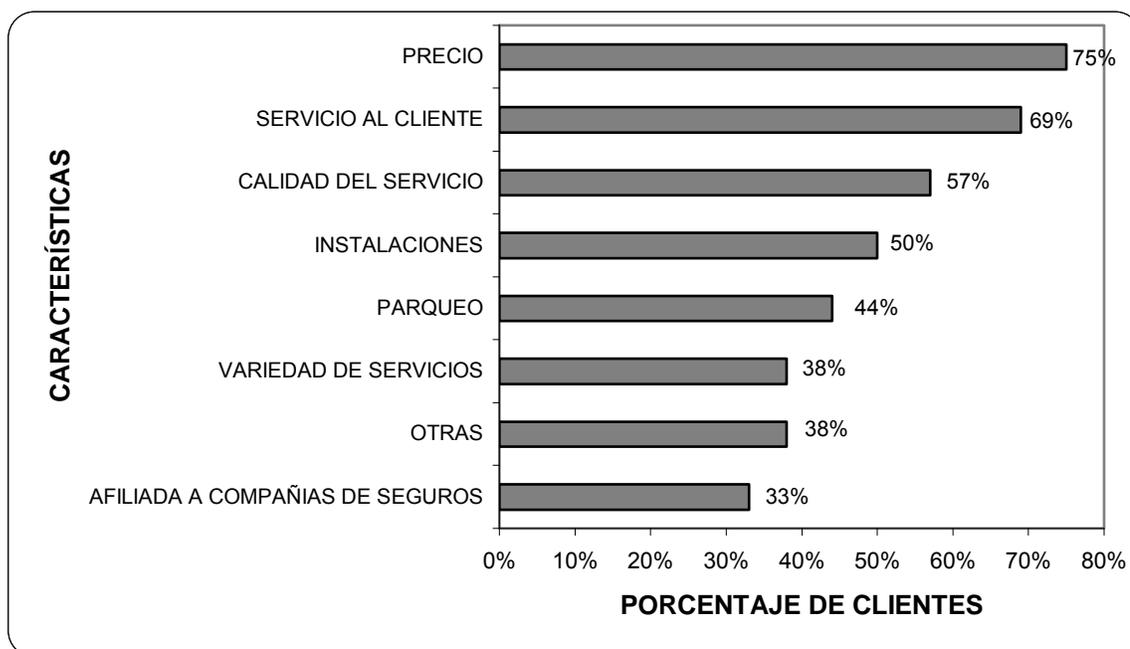
- el servicio al cliente;
- precio de los servicios;
- calidad de los servicios;
- instalaciones.

Entre otras características agregaron:

- que la empresa se encuentre cerca de sus viviendas;
- consideran empresas que recomienden familiares o amigos, y;
- deciden ir al lugar en donde atiende su doctor. (Véase gráfica 6)

GRÁFICA 6

Características que el cliente considera para elegir la empresa de servicios hospitalarios que visitará.

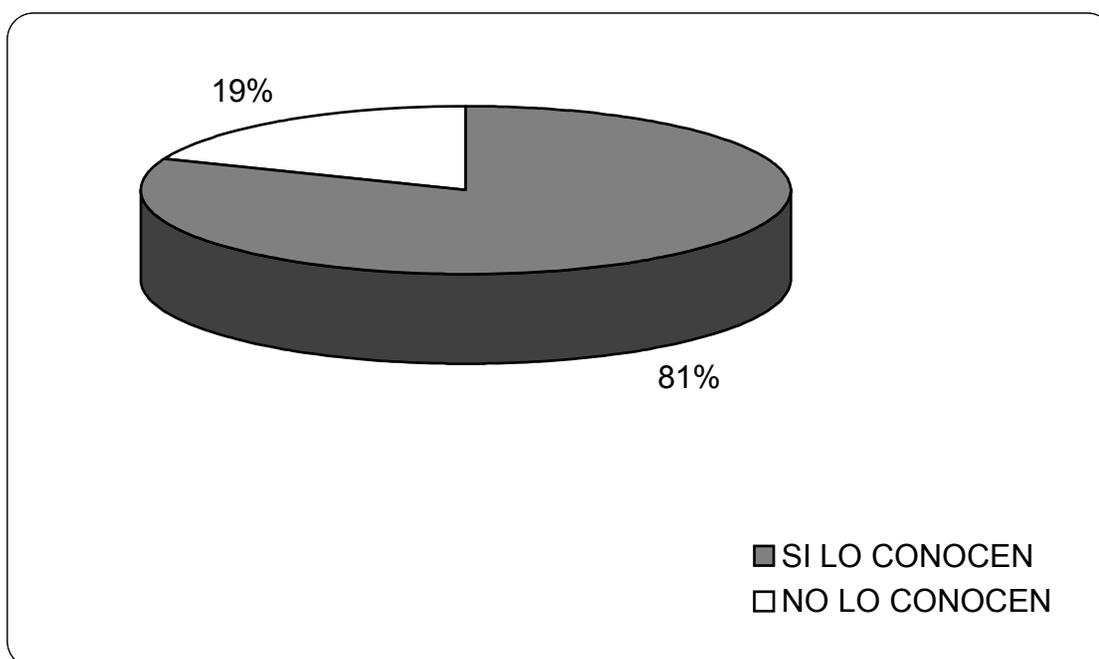


Fuente: trabajo de campo, marzo del 2009.

La mayor parte de los encuestados conocen la empresa de servicios hospitalarios, pero se observó que al momento de mencionar el nombre del hospital, algunas personas no lograron identificarlo rápidamente, debido a que anteriormente se llamaba Hospital San José y no estaban enterados que cambio de nombre y que ahora existe una nueva administración. Otras personas han visto el hospital, saben en donde esta ubicado, pero desconocen como se llama. (Véase gráfica 7)

GRÁFICA 7

Conocimiento del Hospital Luz de Vida según el cliente potencial.



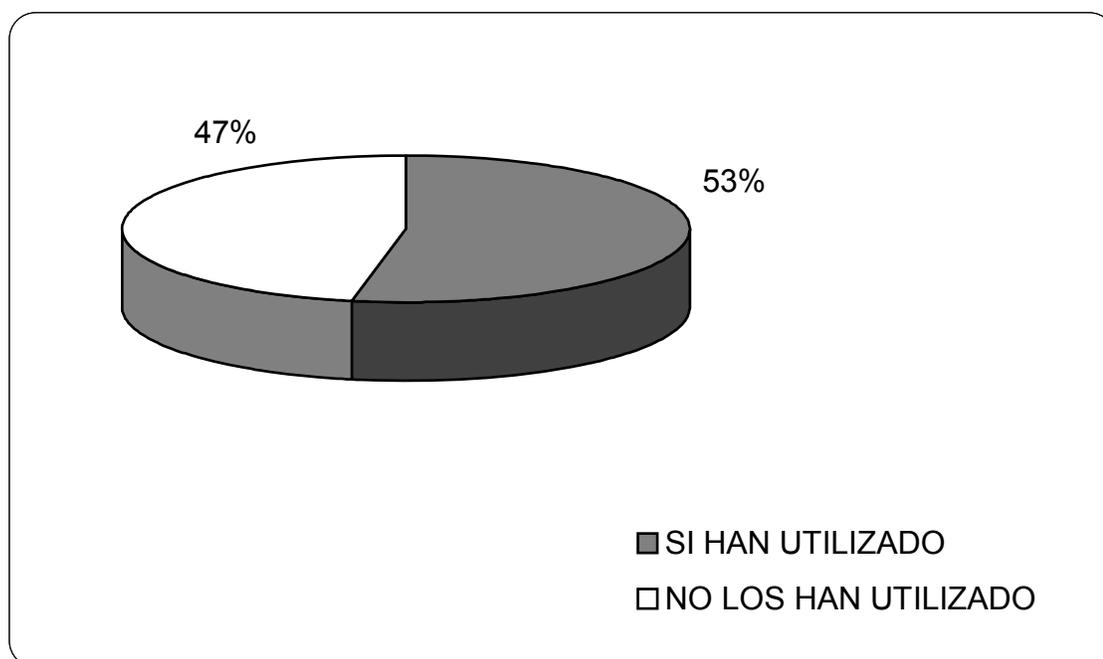
Fuente: trabajo de campo, marzo del 2009.

De las 311 personas (81%) que respondieron que SI conocen la empresa en estudio, el 53% de ellos han utilizado alguno de los servicios. Las razones por las que el 47% de los clientes NO han visitado el hospital son: consideran que los precios de los servicios que ofrece la empresa son muy altos y prefieren asistir a centros de salud públicos o al IGSS, en donde las consultas son gratuitas, así también prefieren asistir a Clínicas de la Comunidad, Eventos Católicos o clínicas

particulares debido a que los precios son más accesibles para ellos. Otras razones manifestadas fue que algunos de los encuestados ya son clientes o pacientes de alguna de estas otras empresas que ofrecen algún servicio hospitalario y otros por el momento no han tenido necesidad de utilizar algún servicio de salud. (Véase gráfica 8)

GRÁFICA 8

Clientes que han utilizado alguno de los servicios del Hospital Luz de Vida.



Fuente: trabajo de campo, marzo del 2009.

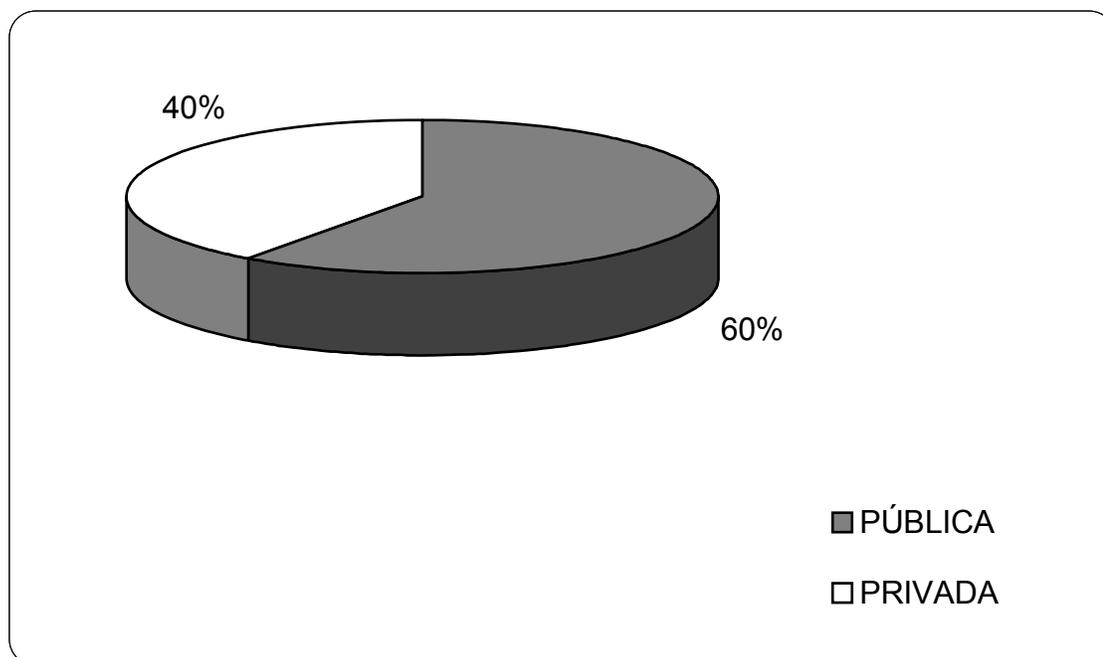
El 19% de los clientes que respondieron que NO conocen el hospital (71 clientes) más el 47% de los que indicaron que NO han utilizado algún servicio de la empresa (147 clientes), en total 218 clientes potenciales, se les cuestionó si ellos prefieren visitar una empresa de servicios hospitalarios que se encuentre ubicada dentro del municipio de San José Pinula o fuera de éste; el 73% de los encuestados prefieren no salir de su municipio, el 27% que indicó que acuden a otros lugares porque ya son pacientes de hospitales localizados fuera del

municipio y otros eligen utilizar los servicios de salud públicos del municipio de Guatemala. (Véase anexo 4.14)

Asimismo se les preguntó que servicios preferían utilizar, los de una empresa de servicios hospitalarios privada o pública. El 60% de ellos elegirían una empresa pública, debido a que algunos ya están inscritos al seguro social y otros no están dispuestos a cancelar altas cantidades por servicios de salud. Los clientes que prefieren una empresa privada (40%) indican que en ellas encuentran: un mejor servicio, instalaciones agradables, médicos especialistas, atención inmediata y algunos pueden utilizar la cobertura de su seguro de gastos médicos. (Véase gráfica 9)

GRÁFICA 9

Empresa de servicios hospitalarios que el cliente potencial prefiere visitar.

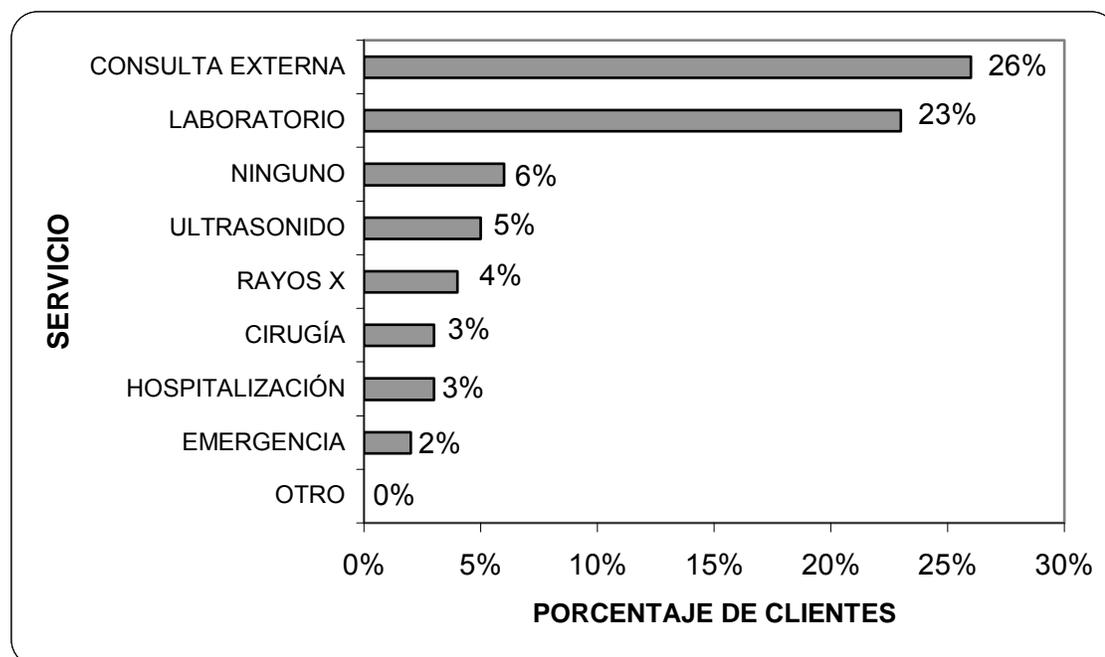


Fuente: trabajo de campo, marzo del 2009.

Según los clientes potenciales los servicios de salud que utilizan con mayor regularidad son: la consulta externa y laboratorio. (Véase gráfica 10)

GRÁFICA 10

Servicio que utiliza con mayor regularidad según el cliente potencial.



Fuente: trabajo de campo, marzo del 2009.

b. Evaluación sobre la calidad del servicio

Para realizar la siguiente evaluación, el estudio se realizó al 53% de personas que respondieron que SI han utilizado alguno de los servicios del Hospital Luz de Vida (164 clientes reales). Los encuestados indicaron que los servicios adquiridos fueron los siguientes:

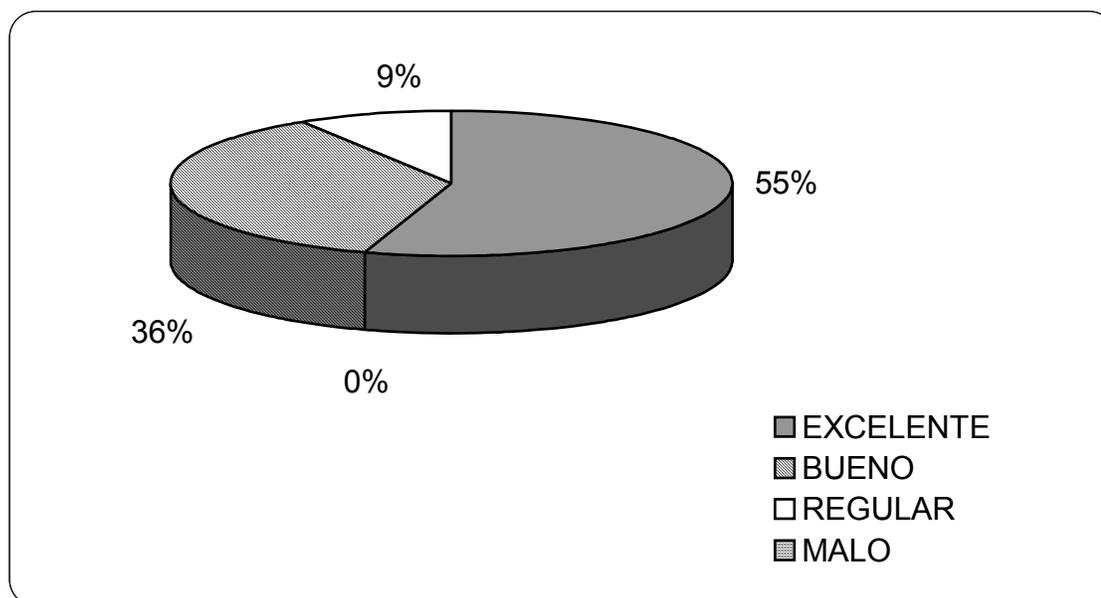
- emergencia;
- cirugía;
- consulta externa: especialistas y médico general;
- exámenes de diagnóstico: rayos X, laboratorio y ultrasonidos. (Véase anexo 4.15)

La mayor parte de los clientes (61%) han visitado el hospital debido a que viven cerca de sus instalaciones y se han informado del mismo a través de las vallas publicitarias; el 6% de los clientes han sido referidos a través de su compañía de seguros; mientras que el restante 33% han utilizado los servicios del hospital gracias a que familiares o amigos se los han recomendado. Ninguno de los encuestados fue remitido por la empresa en donde trabaja. (Véase anexo 4.16)

Los servicios que ofrece el hospital han llegado a satisfacer las expectativas de los clientes, el 55% de ellos lo calificaron como excelente, indicando que recibieron una buena atención por parte del equipo médico y administrativo, las instalaciones fueron confortables, y durante su estadía los médicos estuvieron pendientes de su cuidado. Los clientes que calificaron el servicio como bueno, manifestaron que el hospital ofrece una buena atención médica, pero, no están conformes con el precio de los servicios; asimismo, el 9% de ellos calificaron el servicio como regular porque consideran que los precios son altos y esperaron mucho tiempo para que el médico especialista los atendiera. Ninguna persona considera que el servicio que ofrece la empresa sea malo. (Véase gráfica 11)

GRÁFICA 11

Consideración del cliente real sobre el servicio recibido.



Fuente: trabajo de campo, marzo del 2009.

Los clientes consideran que la atención que recibieron en la empresa fue amable durante su estadía (véase anexo 4.17); el 51% calificaron la capacidad del personal como excelente, ya que están satisfechos con la atención recibida; el 33% considera que es buena porque el personal fue amable y atento; el 16% aprecian que es regular, debido a que la espera para que fueran atendidos por el doctor fue prolongada, de igual forma para cancelar en recepción. Los encuestados no consideran que la capacidad del personal sea mala. (Véase anexo 4.18)

Los clientes reales que opinan que las instalaciones del hospital son excelentes (60%) consideran que éstas se encuentran en condiciones adecuadas, la infraestructura es nueva, la limpieza de la misma es adecuada y posee los ambientes necesarios para ofrecer una variedad de servicios. Los clientes que aprecian que las instalaciones son buenas (36%), manifestaron que en ellas se

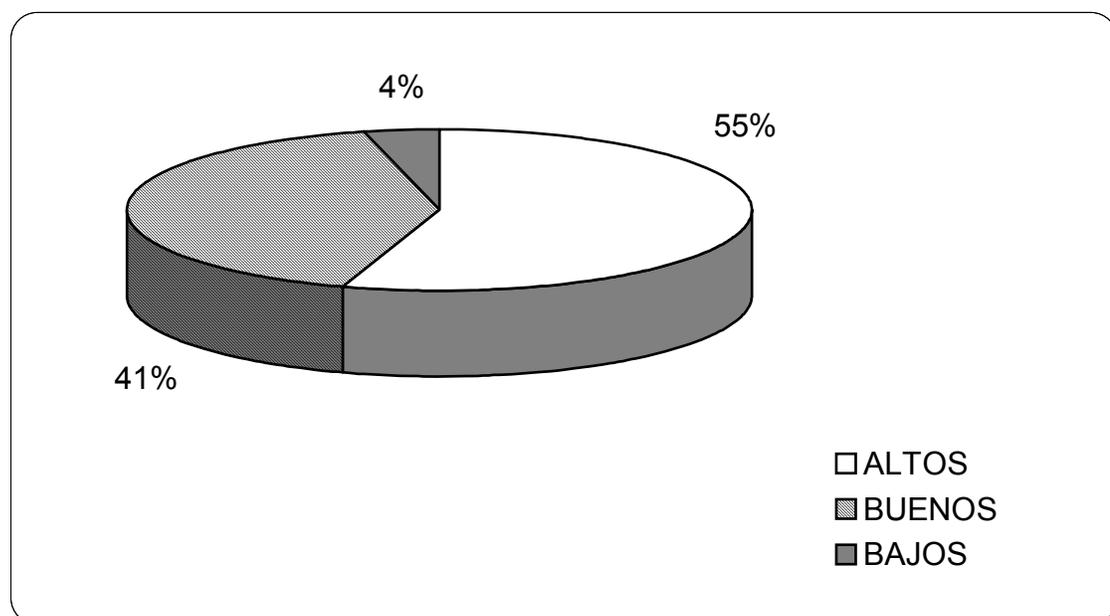
percibe un ambiente agradable y limpio. Los que calificaron como regular (4%), opinan que el hospital es pequeño y que además necesita ventilación en las habitaciones y en los servicios sanitarios. (Véase anexo 4.19)

Respecto al equipo que posee la empresa, la mayor parte de los entrevistados (79%) consideran que se cuenta con el equipo necesario para atender a los pacientes. (Véase anexo 4.20)

Otro de los temas a evaluar en la investigación fue conocer la apreciación del cliente en relación a los precios de los servicios; en donde el 55% indicó que éstos son altos; pero existieron clientes (41%) que consideran que los precios justifican la calidad de los servicios y la atención que se ofrece, para ellos los precios están bien establecidos, son regulares; lo mismo opinaron los que consideran que estos son bajos (4%). (Véase gráfica 12)

GRÁFICA 12

Apreciación del cliente real sobre el precio de los servicios.



Fuente: trabajo de campo, marzo del 2009.

Las razones por las que el 84% de los encuestados recomendarían los servicios del Hospital Luz de Vida son:

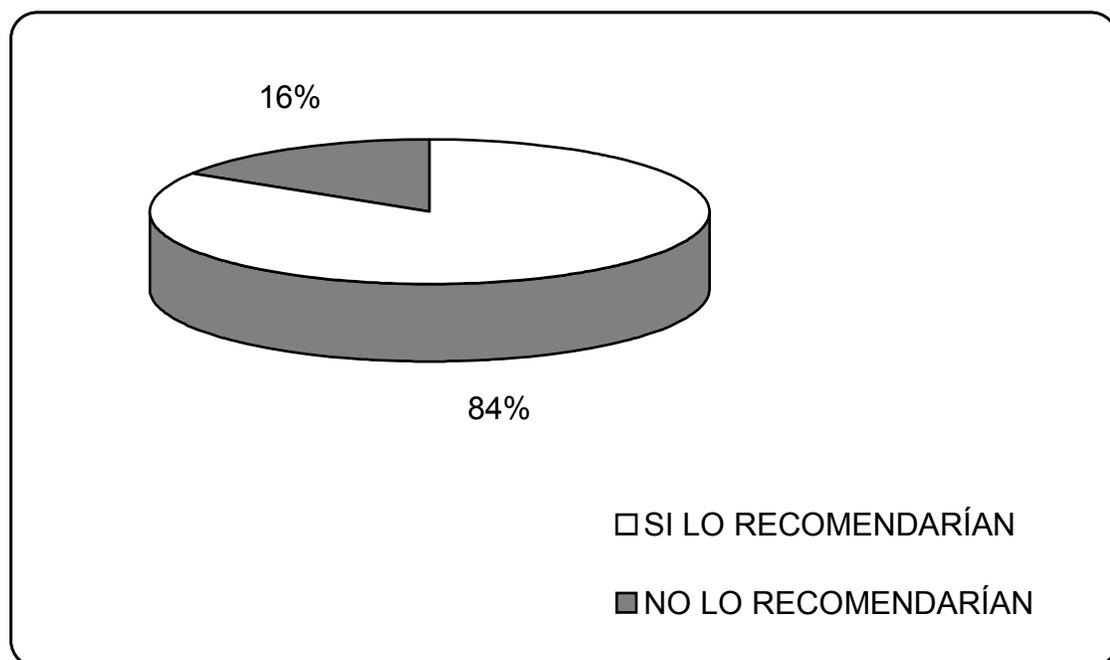
- la empresa ofrece una variedad de servicios disponibles las 24 horas;
- sus instalaciones son adecuadas;
- la atención médica que se brindó fue satisfactoria, y;
- se encuentra ubicado cerca de sus viviendas.

Los clientes que recomendarían que no visiten la empresa a familiares o amigos, indican que las razones son:

- los precios altos de los servicios, y;
 - la empresa no cuenta con médicos especialistas que atiendan a toda hora.
- (Véase gráfica 13)

GRÁFICA 13

Cientes reales que recomendarían los servicios del hospital.



Fuente: trabajo de campo, marzo del 2009.

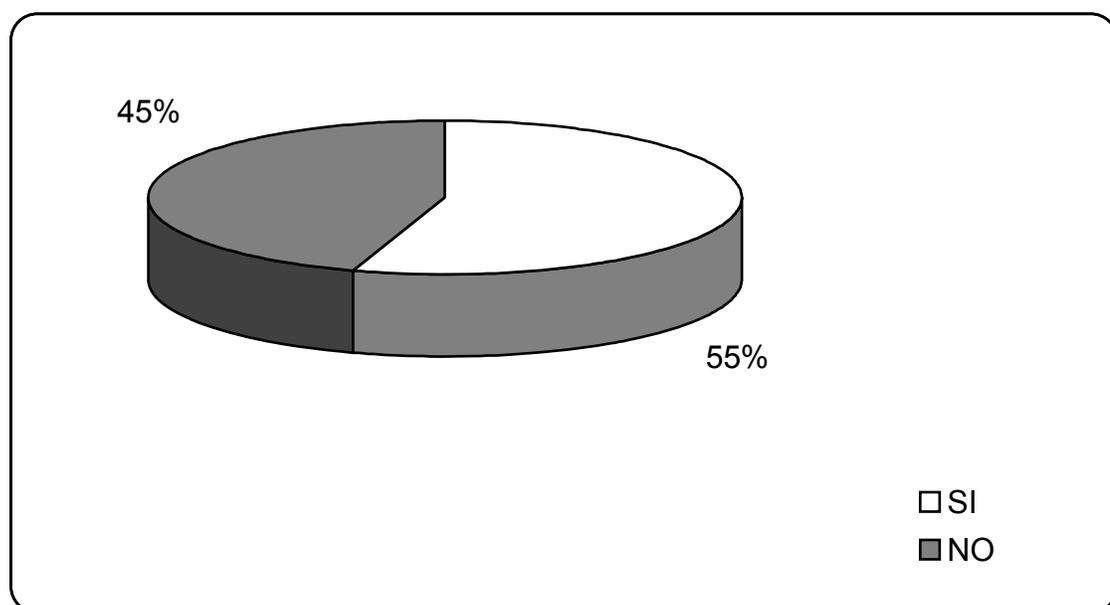
Dentro de las sugerencias que los clientes reales aportaron para mejorar la prestación de los servicios que ofrece el Hospital Luz de Vida fueron:

- que el hospital cuente con médicos especialistas para atender a sus pacientes a cualquier hora y de forma inmediata,
- ofrecer precios más bajos, y;
- mayor ventilación en las habitaciones. (Véase anexo 4.21)

El 55% de los participantes conocen los servicios que ofrece la empresa ya que se han informado a través de minivallas que se encuentran colocadas dentro del municipio, volantes que han recibido o a través de recomendaciones de otros pacientes. El 45% restante, no han tenido contacto con alguno de los anuncios que la empresa ha publicado, ellos se han enterado del hospital debido a que viven cerca y lo han visto cuando transitan por la calle. (Véase gráfica 14)

GRÁFICA 14

Clientes reales que se han informado sobre los servicios que ofrece el hospital a través de algún medio de comunicación.



Fuente: trabajo de campo, marzo del 2009.

Con respecto a los servicios que la empresa ha promocionado en oferta o con algún porcentaje de descuento, 41 clientes encuestados (25%) se han enterado sobre estas ofertas a través de los anuncios publicados (véase anexo 4.22) y solamente 10 de ellas (6%) han utilizado alguna de estas promociones. (Véase anexo 4.23)

Se consultó al cliente si dentro del municipio ellos conocían otras empresas de servicios hospitalarios e indicaron que no existe otro hospital que posea una variedad de servicios médicos como el Hospital Luz de Vida, únicamente existen clínicas particulares, centros de diagnóstico, el centro de salud (que no siempre está atendiendo), Eventos Católicos y el IGSS. (Véase anexo 4.24)

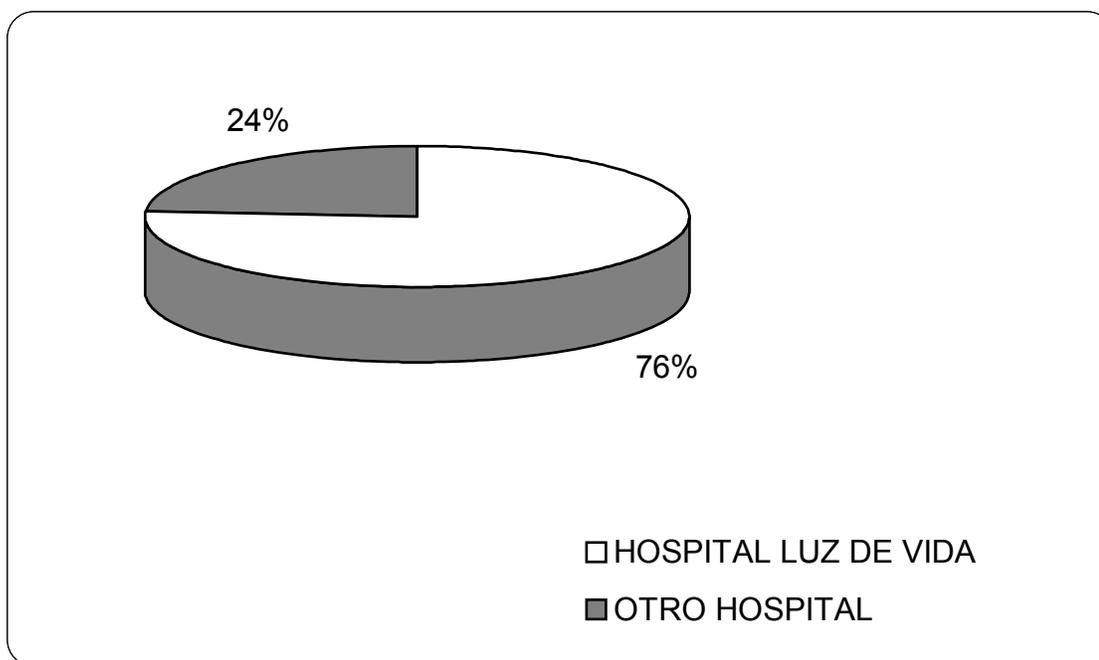
Del total de clientes encuestados el 76% están dispuestos en utilizar nuevamente alguno de los servicios que ofrece la empresa en estudio, manifestaron que las razones por las que lo visitarían nuevamente son:

- han quedado satisfechos con la atención médica recibida;
- el hospital posee personal capacitado para brindar una variedad de servicios médicos integrados, lo que evita tener que salir del municipio, además;
- la empresa se encuentra ubicada cerca de sus viviendas, y;
- algunos de ellos llevan su control médico en el hospital.

Los clientes que prefieren visitar otra empresa de servicios hospitalarios (24%) indicaron que buscarían una que ofrezca precios más económicos o gratuitos, entre ellas mencionaron: clínicas particulares, Eventos Católicos, IGSS u hospitales públicos ubicados dentro del municipio de Guatemala. (Véase gráfica 15)

GRÁFICA 15

Cientes reales que volverían a utilizar los servicios que ofrece el hospital.



Fuente: trabajo de campo, marzo del 2009.

2.4 Análisis del ambiente externo de mercadotecnia

Dentro de este análisis se estudiarán las características de los demandantes potenciales, la competencia existente, el historial de ventas de la empresa de servicios hospitalarios y la situación económica de Guatemala para el año 2009.

2.4.1 Demanda

Los demandantes potenciales de la empresa en estudio están representados por los habitantes del municipio de San José Pinula, según censo realizado en el año 2002, existe una población total de 47,278 personas en dicho municipio, el 51% de la población son mujeres y el 49% son hombres. (Véase tabla 2)

TABLA 2

Población total, género y grupos de edad del municipio de San José Pinula, año 2002.

MUNICIPIO:	San José Pinula	
POBLACIÓN TOTAL:	47,278	100%
Hombres:	23,083	49%
Mujeres:	24,195	51%
GRUPOS DE EDAD:		
De 0 a 6 años:	9,272	20%
De 7 a 14 años:	9,974	21%
De 15 a 17 años:	3,183	7%
De 18 a 59 años:	22,540	48%
De 60 a 64 años:	698	1%
De 65 y más años:	1,611	3%

Fuente: elaboración propia basado en el libro Características de la Población y de los Locales de Habitación Censados. INE (Instituto Nacional de Estadística), GT. 2003. Guatemala. Pág. 68.

Entre las edades de cero a diecisiete años conforman el 48% del total de la población (20% + 21% + 7%; véase tabla 2). Dentro de la información proporcionada por el Instituto Nacional de Estadística (INE), se indica que entre la edades de 18 a 59 años hay 22,540 habitantes, que conforman también el 48% de la población, en los datos proporcionados por el censo, no se especifica en el rubro de edad de 18 a 59 años que cantidad de habitantes son jóvenes, jóvenes adultos y adultos.

El 36% de los habitantes son económicamente inactivos, no realizan actividades para generar ingresos económicos para el hogar. (Véase tabla 3)

TABLA 3

Población económicamente activa e inactiva de siete años a más del municipio de San José Pinula, año 2002.

POBLACIÓN TOTAL	47,278	100%
ECONÓMICAMENTE ACTIVA	17,107	36%
Hombres	11,751	69%
Mujeres	5,356	31%
ECONÓMICAMENTE INACTIVA	20,899	44%
Hombres	6,680	32%
Mujeres	14,219	68%

Fuente: elaboración propia basado en el libro Características de la Población y de los Locales de Habitación Censados. INE (Instituto Nacional de Estadística), GT. 2003. Guatemala. Pág.116.

Las razones de inactividad de los habitantes del municipio pueden deberse a:

- la mayor parte de los pobladores del municipio son niños, jóvenes y jóvenes adultos, que se dedican a estudiar;
- la población económicamente inactiva está integrada por mujeres en su mayoría, que se dedican a los quehaceres del hogar;
- el 37% de los habitantes se encuentran desempleados. (Véase tabla 4)

TABLA 4

Población económicamente inactiva del municipio de San José Pinula según condición de inactividad, año 2002.

POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE INACTIVA	20,899	100%
Estudia	3,957	19%
Vive de su renta o jubilación	241	1%
Realiza los quehaceres del hogar	9,049	43%
No trabaja	7,652	37%

Fuente: elaboración propia basado en el libro Características de la Población y de los Locales de Habitación Censados. INE (Instituto Nacional de Estadística), GT. 2003. Guatemala. Pág.140.

La población económicamente activa está integrada por 17,107 personas, representado en su mayoría por el género masculino (véase tabla 3); alrededor del 60% de los habitantes trabajan en una empresa privada, seguido del 24% que trabajan por su propia cuenta, el resto son patronos, trabajadores públicos o trabajan en una empresa familiar sin remuneración. (Véase tabla 5)

TABLA 5

Población económicamente activa del municipio de San José Pinula según categoría ocupacional, año 2002.

POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA	17,107	100%
Patrono	1,407	8%
Cuenta propia	4,061	24%
Empleado público	673	4%
Empleado privado	10,212	60%
Familiar no remunerado	754	4%

Fuente: elaboración propia basado en el libro Características de la Población y de los Locales de Habitación Censados. INE (Instituto Nacional de Estadística), GT. 2003. Guatemala. Pág.116.

2.4.2 Competencia

Las empresas que prestan servicios hospitalarios para realizar exámenes de laboratorios, exámenes de diagnóstico y consultas con médicos especialistas y médico general se consideran los principales competidores del hospital dentro del municipio de San José Pinula, entre ellas se encuentran:

- Eventos Católicos, 1ª. Calle 7-14 zona 2;
- Centro de Diagnóstico Pinula, 2ª. Avenida 3-19 zona 4;
- Laboratorio Clínico Profesional, 8ª. Avenida 2-24 zona 2;
- Clínicas Dr. Ovalle; 6ª. Avenida 4-06 zona 2;
- Clínica para la Mujer, Boulevard Principal 5-30;
- Clínica Dr. Mario Ferrari, 2º. Nivel Despensa Familiar;
- Centro de Salud Privado, 1ª calle y 6ª Avenida;
- Farmacias Similares; Boulevard Principal
- Clínica Médica, 6ª. Avenida 1-35 zona 2, y;
- Clínica Médica de Especialidades, 8ª. Avenida 4-34 zona 2.

Se realizó una visita a cada una de las empresas descritas anteriormente para investigar los servicios que ofrecen y el precio de cada uno de ellos.

Los exámenes de diagnóstico de la empresa de servicios hospitalarios se comparan con los precios de Eventos Católicos y dos clínicas particulares que son los únicos que ofrecen estos servicios, a continuación se presentan:

TABLA 6
Precios de la unidad de análisis vrs. la competencia en exámenes de diagnóstico.

EXÁMENES DE DIAGNÓSTICO	Unidad de Análisis	Eventos Católicos	Clínica para la Mujer	Clínica Dr. Mario Ferrari
Ultrasonido pélvico	Q90.00	↓	↑	-
Ultrasonido abdomen superior	Q285.00	↓	-	-
Papanicolau	Q75.00	↓	↑	↓
Endoscopia gástrica	Q2,800.00	↓	-	-
Simbología: ↓ el precio es más bajo en comparación con la unidad de análisis. ↑ el precio es más alto en comparación con la unidad de análisis. = el precio es igual en comparación con la unidad de análisis. - no ofrece el servicio indicado.				

Fuente: trabajo de campo, abril del 2008.

En consulta externa se investigó los precios de de la competencia en consulta con medico general y consulta con médico especialista en ginecología y pediatría. (Véase tabla 7)

TABLA 7

Precios de la unidad de análisis vrs. la competencia en consulta médica.

CONSULTA MÉDICA	Médico General	Ginecología	Pediatría
Unidad de análisis	Q50.00	Q112.00	Q80.00
Eventos Católicos	↓	↓	↓
Clínica para la Mujer	-	↓	-
Clínica Dr. Mario Ferrari	-	↓	-
Farmacias Similares	↓	-	-
Centro de Salud Privado	↑	↓	-
Clínica Médica	↑	-	↑
Clínica Médica de Especialidades	-	-	=
Clínica Dr. Ovalle	↑	-	-
Simbología: ↓ el precio es más bajo en comparación con la unidad de análisis. ↑ el precio es más alto en comparación con la unidad de análisis. = el precio es igual en comparación con la unidad de análisis. - no ofrece el servicio indicado.			

Fuente: trabajo de campo, abril del 2008.

Se presenta un listado sobre los servicios de laboratorio que ofrecen las empresas de la competencia en comparación con el hospital y sus respectivos precios. (Véase tabla 8)

TABLA 8

Precios de la unidad de análisis vrs. la competencia en exámenes de laboratorio.

EXÁMENES DE LABORATORIO	Unidad de Análisis	Eventos Católicos	Centro de Diagnóstico Pinula	Laboratorio Clínico Profesional	Clínica Dr. Ovalle	Clínica para la Mujer	Clínica Dr. Mario Ferrari
PRUEBA DE EMBARAZO							
Sangre	Q85.00	↓	↓	↓	-	↓	-
Orina	Q85.00	↓	↓	↓	↓	-	↓
RUTINA GENERAL							
Hematología	Q50.00	↓	↑	↑	↓	-	-
Heces	Q25.00	↓	↑	↑	↓	-	-
Orina	Q35.00	↓	=	↑	↓	-	-
RUTINA METABÓLICA							
Glucosa	Q35.00	↓	↑	↑	↑	-	-
Ácido Úrico	Q40.00	↓	=	=	-	-	-
Colesterol	Q45.00	↓	↓	↓	-	-	-
Triglicéridos	Q45.00	↓	↓	↓	-	-	-
RUTINA HEPÁTICA							
Bilirrubinas	Q45.00	↑	↑	↑	-	-	-
TGO	Q45.00	↑	↑	=	-	-	-
TGP	Q45.00	↑	↑	=	-	-	-
RUTINA PANCREÁTICA							
Amilasa	Q60.00	↑	↑	↑	-	-	-
Lipasa	Q75.00	↑	↓	↑	-	-	-

Continúa...

Continuación...

EXÁMENES DE LABORATORIO	Unidad de Análisis	Eventos Católicos	Centro de Diagnóstico Pinula	Laboratorio Clínico Profesional	Clínica Dr. Ovalle	Clínica para la Mujer	Clínica Dr. Mario Ferrari
RECUESTO PLAQUETAS							
Recuento Plaquetas	Q50.00	↓	=	↓	-	-	-
RUTINA URINARIA							
Urocultivo	Q90.00	↓	↓	↓	-	-	-
Simbología:							
↓ el precio es más bajo en comparación con la unidad de análisis.							
↑ el precio es más alto en comparación con la unidad de análisis.							
= el precio es igual en comparación con la unidad de análisis.							
- no ofrece el servicio indicado.							

Fuente: trabajo de campo, abril del 2008.

Uno de los beneficios que ofrece el hospital es el horario de atención, ya que en caso de emergencia está disponible las 24 horas del día, y las empresas antes mencionadas solamente atienden en horarios específicos.

Los precios de la empresa de servicios hospitalarios en algunos de los servicios son más altos que los precios de la competencia, pero éstos justifican los beneficios que reciben al ser atendidos por médicos profesionales, en excelentes instalaciones, con moderno equipo tecnológico y una amable atención.

Varias de las personas encuestadas opinan que los precios de los servicios que ofrece el hospital son altos, pero se observa en los cuadros anteriores que algunos precios son menores en comparación con las otras empresas evaluadas. Es necesario dar a conocer a los habitantes del municipio la variedad de servicios que pueden encontrar en el hospital, los beneficios que este brinda y que los precios en comparación con el mercado no son tan altos como ellos consideran.

2.4.3 Comportamiento de las ventas

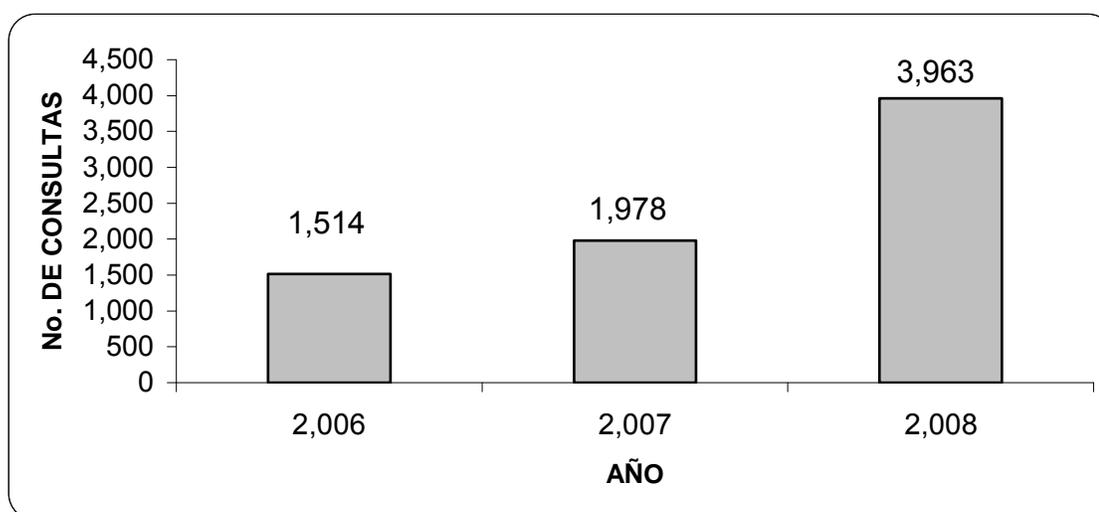
El Hospital Luz de Vida inicia sus operaciones a partir del año 2006, por lo tanto se analizarán las ventas de dicho periodo y además los años 2007 y 2008.

Para mantener la privacidad de la información, los datos se presentarán por cantidad de consultas atendidas por año, no se mostrarán valores monetarios. Según el informe de ventas en el primer año de operaciones el hospital reportó 1,514 consultas atendidas durante el 2006; las ventas del año 2007 fueron de 1,978 consultas, cantidad que no ha variado significativamente en relación al año anterior, según explica el Administrador General de la empresa. Es en el 2008 donde el hospital logra aumentar el 100% el número de consultas.

Cada año la empresa ha presentado un aumento en las ventas en comparación al año anterior, las expectativas de la Junta Directiva es que dicho comportamiento continúe presentándose. (Véase gráfica 16)

GRÁFICA 16

Número de consultas atendidas por el Hospital Luz de Vida en los años 2006, 2007 y 2008.



Fuente: trabajo de campo, marzo del 2009.

El Ministerio de Salud Pública lleva un registro sobre la cantidad de servicios médicos que ofrecen las diversas empresas de servicios hospitalarios ubicadas en cada municipio, no lleva un control específico sobre cuáles fueron los servicios que se brindaron durante el período o qué cantidad de cada uno de ellos fueron prestados, así también, se desconoce qué empresas los proporcionaron. En el año 2006, San José Pinula atendió un total de 33,499 consultas, para este año la empresa tuvo una participación de mercado de 5%, en los siguientes dos años su participación fue de 7%, para el 2007 la producción total de servicios disminuyó a 29,885 consultas; sin embargo pese a este descenso la empresa aumentó sus ventas y su participación. (Véase tabla 9)

TABLA 9

Porcentaje de participación de mercado del Hospital Luz de Vida en los años 2006, 2007 y 2008.

AÑO	Cantidad de servicios ofrecidos en el Municipio	Cantidad de servicios unidad de análisis	Porcentaje de participación de mercado
2006	33,499	1,514	5%
2007	29,885	1,978	7%
2008	59,826	3,963	7%

Fuente: trabajo de campo, marzo del 2009.

En el año 2008 la prestación de servicios de salud tuvo un aumento considerable dentro del municipio, pero la empresa también presentó el mismo comportamiento y debido a este ascenso en las ventas, el hospital pudo mantener su participación dentro del mercado.

El Ministerio de Salud Pública no cuenta con información estadística acerca de la cantidad de servicios médicos que vendieron las otras empresas de servicios hospitalarios privadas ubicadas dentro del municipio, por lo tanto, no es posible

realizar un análisis comparativo para determinar qué empresa posee una mayor participación de mercado y cuál es la posición que ocupa la unidad de análisis.

2.4.4 Macroambiente de la empresa

La tasa de crecimiento de inflación económica se detuvo en los últimos meses de 2008, cerrando con 9.4%.

Las variaciones en el precio de los combustibles, el precio internacional del petróleo, los precios de las materias primas, el desempeño de la política monetaria y política fiscal, así como los niveles de las tasas de interés y las fluctuaciones en el tipo de cambio; son las principales causas que podrían explicar la inflación del año 2008.

Los productos que, según autoridades del INE, contribuyeron al descenso en la inflación son: el tomate, la cebolla, la papa, entre otros productos alimentarios; la gratuidad en la educación pública, la disminución en los precios del gas propano, el transporte extraurbano, los servicios de electricidad y las bebidas alcohólicas.

Según reportaje de Prensa Libre del día 10 de febrero del 2009, la tasa de inflación al mes de febrero del respectivo año es de 8.98%, e indica que los precios que continúan al alza son: los del güisquil, banano, servicios básicos de hospitales, muebles de dormitorio, la recolección de basura y los cigarrillos con filtro.

Si los precios de los servicios hospitalarios siguen al alza, podría afectar el poder adquisitivo de los habitantes limitándolos a adquirir servicios de salud privados y obligarlos a utilizar los servicios públicos.

2.5 Análisis FODA

Después de haber analizado a la empresa de servicios hospitalarios a través del trabajo de campo por medio de entrevistas al Administrador General y trabajadores, así como encuestas a clientes reales y potenciales, es necesario realizar un estudio sobre toda la información recopilada para conocer la situación actual de la empresa y los problemas que enfrenta y así proponer las soluciones a las dificultades existentes, para lo cual se examinan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se presentan en el hospital.

El diseño de la matriz FODA, que reúne los factores internos y externos que afectan a la empresa, así también las estrategias que se proponen para mejorar la situación actual de la misma, se presentan en el capítulo III, el cual contiene la propuesta sobre la aplicación de un Plan de Mercadeo.

Las características internas positivas que se generan dentro de la empresa de servicios hospitalarios y que son resultado de su propia organización, se describen a continuación:

TABLA 10

Fortalezas de la empresa de servicios hospitalarios en estudio.

FORTALEZAS	
1. Cuenta con personal médico con nivel profesional adecuado:	
• 3 médicos residentes;	• 3 dependientes de farmacia;
• 3 técnicos de laboratorio;	• 8 enfermeras.
• 3 técnicos de rayos X;	
2. Ofrece variedad de servicios hospitalarios:	
• Hospitalización;	• Consulta externa con médico especialistas o médico general;
• Emergencia;	• Exámenes de diagnóstico.
• Cirugías;	
3. Trabaja con empresas de seguros:	
• Seguros G&T;	• Aseguradora Central;
• Seguros El Roble;	• Aseguradora Mundial;
• Seguros Universales;	• Seguros Panamericana.
4. Ofrece sus servicios a trabajadores de empresas privadas:	
• Olmeca;	• Polar Industrial;
• Cemaco;	• Olabi Internacional.
5. Trabaja con una empresa publicitaria, la que realiza el diseño de los anuncios que se publican en el periódico local, diseña los volantes y las vallas publicitarias.	
6. Los clientes consideran que el hospital ofrece un buen servicio, debido a que el personal administrativo, médicos y enfermeras ofrecen una buena atención.	
7. Posee instalaciones adecuadas para ofrecer sus servicios; las habitaciones, laboratorio, clínicas, quirófano, emergencias y recepción son amplias, higiénicas y se encuentran en condiciones favorables.	
<i>Continúa... .</i>	

Continuación...

8. Dentro del municipio es el único hospital que posee el más moderno equipo médico, adquirido en el año 2005 y 2006.
9. El hospital posee las características que los clientes reales y potenciales buscan en una empresa de servicios hospitalarios.
10. Es la única empresa de servicios hospitalarios que ofrece una variedad de servicios disponibles las 24 horas del día dentro del municipio.
11. El hospital ha incrementado su participación dentro del mercado de San José Pinula.
12. El precio de alguno de los servicios son iguales o menores en comparación con los precios de la competencia.

Fuente: elaboración propia, marzo del 2009.

Seguidamente se enumeran los problemas internos que afectan a la empresa y que son necesarios eliminar. (Véase tabla 11)

TABLA 11

Debilidades de la empresa de servicios hospitalarios en estudio.

DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. No realiza planificación a corto, mediano o largo plazo. 2. Cuenta con un limitado presupuesto anual para realizar actividades de mercadotecnia. 3. Las ventas son inestables, la afluencia de los clientes disminuye en algunos meses. 4. El hospital no cuenta con un presupuesto que le permita contratar a una persona que realice la planificación, ejecución y control de las actividades de mercadotecnia, el Administrador General es el responsable de realizar dichas actividades.
<i>Continúa...</i>

Continuación...

5. El Administrador no dispone del tiempo necesario para realizar la planificación de las actividades de mercadotecnia.
6. No se establecen los objetivos y estrategias de mercadotecnia.
7. No se llevan a cabo controles de mercadotecnia, como informes o estadísticas en donde se analicen si las metas de mercadeo (ventas pronosticadas, promoción, etc.) se han cumplido o no.
8. La publicidad y promoción no se realiza frecuentemente, porque no se cuenta con un presupuesto mensual que lo permita.
9. Las actividades de mercadeo realizadas hasta el momento no han logrado informar a la población sobre la existencia de la empresa, debido a que algunos habitantes no conocen que dentro del municipio existe un hospital privado.
10. El personal no conoce cual es la misión y visión de la empresa.
11. No se motiva al personal, ya que esta actividad también debe ser realizada por el Administrador General y debido a todas las actividades que él lleva a cabo, es difícil disponer de tiempo para desarrollar una planificación de actividades motivacionales.
12. Los médicos especialistas no permanecen en el hospital las 24 horas del día.
13. Los costos de operación son altos, lo que no permite ofrecer precios bajos.
14. La consulta externa se ha visto afectada por la existencia de Eventos Católicos y clínicas particulares, debido a que ofrecen precios más bajos por consulta y en algunas ocasiones proporcionan muestras gratuitas de algún medicamento.
15. No se ha realizado una adecuada promoción de los servicios que han estado en oferta ya que la mayor parte de los habitantes no se han enterado, provocando una baja demanda de los mismos.

Las oportunidades de orden externo que se presentan para el hospital se detallan a continuación:

TABLA 12

Oportunidades de la empresa de servicios hospitalarios en estudio.

OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Incrementar su participación en el mercado, ya que pobladores del municipio desconocen la existencia del hospital. 2. Utilizar medios de comunicación locales (televisión, vallas publicitarias y volantes) para darse a conocer. 3. Trabajar con el Banco G&T para otorgar crédito a los clientes. 4. Dentro del municipio de San José Pinula no existe otro hospital que ofrezca la variedad de servicios que ofrece la empresa en estudio. 5. Mercado potencial no explotado (habitantes del municipio de San José Pinula). 6. Actualmente algunos colegios piden a sus alumnos pagar una póliza de seguro de accidentes personales, esto representa una oportunidad para ofrecer los servicios del hospital como una alternativa para atender a los alumnos en caso de presentarse alguna emergencia. 7. Regularmente los clientes visitan una empresa de servicios hospitalarios una vez al año. 8. Los clientes potenciales buscan empresas de salud ubicadas dentro del municipio. 9. Los servicios de laboratorio y consulta externa son los más utilizados por los clientes potenciales. 10. La mayor parte de la población del municipio son mujeres y habitantes que oscilan entre las edades de cero a veinte años aproximadamente. 11. Las empresas de la competencia no poseen instalaciones adecuadas para ofrecer una variedad de servicios, éstas no se encuentran en excelentes condiciones, y solo atienden en horarios específicos.

El cuadro siguiente muestra las amenazas, situaciones externas desfavorables que pueden ser riesgo para la unidad en estudio.

TABLA 13
Amenazas de la empresa de servicios hospitalarios en estudio.

AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none">1. Laboratorios y clínicas médicas que ofrecen precios bajos.2. Escasa disponibilidad económica de los pobladores del municipio, lo que no les permite adquirir servicios de salud privados.3. Identifican a la empresa con el nombre que tenía anteriormente; la cual no brindaba un servicio satisfactorio.4. Los clientes potenciales tienen la idea que los precios de los servicios que ofrece el hospital son altos, por esta razón no lo visitan y buscan servicios de salud públicos.5. La empresa no ha logrado posicionarse dentro de su mercado.6. El 36% de los habitantes del municipio son personas económicamente inactivas, que no generan ingresos para el hogar.7. La economía del país del 2009, amenaza con un aumento en el nivel de precios de los servicios hospitalarios.

Fuente: elaboración propia, marzo del 2009.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DEL PLAN DE MERCADEO PARA UNA EMPRESA DE SERVICIOS HOSPITALARIOS

A partir del trabajo de campo se conoció la situación actual de la empresa de servicios hospitalarios, determinándose las fortalezas y oportunidades que pueden contrarrestar las debilidades y amenazas que presenta, sobre esta base se diseña el Plan de Mercadeo que se propone a la empresa en estudio, como una herramienta de mercadotecnia que detallará las distintas actividades que deberá realizar para promover su desarrollo.

3.1 Justificación de la propuesta

La implementación del plan de mercadeo permitirá a la empresa de servicios hospitalarios crear su posicionamiento, darse a conocer y desarrollar estrategias que se destaquen por sobre sus competidores, asimismo la planificación guiará las actividades comerciales de la empresa hacia un objetivo específico invirtiendo en actividades que generen utilidades aprovechando al máximo los recursos disponibles.

Por lo anterior, es necesario realizar una planificación de mercadeo que proporcione estrategias de mercadotecnia eficientes para orientar las actividades de la empresa y que éstas ayuden a la misma a promover su desarrollo para participar con éxito en el mercado y a la vez garantizar un futuro previsible.

3.2 Objetivo de la propuesta

Realizar un análisis que permita identificar las oportunidades y amenazas del entorno para desarrollar una planificación de mercadeo a mediano plazo que proporcione objetivos y estrategias de mercadotecnia eficientes para orientar de manera eficaz las actividades de una empresa de servicios hospitalarios.

3.3 Matriz FODA

Para la realización de la propuesta del plan de mercadeo se tomará como base la matriz FODA, en la cual se describirán las estrategias que se recomiendan a la empresa en estudio para mejorar la realización de las actividades de mercadotecnia.

En el capítulo anterior se elaboró el análisis FODA de la empresa de servicios hospitalarios, en el cual se examinaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, a continuación se presenta la combinación de los factores internos y externos para desarrollar estrategias FO, DO, FA, DA. (Véase tabla 14)

TABLA 14

Matriz FODA para la empresa de servicios hospitalarios en estudio.

	FORTALEZAS (F) (Véase tabla 10)	DEBILIDADES (D) (Véase tabla 11)
OPORTUNIDADES (O) (Véase tabla 12)	<p>ESTRATEGIAS FO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utilizar los medios de comunicación locales para dar a conocer a los clientes potenciales las características que posee el hospital. (F9,O2) • Incrementar la participación en el mercado, ofreciendo los servicios de pediatría, ginecología y otros que estén orientados a la mayor parte de a población: mujeres y habitantes de cero a veinte años. (F2,O10) 	<p>ESTRATEGIAS DO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contratar a una persona que realice las actividades de mercadotecnia. (D4,D9,O1) • Realizar la planificación a mediano plazo de actividades de mercadotecnia a bajo costo. (D1,D8,O2) • Establecer controles mercadológicos, para determinar el cumplimiento de los objetivos de mercadeo y definir los medios más eficaces de evaluación. (D7,O2)
AMENAZAS (A) (Véase tabla 13)	<p>ESTRATEGIAS FA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicar a los habitantes del municipio la variedad de servicios disponibles, a través de anuncios publicitarios para posicionar el nombre Hospital Luz de Vida en su mente. (F6,F9,A3) 	<p>ESTRATEGIAS DA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proyectar un presupuesto anual de las actividades de mercadeo que permita realizar una promoción continua de los servicios. (D8,A5) • Realizar jornadas médicas de los servicios a un bajo costo, para promocionar la consulta externa y exámenes de diagnóstico. (D14,A4)

Fuente: elaboración propia, marzo del 2009.

El análisis FODA resume las condiciones en que se encuentra la empresa de servicios hospitalarios actualmente, la matriz FODA contiene las estrategias que se recomiendan para solucionar los problemas detectados en el análisis.

Después de observar las diversas estrategias que surgieron, se propone a la empresa en estudio la utilización de las siguientes:

1. estrategia de venta personal;
2. estrategia de publicidad, y;
3. estrategia de promoción de ventas.

En la siguiente propuesta se utilizarán únicamente los elementos de la mezcla promocional mencionados anteriormente, descartando el resto de elementos (relaciones públicas y mercadeo directo) debido a que actualmente la empresa no cuenta con los recursos humanos y económicos necesarios, por lo que no se considera conveniente su aplicación.

Para el desarrollo de cada una de las estrategias, se definirán las tácticas a utilizar, lugar de desarrollo, responsable, material necesario y costo de cada una de las actividades.

En el inciso 3.4.5 del presente capítulo, se describe el diseño de las estrategias enumeradas anteriormente, seguido del presupuesto total, calendarización, así como los controles que se emplearán para verificar si las estrategias se ejecutaron correctamente.

3.4 PLAN DE MERCADEO PROPUESTO

3.4.1 Resumen ejecutivo

a. Justificación

La planificación de mercadeo es esencial para controlar un futuro favorable para toda empresa y la falta de su aplicación no permite al hospital en estudio mantener una posición competitiva en el mercado.

La finalidad de desarrollar la planificación de las actividades de mercadotecnia para la empresa de servicios hospitalarios es minimizar los problemas existentes, creando un posicionamiento en el mercado y elevando su participación en el mismo.

b. Resultados

En el año 2006 inician las operaciones del Hospital Luz de Vida, ofreciendo sus servicios a los pobladores del municipio de San José Pinula. Se realizó un estudio para determinar la situación actual de la empresa detectando los siguientes problemas:

- Derivado de la falta de recurso humano en el área de mercadotecnia, el hospital no cuenta con un plan de mercadeo.
- Las actividades mercadológicas desarrolladas hasta el momento no han contribuido a que el hospital se de a conocer. Se comprobó que el 19% del mercado meta no conocen la empresa.
- En los últimos dos años la unidad de análisis no ha superado el 7% de participación en el mercado, debido a que los clientes potenciales consideran que los precios de los servicios hospitalarios son elevados en comparación con la competencia, por lo tanto visitan otras empresas de salud.

c. Propuesta

c.1 Objetivos

1. Mejorar en un 100% el desarrollo de las actividades de mercadotecnia del Hospital Luz de Vida, en las áreas de planificación, comunicación, publicidad y ejecución; durante la implementación del plan de mercadeo.
2. Alcanzar un 10% de participación de mercado al finalizar la ejecución del plan de mercadeo de la empresa de servicios hospitalarios.
3. Incrementar el nivel de ventas en un 15% respecto a las ventas del año anterior, durante el segundo semestre de desarrollo del plan de mercadeo.

Para lograr lo anterior se ha propuesto la utilización de tres estrategias, mencionadas a continuación:

- Estrategia de venta personal;
- Estrategia de publicidad, y;
- Estrategia de promoción de ventas.

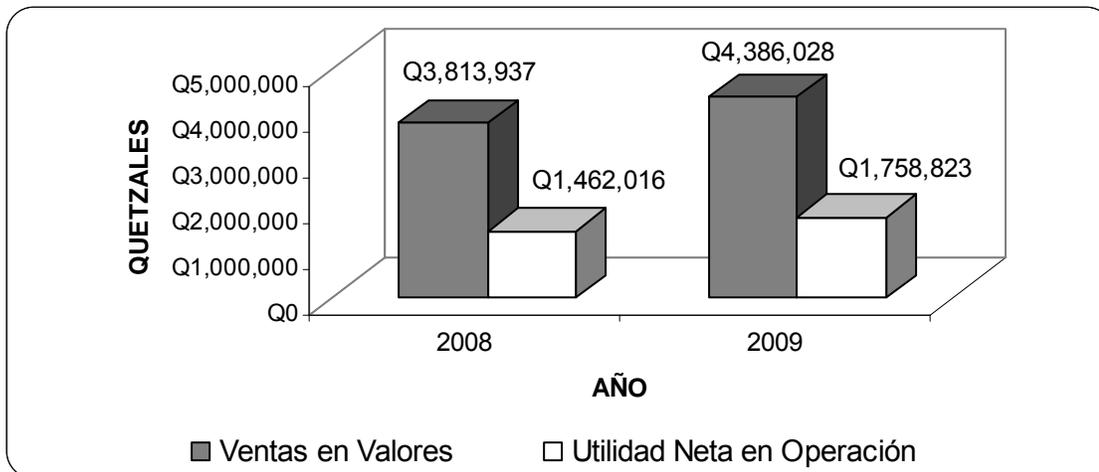
c.2 Alcance

La implementación del plan de mercadeo contribuirá a incrementar el porcentaje de participación de mercado; a elevar el número de clientes reales y aumentar las utilidades de la empresa. Para desarrollar las estrategias descritas anteriormente será necesario contar con un recurso financiero de Q103,332.60.

Se proyecta para el año 2009 un incremento en las ventas del 15%, en comparación con el año 2008, logrando obtener una utilidad neta en operación de Q1,758,823.02, superior al periodo anterior en un 16%. (Véase gráfica 17)

GRAFICA 17

Proyección de ventas en valores y utilidad neta en operación.

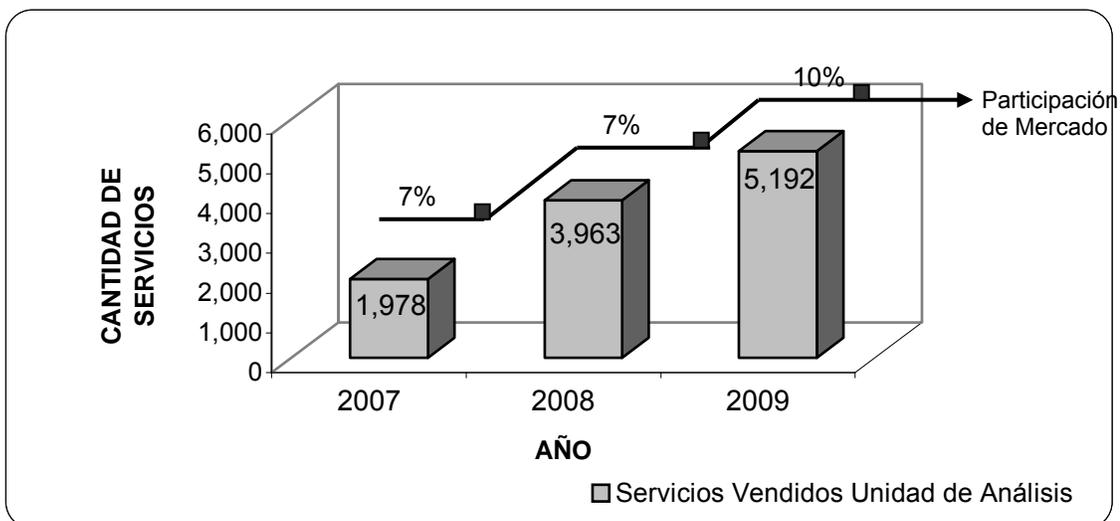


Fuente: elaboración propia, marzo del 2009.

Otra de las expectativas es alcanzar un incremento en la participación de mercado de un 10% sobre el total de servicios vendidos dentro del municipio, logrando superar la participación de 7% que se ha obtenido en los últimos dos años. (Véase gráfica 18)

GRÁFICA 18

Participación de mercado proyectada.



Fuente: elaboración propia, marzo del 2009.

Adicionalmente al incremento del 15% en el volumen de servicios vendidos para el año 2009 y alcanzar una participación de mercado del 10%; el plan de mercadeo contribuirá a que la empresa de servicios hospitalarios alcance los siguientes beneficios:

- Mayor eficiencia en la realización de actividades mercadológicas.
- Se contará con planificaciones futuras para el área de mercadeo.
- Eficiencia en la utilización de los recursos disponibles para desarrollar actividades de mercadotecnia.
- Mayor divulgación de los servicios que se ofrecen.
- Reconocimiento del hospital como una empresa que ofrece precios accesibles y variedad de servicios hospitalarios.

En síntesis, es importante que a un corto plazo el Hospital Luz de Vida aplique la planificación de mercado, recomendando que se implementen las estrategias descritas en el presente estudio para incrementar la participación de mercado y elevar el volumen de servicios vendidos.

3.4.2 Misión, visión y objetivos

Es importante conocer cuál es la razón principal de existir de la empresa de servicios hospitalarios y cuál es la finalidad de brindar servicios médicos, por lo que se presenta la misión, visión y objetivos propuestos.

TABLA 15

Misión, visión y objetivos propuestos para la empresa de servicios hospitalarios.

<p style="text-align: center;">HOSPITAL LUZ DE VIDA</p> <p style="text-align: center;">MISIÓN</p> <p>Somos un hospital privado que brinda servicios médicos integrales a la comunidad, mediante una atención personalizada y profesional dentro de un ambiente de calidez, trato amable y humanitario, para ello promovemos una calidad de vida laboral óptima que garantiza el bienestar de nuestro personal y la excelencia en la atención, contando con la mejor tecnología disponible e infraestructura adecuada, con lo que contribuimos a recuperar la salud de nuestros pacientes.</p> <p style="text-align: center;">VISIÓN</p> <p>Ser la primera alternativa en la selección de servicios médico-hospitalarios en el Municipio de San José Pinula.</p> <p style="text-align: center;">OBJETIVOS</p> <ul style="list-style-type: none">• Satisfacer las necesidades de salud ofreciendo diversos servicios médicos integrados.• Poseer personal calificado, de trato amable y comprometidos con la misión del hospital.• Contar con equipo médico de alta tecnología.

Fuente: elaboración propia, marzo del 2009.

3.4.3 Mercado meta, segmentación del mercado

El mercado meta es el grupo de personas que poseen las características necesarias para ofrecerles los servicios médicos y que hacen que la empresa sea rentable. Para determinar a ese grupo de personas es importante conocer sus necesidades, deseos, recursos, ubicación y prácticas de compra; para ello se realiza un análisis del segmento de mercado, en donde se especifican cuáles son las características demográficas, geográficas, psicológicas y de posición de uso que poseen los consumidores.

a. Variables geográficas

Unidad geográfica:	Municipio de San José Pinula, Ciudad de Guatemala
Tamaño de la zona:	220 Kms ²
Densidad:	47,278 habitantes
Raza:	Indistinta

Los servicios son ofrecidos en el municipio de San José Pinula, según censo realizado en el año 2002 los habitantes de la región son 47,278 personas. El hospital se encuentra ubicado en una de las calles más transitadas del sector.

b. Variables demográficas

Edad:	18 +
Género:	Indistinto
Ingreso:	Promedio de Q 3,000.00 mensuales
Nivel Socioeconómico:	D +, C, C +
Educación:	Indistinto
Estado civil:	Indiferente

Los servicios se enfocan a personas con un nivel socioeconómico medio, desde los 18 años en adelante, aunque los mismos están dirigidos para todas las

edades ya sean hombres o mujeres. El nivel de educación es indistinto ya que los servicios no requieren de educación específica para ser consumidos.

Por la variedad de servicios y precios, el nivel socioeconómico lo constituyen los siguientes:

“**Nivel C+** (población con ingresos o nivel de vida ligeramente superior al medio).

Nivel C (población con ingresos o nivel de vida media).

Nivel D+ (población con ingresos o nivel de vida ligeramente por debajo del nivel medio).” (20:31)

c. Variables psicográficas

Clase social:	Media baja, media, media alta.
Estilo de vida:	Hogareños, esforzados, trabajadores, luchadores.
Personalidad:	Ambicioso, seguros de sí mismo, exigentes.
Motivos de compra:	Enfermedad; accidente; consulta, cuidados o exámenes médicos.

Los consumidores son de clase media baja, media y media alta, trabajadores y hogareños que cuidan de su familia y se preocupan por la salud, poseen una personalidad ambiciosa para el logro de sus metas, con seguridad en sí mismas y exigentes en obtener los servicios que desean ya que les gusta ser bien atendidos.

d. Variables de posición de uso

Frecuencia de uso:	Usuario ocasional, usuario medio, usuario intensivo.
Situación del usuario:	No usuario, usuario potencial, usuario primerizo, ex usuario.
Ocasión de uso:	Cuidados médicos, hospitalización, enfermedad.
Lealtad:	Fuerte.

Beneficios: Calidad, variedad de servicios, comodidad, atención personalizada, alta tecnología, afiliados a compañías de seguros, atención las 24 horas.

El servicio de atención al adulto mayor será utilizado por los consumidores potenciales diariamente. Los usuarios medio u ocasional utilizarán los servicios en ocasiones especiales, en caso de hospitalización, consulta médica o exámenes médicos. Los beneficios que esperan de los servicios son calidad, buen servicio, variedad de servicios, comodidad, atención personalizada, equipo tecnológico moderno y la oportunidad de utilizar su póliza de seguros para cubrir el pago de los servicios recibidos.

TABLA 16

Mercado meta de la empresa de servicios hospitalarios.

<p style="text-align: center;">HOSPITAL LUZ DE VIDA MERCADO META</p> <p>Hombres y mujeres de todas las edades, de nivel socioeconómico D +, C, C +, con necesidad de atención médica para su salud, interesados en adquirir un buen servicio y atención personalizada para su familia y persona, en algunos casos poseen seguro.</p>
--

Fuente: elaboración propia, marzo del 2009.

3.4.4 Planteamiento de objetivos

El análisis FODA es la base para el establecimiento de los objetivos, las variables detectadas en el estudio sugirieron estrategias a utilizar para que los aspectos positivos contrarresten las situaciones negativas. Los objetivos planteados indicarán las acciones que debe seguir la empresa de servicios hospitalarios para alcanzar una situación favorable de mercadotecnia, se sugieren los siguientes:

1. Mejorar en un 100% el desarrollo de las actividades de mercadotecnia del Hospital Luz de Vida, en las áreas de planificación, comunicación, publicidad y ejecución; durante la implementación del plan de mercadeo.
2. Alcanzar un 10% de participación de mercado al finalizar la ejecución del plan de mercadeo de la empresa de servicios hospitalarios.
3. Incrementar el nivel de ventas en un 15% respecto a las ventas del año anterior, durante el segundo semestre de desarrollo del plan de mercadeo.

3.4.5 Diseño de estrategias

El diseño de las estrategias se refiere al planteamiento de los cursos alternos de acción que se proponen a la empresa de servicios hospitalarios, se indicarán que actividades se deben de desarrollar para alcanzar los objetivos. A continuación se presenta cada uno de los objetivos planteados anteriormente seguidos de las estrategias que se proponen para alcanzarlo. Las estrategias propuestas involucran el desarrollo de actividades tácticas. Para cada actividad táctica se elaboró un cuadro que especifica cuál es la actividad a desarrollar, el lugar en donde se realizará, material requerido, responsable, personal requerido, tareas y costo de la actividad.

Posteriormente al diseño de las estrategias se presenta la calendarización que incluye todas las actividades tácticas, el presupuesto total de la propuesta y las actividades de control.

Objetivo 1

Mejorar en un 100% el desarrollo de las actividades de mercadotecnia del Hospital Luz de Vida, en las áreas de planificación, comunicación, publicidad y ejecución; durante la implementación del plan de mercadeo.

Diseño de estrategia

1. Estrategia de venta personal para mejorar el desarrollo de las actividades de mercadotecnia de la empresa mediante la contratación de una persona que será la responsable de realizar la implementación del plan de mercadeo propuesto y de desarrollar la planificación, ejecución y control de actividades futuras. (Véase cuadro 7)

CUADRO 7

Plan de acción estrategia de venta personal propuesta.

Táctica: contratación asistente de mercadeo.

Desarrollo táctico	
Se contratará a una persona que posea pensum cerrado en la carrera de Administración de Empresas o Mercadotecnia para ocupar el puesto de asistente de mercadeo de la empresa en estudio, se realizarán las etapas de integración de personal, las cuales se deben de llevar a cabo en un periodo no mayor a dos meses.	
Lugar	Municipio de San José Pinula.
Material requerido	Base de datos de posibles candidatos, anuncio de prensa, formulario de solicitud de empleo, perfil del puesto de asistente de mercadeo, contrato de trabajo.
Responsable	Administrador General
Personal requerido	<ul style="list-style-type: none"> • Administrador General • Recepcionista
Tareas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar el perfil del puesto. (Véase anexo 5.1) 2. Publicar la oferta de empleo en periódico Prensa Libre. (Véase anexo 5.2) 3. Recepción y reclutamiento de documentos. 4. Análisis de currículum y preselección de tres a cinco candidatos. 5. Convocatoria de candidatos preseleccionados para realizar pruebas de conocimiento del área específica. 6. Análisis de las evaluaciones. 7. Llamada telefónica a los candidatos preseleccionados para programar cita para entrevista. 8. Realizar entrevista y selección final. 9. Contratación. 10. Inducción al puesto de trabajo. 11. Desarrollar la nueva estructura organizacional que incluya el puesto de asistente de mercadeo. (Véase anexo 5.5)

Continúa...

Continuación...

Costo	Anuncio de periódico (véase anexo 5.3)	Q 630.00
	Llamadas telefónicas	Q 25.00
	Fólderes, hojas y tinta para imprimir	Q 50.00
	Sueldo asistente de mercadeo (véase anexo 5.4)	Q 68,868.60
	TOTAL ANUAL	Q 69,573.60

Fuente: elaboración propia, marzo del 2009.

Dentro del sueldo del asistente de mercadeo (véase anexo 5.4) se contempla una base mensual, más bonificación y las siguientes prestaciones laborales:

• cuota patronal del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS)	10.67%
• Instituto de Recreación para los Trabajadores (IRTRA)	1.00%
• Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP)	1.00%
• Bono 14	8.33%
• Aguinaldo	8.33%
• Vacaciones	4.17%
• Indemnización	8.33%
	41.83%

Otra de las prestaciones que se proporcionará es una comisión mensual por desempeño del 15%, calculado sobre el sueldo base de cada mes. El estándar de desempeño puede establecerse al fijar una cuota de ventas, incremento en el número de clientes que visiten el hospital, medir el desempeño en la realización de las actividades de mercadotecnia, desarrollo en el logro de objetivos y metas del área, puntualidad, entre otros aspectos que se pueden considerar para evaluar el rendimiento del asistente de mercadeo.

Objetivo 2

Alcanzar un 10% de participación de mercado al finalizar la ejecución del plan de mercadeo de la empresa de servicios hospitalarios.

Diseño de estrategias

1. Estrategia de publicidad para promover los servicios que ofrece el hospital e incrementar el porcentaje de participación de mercado de 7% a 10%, mediante actividades publicitarias en vallas, minivallas y volantes; los usuarios potenciales conocerán los servicios y beneficios que ofrece la empresa, asimismo, las actividades publicitarias contribuirán a aumentar el volumen de pacientes y a reforzar la presencia de imagen del hospital en los clientes actuales. (Véase cuadros 8, 9 y 10)
2. Estrategia de promoción de ventas para ofrecer incentivos que estimulen la venta de la consulta externa y exámenes de laboratorio mediante cupones de descuento y reducción en el precio de los servicios (descuentos) con el fin de ampliar el mercado de la empresa. (véase cuadro 11)

CUADRO 8

Plan de acción estrategia de publicidad propuesta. Táctica: valla publicitaria.

Desarrollo táctico:		
Colocar una valla publicitaria de 3 x 6 metros en la carretera principal del municipio. La valla se rentará a una empresa publicitaria, quien se encargará de tramitar los permisos correspondientes para la colocación, así como el pago de impuestos.		
Lugar	Carretera a San José Pinula	
Material requerido	1 estructura metálica 1 diseño publicitario para valla (Véase anexo 5.6) 1 impresión del diseño en vinil	
Responsable	Asistente de mercadeo	
Personal requerido	<ul style="list-style-type: none"> • Asistente de mercadeo • Empresa publicitaria (para realizar el diseño) • Agencia publicitaria (para impresión y colocación) 	
Tareas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar la ubicación. 2. Solicitar el diseño a la empresa publicitaria. 3. Aprobar el diseño. 4. Entregar el diseño y solicitar la impresión del vinil. 5. Instalar la valla. 	
Costo	Diseño valla	Q 375.00
	Costo del alquiler al año	Q 12,000.00
	TOTAL ANUAL	Q 12,375.00

Fuente: elaboración propia, marzo del 2009.

Al rentar la valla publicitaria, el asistente de mercadeo minimizará sus actividades para el desarrollo de esta táctica, debido a que la empresa publicitaria realizará los trámites para solicitar el permiso a la municipalidad para su colocación y cancelará el pago de impuestos. Asimismo será la responsable de dar el mantenimiento necesario para que la valla publicitaria se encuentre en perfecto estado durante su exposición.

Otra de las tácticas sugeridas para el desarrollo de la estrategia de publicidad es la colocación de una minivalla. (Véase cuadro 9)

CUADRO 9

Plan de acción estrategia de publicidad propuesta. Táctica: minivalla.

Desarrollo táctico:		
Colocar una minivalla publicitaria de 1.22 x 2.44 metros en alguna de las aldeas del municipio de San José Pinula. La minivalla será propiedad de la empresa de servicios hospitalarios, se deberá tramitar los permisos para su colocación en la municipalidad y realizar el pago de los impuestos correspondientes.		
Lugar a elegir	Carretera a Fraijanes, carretera a Pavón, carretera a El Salvador, Santa Catarina Pinula, Puerta Parada, Piedra Parada.	
Material requerido	1 estructura metálica 1 diseño publicitario para minivalla (Véase anexo 5.7) 1 impresión del diseño en vinil	
Responsable	Asistente de mercadeo	
Personal requerido	<ul style="list-style-type: none"> • Asistente de mercadeo • Instaladores de estructura • Empresa que desarrollará el diseño e impresión de la minivalla 	
Tareas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar la ubicación. 2. Solicitar el diseño a la empresa. 3. Aprobar el diseño. 4. Imprimir el diseño en vinil. 5. Solicitar permiso a la Municipalidad y pagar impuestos. 6. Instalar la estructura metálica. 7. Instalar el vinil. 	
Costo	Impuesto municipal	Q. 150.00
	Estructura metálica	Q. 850.00
	Instalación estructura metálica	Q. 150.00
	Diseño de minivalla	Q. 00.00
	Impresión del vinil	Q. 214.00
	Instalación del vinil	Q100.00
	TOTAL ANUAL	Q 1,464.00

Fuente: elaboración propia, marzo del 2009.

Para la colocación de la minivalla se sugiere que está sea propiedad de la empresa de servicios hospitalarios, ya que para futuras publicaciones el tamaño permite que está pueda ser trasladada de un lugar a otro, en lugares establecidos por la municipalidad para no provocar daños en el medio ambiente.

La inversión inicial consistirá en una estructura metálica y el vinil respectivo, si se desea colocar en alguna otra aldea del municipio solamente será necesario mandar a diseñar e imprimir otro vinil.

La empresa en donde se realizó la cotización del vinil se dedica al diseño y fabricación de anuncios publicitarios, allí ofrecen realizar el diseño de la valla sin costo (véase anexo 5.8), solamente necesitan fotografías y el texto que se desea incluir para crear el boceto, si el anuncio creado no es aprobado por la Administración General para su impresión se sugiere solicitar a la empresa publicitaria con la que trabaja actualmente el hospital el diseño del mismo, se debe de considerar que el costo del diseño será de Q250.00.

Continuando con la descripción de las tácticas a desarrollar para la ejecución de la estrategia de publicidad, seguidamente se describe la actividad de repartir volantes dentro del municipio de San José Pinula. (Véase cuadro 10)

CUADRO 10

Plan de acción estrategia de publicidad propuesta. Táctica: repartir volantes.

Desarrollo táctico:		
<p>Repartir mensualmente volantes a los habitantes de las aldeas ubicadas alrededor del municipio de San José Pinula. Al momento de ir entregando los volantes, se utilizará una unidad móvil la cual irá informando sobre los servicios y benéficos que ofrece la empresa de servicios hospitalarios, esto contribuirá a atraer la atención de los habitantes. Se promocionará un 10% de descuento en consulta externa.</p>		
Lugar para repartir volantes	Aldeas del municipio de San José Pinula	
Material requerido	1 diseño publicitario para volante (Véase anexo 5.9) 250 volantes media carta, unicolor para cada visita a las aldeas	
Responsable	Asistente de mercadeo	
Personal requerido	<ul style="list-style-type: none"> • Asistente de mercadeo • Empresa publicitaria • Colaborador para repartir los volantes • Conductor de la unidad móvil 	
Tareas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar calendario para visitar cada aldea una vez al mes. (Véase anexo 5.10) 2. Solicitar el diseño a la empresa publicitaria. 3. Aprobar el diseño. 4. Imprimir 3,500 volantes tamaño media carta, unicolor. 5. Repartir los volantes en las aldeas. 6. El conductor de la unidad móvil informará sobre los servicios que ofrece el hospital, ubicación, médicos, cobertura del seguro y si existe alguna oferta. 7. Utilizar 1,000 volantes para repartir a los clientes que visiten el hospital. 	
Costo	Diseño del volante	Q 75.00
	Impresión de 3,500 volantes media carta, unicolor	Q 315.00
	Costo unidad móvil al año	Q 5,500.00
	TOTAL ANUAL	Q 5,890.00

Fuente: elaboración propia, marzo del 2009.

El volante es uno de los medios publicitarios con los que se llega a un número aceptable de usuarios potenciales. Se recomienda promocionar la consulta externa con médico especialista y médico general ofreciendo un 10% de descuento para las personas que presenten el volante y utilicen dichos servicios. Como se analizó en el capítulo anterior el servicio médico más utilizado por los clientes potenciales es la consulta externa (véase gráfica 10), asimismo la mayor parte de clientes reales lo utilizaron. (Véase anexo 4.15).

Al realizar una visita mensual a las diferentes aldeas del municipio de San José Pinula, se logrará dar a conocer el nombre del hospital y sus respectivos servicios, y a la vez dejar a los usuarios un documento en donde encontrarán los datos de la empresa: dirección, teléfono y servicios disponibles.

La idea de utilizar una unidad móvil en esta actividad es llamar la atención de las personas que circulan en las calles, que ellas se informen en el mismo momento sobre la existencia de un hospital dentro del municipio, la dirección, los servicios y beneficios que ofrece la empresa y de esta forma las personas se interesen en recibir un volante, esto contribuirá a cumplir con la meta de repartir 300 volantes por visita.

La calendarización de las visitas a las aldeas se presenta en el anexo 5.10, se ha asignado una o dos aldeas para visitar cada mes, al terminar de visitar todas las aldeas se recomienda volver a repetir las visitas a todas las aldeas, con el objetivo de recordar a las personas sobre el hospital y que ellas logren posicionar en su mente el nombre de la empresa.

Se imprimirán 3,500 volantes, de los cuales 2,400 se repartirán en las visitas que se realicen a las aldeas, y los 1,100 volantes restantes se colocarán en la recepción para que los clientes que asistan al hospital tomen uno.

Dentro de la calendarización se han asignado dos meses para promocionar la jornada médica a través de este medio, véase cuadro 17 y 18 los cuales contienen la calendarización anual de todas las actividades del plan de mercadeo.

La promoción de ventas es la siguiente estrategia que se sugiere para alcanzar el objetivo número dos, a continuación se describe la táctica a desarrollar. (Véase cuadro 11)

CUADRO 11

Plan de acción estrategia de promoción de ventas propuesta.

Táctica: incentivos para estimular la venta de los servicios hospitalarios.

Desarrollo táctico		
La promoción de ventas estará dirigida en otorgar a los pacientes que utilicen la consulta externa y los exámenes de laboratorio cupones que podrán ser utilizados para pagar parte del precio del servicio que se utilice en la siguiente visita. Asimismo, mensualmente se ofrecerán diversos servicios de salud con algún porcentaje de descuento para incentivar a los habitantes del municipio que utilicen los servicios que ofrece el hospital.		
Lugar	Municipio de San José Pinula.	
Material requerido	2,000 cupones tamaño media carta, unicolor. 200 afiches tamaño 37 x 55 centímetros. 3,500 volantes tamaño media carta, unicolor.	
Responsable	Asistente de mercadeo	
Personal requerido	<ul style="list-style-type: none"> • Asistente de mercadeo 	
Tareas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar que servicios se promocionaran con porcentaje de descuento para cada mes. 2. Seleccionar mensualmente que servicios se promocionaran en los cupones de descuento. 3. Elaborar el diseño de los cupones y afiches. 4. Imprimir cupones, afiches y volantes. 5. Repartir volantes y pegar afiches. 	
Costo	Impresión de 200 afiches	Q 384.00
	Impresión de 2,000 cupones	Q 180.00
	TOTAL ANUAL	Q 564.00

Fuente: elaboración propia, marzo del 2009.

Los incentivos que se ofrecerán dentro de la promoción de ventas se darán a conocer mediante la colocación de afiches y volantes que se repartirán; los volantes no se han considerado dentro del costo de la estrategia, ya que han sido tomados en cuenta dentro de la táctica anterior (repartir volantes, véase cuadro 10) en donde en el diseño del mismo se ha contemplado informar sobre los incentivos de descuento a ofrecer (véase anexo 5.9).

Objetivo 3

Incrementar el nivel de ventas en un 15% respecto a las ventas del año anterior, durante el segundo semestre de desarrollo del plan de mercadeo.

Diseño de estrategia

1. Estrategia de promoción de ventas para incrementar las ventas del hospital en un 15% a través de una jornada medica en donde se ofrecerán exámenes de laboratorio, exámenes de diagnóstico, consulta con médico general o médico especialista a precios accesibles para todos los habitantes del municipio de San José Pinula. (Véase cuadros 12 y 13)

El detalle de las actividades y los recursos necesarios para la realización de la estrategia de promoción de ventas se describen a continuación:

CUADRO 12

Plan de acción estrategia de promoción de ventas propuesta. Táctica: jornada médica.

Desarrollo táctico:	
La promoción de ventas estará orientada en realizar labor social a los habitantes del municipio, ofreciendo una jornada médica con precios accesibles para despertar el interés de las personas y visiten el hospital, de esta forma se logrará dar a conocer los servicios de la empresa y capturar nuevos clientes, para lo cual será necesario realizar actividades que informen sobre la jornada médica, el día/hora que se realizará y que servicios estarán disponibles y publicar algunos precios para llamar la atención de los habitantes y tomen la decisión de asistir.	
Lugar	Empresa de servicios hospitalarios
Material requerido	2,000 volantes media carta, unicolor 100 afiches 4 mantas
Responsable	Asistente de mercadeo
Personal requerido	<ul style="list-style-type: none"> • Todo el personal de turno en el hospital. • Turnos extras de: médico residente, farmacia, recepción, dos enfermeras, un técnico de laboratorio, asistente radiólogo, una persona para servicio al cliente (asistente de mercadeo). • Conductor unidad móvil.
Tareas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Seleccionar los servicios que se ofrecerán y determinar los precios de oferta. 2. Realizar el diseño para los volantes, mantas de tela y afiches. (Véase anexos 5.11, 5.12 y 5.13) 3. Imprimir 2,000 volantes y 100 afiches. 4. Elaborar cuatro mantas de tela. 5. Repartir volantes con la ayuda de la unidad móvil, pegar afiches y colocar las mantas. (Véase cuadro 13) 6. Informar al personal que será necesario que colabore para la jornada y confirmar asistencia. 7. Rentar 50 sillas plásticas.

Continúa...

Continuación...

Costo	Diseño de volantes	Q 75.00
	Impresión de volantes	Q 180.00
	Diseño de afiches	Q 250.00
	Impresión de 100 afiches	Q 192.00
	Unidad móvil	Q 2,200.00
	Radiólogo	Q 816.00
	Asistente para radiólogo	Q 125.00
	Médico residente	Q 1,000.00
	Farmacéutico	Q 125.00
	2 enfermeras	Q 250.00
	Recepcionista	Q 125.00
	Técnico laboratorio	Q 125.00
	Asistente de mercadeo para atención al cliente	Q 125.00
	4 mantas	Q 580.00
	Alquiler de sillas	Q 65.00
Insumos varios	Q 300.00	
Otros gastos	Q 200.00	
TOTAL POR JORNADA		Q 6,733.00

Fuente: elaboración propia, marzo del 2009.

La ejecución de la estrategia de promoción de ventas, persigue dar a conocer el hospital dentro del municipio, prestar una atención personalizada y profesional a los pacientes a un precio accesible, que las personas lo visiten, se relacionen con el personal, observen las instalaciones y equipo que posee, para que en un futuro vuelvan a utilizar los servicios médicos. Se sugiere realizar dos jornadas médicas al año para lograr un mayor reconocimiento del hospital.

Para llevar a cabo la jornada médica será necesario promocionarla con quince días de anticipación utilizando para ello volantes, afiches y mantas. Los volantes se deberán repartir en las diferentes aldeas del municipio, ese mismo día se utilizará para pegar los afiches en postes y en locales comerciales que lo permitan. (Véase cuadro 13)

CUADRO 13

Plan de acción estrategia de promoción de ventas propuesta.

Táctica: repartir volantes, colocar mantas y afiches.

Desarrollo táctico:	
<p>Informar a los habitantes de las aldeas ubicadas alrededor del municipio de San José Pinula la jornada médica que se realizará en la empresa de servicios hospitalarios, utilizando como medio de información 2,000 volantes, 4 mantas de tela, 100 afiches y el apoyo de la unidad móvil para atraer la atención y a la vez comunicar a las personas que se encuentran retiradas y no puedan adquirir un volante que escuchen la información. El conductor de la unidad móvil anunciará que servicios estarán en promoción y los precios de algunos de ellos, el día y hora, el nombre del hospital y su dirección.</p>	
	Lugar
Día 1:	Aldea Las Anonas, Lo de Dieguez, Los Pinos
Día 2:	Fraijanes
Día 3:	Piedra Parada y Cienega Grande
Día 4:	Carretera a Palencia, Residenciales San José
Material requerido	<p>1 diseño publicitario para volante, manta y afiche. (Véase anexos 5.11, 5.12 y 5.13)</p> <p>200 volantes para repartir a los clientes que visitan el hospital.</p> <p>450 volantes para cada visita a las aldeas (1,800 volantes).</p> <p>25 afiches para cada visita a las aldeas (100 afiches).</p> <p>4 mantas de tela</p>
Responsable	Asistente de mercadeo
Personal requerido	<ul style="list-style-type: none"> • Asistente de mercadeo • Empresa publicitaria • Colaborador para repartir los volantes • Conductor de la unidad móvil

Continúa...

Continuación...

Tareas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Solicitar el diseño a la empresa publicitaria. 2. Aprobar el diseño. 3. Imprimir 2,000 volantes tamaño media carta, unicolor. 4. Elaborar 4 mantas de tela tamaño 1.22 x 2.44 metros. 5. Imprimir 100 afiches tamaño 37 x 55 centímetros. 6. Repartir los volantes en las aldeas. 7. Colocar una manta de tela en los siguientes lugares: Hospital Luz de Vida; parque central; municipalidad y en la carretera principal. 8. Pegar afiches en postes, centros comerciales, mercado municipal, en la municipalidad, farmacias o en algunos negocios ubicados dentro del municipio en donde permitan colocar la publicidad. 9. El conductor de la unidad móvil informará sobre los exámenes de laboratorio, exámenes de diagnóstico, consultas médicas que se ofrecerán en la jornada y precio de los servicios. 10. Entregar volantes a los clientes que visiten el hospital.
--------	---

Fuente: elaboración propia, marzo del 2009.

El costo de realizar la táctica de repartir volantes, colocar mantas y pegar afiches para la estrategia de promoción de ventas, no se incluye en el cuadro anterior debido a que está especificado en el cuadro 12, dentro del costo de realizar la jornada médica.

3.4.6 Presupuesto total

Anteriormente en el diseño de las estrategias se determinó el costo de cada una de ellas, en el cuadro siguiente se presenta un resumen de las actividades que conlleva realizar cada una de las estrategias y el costo total de implementar el plan de mercadeo para la empresa de servicios hospitalarios.

CUADRO 14

Presupuesto total del plan de mercadeo propuesto.

Estrategía de venta personal		
Contratación asistente de mercadeo		Q69,573.60
Estrategia de publicidad		
Valla publicitaria	Q12,375.00	
Minivalla	Q1,464.00	
Repartir volantes	Q5,890.00	Q19,729.00
Estrategia de promoción de ventas		
Incentivos de descuento	Q564.00	
Primera jornada médica	Q6,733.00	
Segunda jornada médica	Q6,733.00	Q14,030.00
COSTO TOTAL ANUAL (ya incluye IVA)		Q103,332.60

Fuente: elaboración propia, marzo del 2009.

Se observa en el cuadro anterior que el costo de la estrategia de venta personal, estrategia de publicidad y estrategia de promoción de ventas es de Q69,573.60; Q19,729.00 y Q14,030.00 respectivamente; la propuesta tendrá un costo total de Q103,332.60.

a. Utilidades proyectadas

Las expectativas de implementar el plan de mercadeo para la empresa de servicios hospitalarios son: lograr un incremento en el volumen de servicios vendidos de un 15% en comparación con el año 2008, con lo cual se persigue alcanzar una participación de mercado del 10%. Al lograr dichas expectativas la empresa en estudio logrará la utilidad neta en operación que se describen en el siguiente estado de resultados proyectado:

CUADRO 15
Estado de resultados proyectado.

Rubros	Período Anterior	Período Proyectado
	2008	2009
Ventas de servicios total	59,826	51,920
Participación de mercado	7%	10%
Volumen de servicios vendidos	3,963	5,192
Ventas en valores	Q3,813,937.60	Q4,386,028.24
(-) Costos variables	Q1,126,200.00	Q1,246,703.40
(=) MARGEN DE CONTRIBUCIÓN BRUTA	Q2,687,737.60	Q3,139,324.84
(-) Costos fijos	Q807,500.00	Q893,902.50
(=) MARGEN DE CONTRIBUCIÓN NETA	Q1,880,237.60	Q2,245,422.34
(-) Gastos de mercadeo	Q72,000.00	Q103,332.60
(-) Gastos de distribución	Q346,221.07	Q383,266.72
(=) UTILIDAD NETA EN OPERACIÓN	Q1,462,016.53	Q1,758,823.02

Fuente: elaboración propia, marzo del 2009.

Como se analizó en el capítulo anterior, el comportamiento económico del país amenaza que para el año 2009 la inflación afectará a los servicios hospitalarios, estos serán susceptibles de sufrir alteraciones provocando un alza en el nivel de precios de los mismos. Por lo tanto se ha considerado un escenario pesimista, estimando un descenso en la venta total de servicios de salud privados dentro del

municipio de San José Pinula. Pero se espera que el hospital supere el 7% de participación de mercado que se posee actualmente y logre alcanzar un 10% del total de servicios ofrecidos dentro del municipio.

Al lograr incrementar su participación de mercado, la empresa podrá elevar el volumen de servicios vendidos en un 15% y alcanzar un nivel de ventas de Q4,386,028.24; a estas últimas se le ha restado los costos fijos y los costos variables, los cuales contemplan un incremento por inflación del 10.70%, que es la tasa más alta proyectada por el Banco de Guatemala para el año 2009.

Los gastos de mercadeo están conformados por todas las cantidades de dinero que serán necesarias utilizar para desarrollar cada una de las estrategias que se proponen dentro del plan de mercadeo, las cuales se pueden consultar en el cuadro 14, en donde se especifica el presupuesto total de la propuesta.

El margen de contribución neta proyectada es superior al año anterior en Q365,184.74; por lo tanto la empresa de servicios hospitalarios poseerá la capacidad económica para cubrir el incremento en los gastos de mercadeo y los gastos de distribución, para obtener al final del año de haber implementado el plan de mercadeo propuesto una utilidad neta en operación de Q1,758,823.02; que en comparación al año 2008 está será superior en un 16% aproximadamente.

Se espera que la Administración General del hospital desarrolle las estrategias de venta personal, publicidad y promoción de ventas que se proponen para lograr alcanzar las expectativas que se indican dentro del estado de resultados proyectado y de esta forma materializar la propuesta.

b. Beneficios tangibles e intangibles

Adicionalmente a las expectativas en el aumento de participación de mercado e incremento en el nivel de ventas y utilidades en operación; la implementación del plan de mercadeo generará a la unidad de análisis los siguientes beneficios:

CUADRO 16

Beneficios tangibles e intangibles de implementar el plan de mercadeo propuesto.

Beneficios tangibles	Beneficios intangibles
<ul style="list-style-type: none"> • Contar con una persona capacitada para realizar las actividades de mercadotecnia. • Incremento en el desempeño del Administrador General al no tener que ocuparse de las actividades de mercadotecnia. • Planificación para realizar actividades de mercadeo futuras. • Elaboración de una base de datos de clientes potenciales. • Incrementar el número de clientes reales. • Eficiencia en la utilización de los recursos disponibles para desarrollar actividades de mercadotecnia. • Mayor divulgación de los servicios que ofrece la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor conocimiento de los servicios que ofrece la empresa por parte de los habitantes del municipio. • Reconocimiento del hospital como una empresa que ofrece precios accesibles y variedad de servicios lo que contribuirá a posicionar la marca Hospital Luz de Vida en la mente del consumidor. • Mayor eficiencia en la realización de las actividades de mercadotecnia.

Fuente: elaboración propia, marzo del 2009.

3.4.7 Calendarización anual

El tiempo de realización de cada una de las actividades tácticas que se definieron para cada estrategia, se visualizarán en dos semestres, no se especifica el año para que el plan propuesto pueda ser implementado en cualquier momento. (Véase cuadro 17)

CUADRO 17

Planificación propuesta de las actividades de mercadeo para el primer semestre, tiempo estimado en semanas.

	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Estrategia de venta personal																								
<u>Contratación asistente de mercadeo</u>																								
1. Elaborar el perfil del puesto	■																							
2. Publicar la oferta de empleo	■																							
3. Recepción y reclutamiento de documentos	■																							
4. Análisi de curriculum y preselección	■																							
5. Realizar pruebas del área específica		■																						
6. Análisis de evaluaciones			■																					
7. Entrevistas y selección final				■																				
8. Contratación e inducción al puesto					■	■	■																	
Estrategia de publicidad																								
<u>Valla publicitaria</u>																								
1. Diseño							■																	
2. Impresión e instalación								■																
3. Exposición									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
<u>Minivalla</u>																								
1. Diseño								■																
2. Impresión e instalación									■															
3. Exposición										■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
<u>Volantes</u>																								
1. Diseño e impresión										■	■													
2. Repartir volantes												■			■					■	■	■	■	
Estrategia de promoción venta																								
<u>Incentivos de descuento</u>																								
1. Seleccionar servicios a promocionar									■											■				
2. Determinar el porcentaje de descuento										■											■			
3. Diseño de cupones y afiches											■											■		
4. Impresión de cupones y afiches												■										■		
5. Repartir volantes y colocar afiches													■			■					■	■	■	
<u>Jornada médica</u>																								
1. Seleccionar servicios a ofrecer																								
2. Diseño volantes y afiches																								
3. Impresión volantes y afiches																								
4. Impresión mantas																								
5. Repartir volantes y colocar afiches																								
6. Colocar mantas																								
7. Jornada médica																								

Fuente: elaboración propia, marzo del 2009.

Las actividades ha desarrollar durante el segundo semestre se presenta en el cuadro siguiente, se asigna la fecha para realizar cada una de las tácticas de mercadeo.

CUADRO 18

Planificación propuesta de las actividades de mercadeo para el segundo semestre, tiempo estimado en semanas

	Mes 7				Mes 8				Mes 9				Mes 10				Mes 11				Mes 12			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Estrategia de publicidad																								
<u>Valla publicitaria</u>																								
3. Exposición																								
<u>Minivalla</u>																								
3. Exposición																								
<u>Volantes</u>																								
2. Repartir volantes																								
Estrategia de promoción venta																								
<u>Incentivos de descuento</u>																								
1. Seleccionar servicios a promocionar																								
2. Determinar el porcentaje de descuento																								
3. Diseño de cupones y afiches																								
4. Impresión de cupones y afiches																								
5. Repartir volantes y colocar afiches																								
<u>Jornada médica</u>																								
1. Seleccionar servicios a ofrecer																								
2. Diseño volantes y afiches																								
3. Impresión volantes y afiches																								
4. Impresión mantas																								
5. Repartir volantes y colocar afiches																								
6. Colocar mantas																								
7. Jornada médica																								

Fuente: elaboración propia, marzo del 2009.

3.4.8 Control de las estrategias

El control del plan de mercadeo proporcionará un vínculo de retroalimentación para el siguiente plan que se desee realizar, debido a que se detectarán nuevas fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, las cuales se tomarán en cuenta para planificaciones futuras.

Asimismo, las actividades de control evaluarán la ejecución de cada una de las estrategias, verificarán si éstas fueron desarrolladas según lo programado para alcanzar los objetivos.

Se utilizará como métodos de control la supervisión directa y la evaluación de las actividades, las cuales se aplicarán durante el desarrollo de cada estrategia. (Véase cuadro 19)

CUADRO 19

Plan de acción para actividades de control del plan de mercadeo propuesto.

No.	Actividad	Responsable	Resultado	Presupuesto	Duración
1.	Contratar al asistente de mercadeo.	Administrador General	Contar con recurso humano para realizar actividades de mercadeo.	Q705.00	2 meses
2.	Controlar que las tácticas se desarrollen según la programación.	Asistente de mercadeo	Optimización del tiempo para realizar actividades de mercadeo.	Ningún costo involucrado	10 meses
3.	Determinar que la entrega de material publicitario se realice en las fechas indicadas.	Asistente de mercadeo	Contar con el material publicitario para realizar las publicaciones.	Ningún costo involucrado	Mes 1: 1 semana

Continúa...

Continuación...

No.	Actividad	Responsable	Resultado	Presupuesto	Duración
4.	Confirmar que vallas y minivallas, hayan sido colocadas en los lugares indicados, y que los diseños no hayan sido dañados durante la instalación.	Asistente de mercadeo	Mayor divulgación de los servicios del hospital en medios de comunicación locales.	Ningún costo involucrado	Mes 3: 1 semana
5.	Monitorear que el personal asignado acuda a los lugares establecidos y repartan la cantidad de volantes fijada.	Asistente de mercadeo	Repartir la cantidad de volantes establecida en los lugares indicados.	Ningún costo involucrado	10 meses
6.	Supervisar que el personal médico entregue a los pacientes los cupones de descuento.	Asistente de mercadeo	Incentivar la venta de los servicios hospitalarios.	Ningún costo involucrado	10 meses

Continúa...

Continuación...

No.	Actividad	Responsable	Resultado	Presupuesto	Duración
7.	Realizar encuestas para conocer la opinión de los clientes sobre el servicio prestado. (Véase anexo 5.14)	Asistente de mercadeo	Conocer la percepción del cliente respecto a la atención recibida y sugerencias.	Ningún costo involucrado	10 meses
8.	Medir el desempeño de cada una de las estrategias, utilizando la hoja de evaluación de las estrategias. (Véase anexo 5.15)	Asistente de mercadeo	Determinar el rendimiento de la implementación del plan de mercadeo propuesto.	Ningún costo involucrado	10 meses
9.	Medir el comportamiento de las ventas en comparación con el periodo anterior.	Asistente de mercadeo	Determinar si existe incremento en las ventas	Ningún costo involucrado	Mes 12: 1 semana

Fuente: elaboración propia, marzo del 2009.

CONCLUSIONES

1. La promoción que ha realizado el Hospital Luz de Vida para darse a conocer, no ha logrado llegar a todo el mercado al que está dirigida, esto se debe a que no cuenta con una adecuada planificación sobre las actividades de mercadeo, debido a que el Administrador General es quien las realiza y por la escasa disponibilidad de tiempo que posee, ha llevado a cabo pocas actividades publicitarias, promocionales y ventas personales, lo cual ha provocado a la empresa pérdida de competitividad, bajos niveles de ventas y no ha logrado un posicionamiento adecuado.
2. La falta de recurso humano para la realización de las actividades de mercadotecnia no ha permitido a la empresa de servicios hospitalarios dirigir sus actividades de mercadeo con éxito e identificar las oportunidades que pueden promover su desarrollo, aumento de rentabilidad y posicionamiento.
3. El no contar con un plan de mercadeo como herramienta que proporcione estrategias eficientes, ha provocado que la empresa de servicios hospitalarios no incremente su participación dentro del mercado meta.
4. El hospital no ha logrado posicionarse dentro de la mente de los habitantes del municipio ya que lo identifican con el nombre que poseía anteriormente, el cuál no ofrecía un servicio satisfactorio, otros habitantes saben donde esta ubicada la empresa pero desconocen como se llama.
5. La publicidad y promoción de ventas que ha realizado la empresa, no han logrado llegar al mercado al que ésta dirigida, debido a que muchas de las personas que habitan en el municipio no han tenido contacto con los

anuncios publicitarios, ni se han enterado sobre las promociones realizadas, provocando una baja demanda de los servicios en oferta.

6. Los habitantes del municipio conciben que los precios de los servicios médicos de la empresa son elevados en comparación con los de la competencia, por tal razón no lo visitan, se comprobó que ésta es una concepción errónea debido a que al analizar los precios de los servicios, la empresa en estudio ofrece precios menores o similares que la competencia.
7. Una de las ventajas competitivas que presenta el Hospital Luz de Vida en comparación con la competencia es que es la única empresa que ofrece una variedad de servicios médicos integrados, ya que cuenta con personal capacitado, equipo tecnológico e instalaciones en excelentes condiciones para brindarlos y éstos están disponibles a toda hora.
8. La empresa en estudio no realiza actividades para evaluar la ejecución, cumplimiento y rendimiento de las actividades de mercadeo, lo que no ha permitido determinar si los objetivos de mercadeo se han alcanzado.

RECOMENDACIONES

1. Que la empresa de servicios hospitalarios utilice el plan de mercadeo propuesto como una guía que ofrece la ejecución de diversas estrategias que orientarán las actividades de mercadotecnia para incrementar su participación dentro del mercado meta.
2. Que se realice la contratación del asistente de mercadeo para que sea el responsable de planear y dirigir actividades de mercadotecnia que promuevan el desarrollo, aumento de rentabilidad y posicionamiento de la empresa.
3. Que se implemente el plan de mercadeo propuesto para la empresa de servicios hospitalarios, ya que éste es una herramienta de mercadotecnia que proporciona estrategias eficientes que contribuirán a incrementar la participación de mercado de la empresa en estudio.
4. Que se implemente la estrategia de publicidad para informar a los habitantes del municipio la existencia de la empresa y lograr posicionar la marca Hospital Luz de Vida en su mente.
5. Que las estrategias de publicidad y promoción de ventas lleguen al mercado meta, desarrollando las actividades tácticas propuestas dentro del plan de mercadeo utilizando los diversos medios de comunicación disponibles para alcanzar un mayor nivel de cobertura.
6. Que la empresa lleve a cabo la estrategia de promoción de ventas para que los habitantes del municipio visiten el hospital, hagan uso de sus servicios y conozcan los precios de los mismos y comparen que la empresa ofrece precios menores o similares que la competencia.

7. Que se realice la ejecución de las estrategias de publicidad y promoción de ventas, para que éstas informen a los habitantes del municipio de San José Pinula la variedad de servicios médicos disponibles y los beneficios que ofrece la empresa, debido a que es el único hospital dentro del municipio que cuenta con los servicios, personal, instalaciones y equipo adecuados para atender problemas de salud a toda hora.

8. Que la empresa en estudio supervise y evalúe el desarrollo de las actividades tácticas de cada estrategia, para determinar si las mismas contribuyeron a incrementar la participación en el mercado, a aumentar el posicionamiento y a elevar el número de clientes reales.

BIBLIOGRAFÍA

1. Artells, J. J, y otros. 1994. Gestión de Hospitales. Nuevos Instrumentos y Tendencias. Primera edición. España. Ediciones Vicens Vives, S. A. 359 p.
2. Banco de Guatemala. 2008. Encuesta de Expectativas de Inflación al Panel de Analistas Privados. Guatemala, 5 p.
3. Cohen, W. A. 2004. Plan de Mercadotecnia. Primera edición. México. Compañía Editorial Continental, S.A. 400 p.
4. Cravens, S. W. 1987. Planeación en Mercadotecnia para el Gerente de Ventas. Cuarta impresión. México. Compañía Editorial Continental, S. A. 280 p.
5. Chiavenato, I. 1999. Administración de Recursos Humanos. Quinta edición. México. McGraw-Hill. 699 p.
6. Chiavenato, I. 1999. Introducción a la Teoría General de la Administración. Quinta edición. México. McGraw-Hill. 1056 p.
7. González Godoy, A. M. 2004. Material de Apoyo Planeación Estratégica y el Plan de Mercadeo. Universidad de San Carlos de Guatemala. Curso de Administración de Mercadotecnia. 6 p.
8. Gómez Ceja, G. 1994. Planeación y Organización de Empresas. Octava edición. México. McGraw-Hill. 432 p.
9. Guiltinan, J. P. y Paul, G. W. 1988. Administración de Mercadeo, Estrategias y Programas. México. McGraw-Hill. 440 p.

10. Hospital Luz de Vida. 2006. Manual de Puestos y Funciones. Guatemala, 52 p.
11. INE (Instituto Nacional de Estadística), GT. 2003. Características de la Población y de los Locales de Habitación Censados. Guatemala, 203 p.
12. Kotler, P. y Armstrong, G. 2001. Marketing. Octava edición. México. Pearson Educación. 691 p.
13. Ministerio de Salud Pública, GT. 2008. Reporte Mensual de Producción por Ubicación. Guatemala, 36 p.
14. Organización Mundial de la Salud, E. E. U. U. 2007. Perfil del Sistema de Salud de Guatemala. Guatemala, 57 p.
15. Pereda Girón, J. B. 2005. La Reorganización y Modelos de Planeación en un Centro Hospitalarios Privado. Tesis Licda. Admón. Emp. Guatemala, USAC, Fac. de Ciencias Económicas. 76 p.
16. Pineda Yaquian, V. J. 1992. Análisis de los Niveles de Complejidad del Hospital Nacional de Amatitlán. Tesis Médico y Cirujano. Guatemala, USAC. Fac, de Ciencias Médicas. 57 p.
17. Piloña Ortiz, G. A. 2001. Guía Práctica sobre Métodos y Técnicas de Investigación Documental y de Campo. Tercera edición. Guatemala. Litografía Cimgra. 199 p.
18. Russell, J. T. y Lane, W. R. 2001. Publicidad. Decimocuarta edición. México. Pearson Educación. 716 p.

19. Universidad de San Carlos de Guatemala. 2000. Apuntes de Administración 1, Parte 1. 106 p.

20. Valiñas, R. F. 2005. Manual para Elaborar un Plan de Mercadotecnia, un Enfoque Latinoamericano. Tercera edición. México. Editorial Thomson. 214 p.

ANEXOS

ANEXO 1

Boleta de entrevista dirigida al Administrador General.

Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas

GUÍA DE ENTREVISTA PARA EL ADMINISTRADOR GENERAL DE LA EMPRESA DE SERVICIOS HOSPITALARIOS

Con el objeto de contar con un instrumento que permita recopilar información para analizar el funcionamiento administrativo y mercadológico de la empresa de servicios hospitalarios, se presenta la siguiente guía. Esta información será única y exclusivamente como medio de investigación y los resultados serán de uso confidencial. Gracias por su colaboración.

1. PLANEACIÓN

1.1 ¿Tiene la empresa una misión establecida?

SI

NO

¿Cuál es? _____

¿Por qué? _____

1.2 ¿Tiene la empresa una visión establecida?

SI

NO

¿Cuál es? _____

¿Por qué? _____

1.3 ¿Cuáles son los servicios que ofrece actualmente el hospital?

1.4 ¿Qué estrategias utilizan para alcanzar los objetivos de la empresa?

1.5 ¿Quién es el responsable de realizar la planificación de mercadotecnia?

1.6 ¿Reciben algún tipo de asesoría para la planificación de las actividades de mercadotecnia?

SI

NO

1.7 ¿Posee algún tipo de programa de trabajo para la realización de actividades de mercadotecnia?

SI

NO

¿Cuál es? _____

¿Por qué? _____

1.8 ¿Se establecen objetivos de mercadotecnia?

SI

NO

¿Cuáles? _____

¿Por qué? _____

1.9 ¿Con qué frecuencia establece objetivos de mercadotecnia?

Mensualmente

Bimestralmente

Trimestralmente

Semestralmente

Anualmente

1.10 Cuenta con un presupuesto establecido para realizar las actividades de mercadotecnia?

SI

NO

¿Por qué? _____

1.11 ¿Cómo establece el presupuesto?

Por porcentaje de ventas

Por asignación

Por cantidad comparativa

Por incremento

Con base cero

1.12 ¿Qué medios de promoción o publicitarios utiliza el hospital para dar a conocer sus servicios?

1.13 ¿Cuál es el mercado meta de la empresa?

1.14 ¿Qué actividades mercadológicas planea desarrollar?

1.15 ¿Planea implementar algún otro servicio para su mercado meta?

SI

NO

¿Cuál? _____

¿Por qué? _____

2. ORGANIZACIÓN

2.1 ¿Poseen manuales administrativos?

SI

NO

¿Cuáles? _____

¿Por qué? _____

2.2 ¿La empresa cuenta con un organigrama?

SI

NO

¿Por qué? _____

2.3 ¿Con cuántos trabajadores cuenta la empresa actualmente?

2.4 ¿Quiénes integran el equipo de mercadotecnia de la empresa?

2.5 ¿Considera que el hospital cuenta con el personal necesario para llevar a cabo las actividades?

SI (pase a pregunta 3.1) NO

2.6 ¿Qué personal adicional necesita la empresa?

3. INTEGRACIÓN

3.1 ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de integración del nuevo personal de la empresa?

3.2 ¿Cuáles son las formas de contratación?

3.3 ¿Qué tipo de inducción se le proporciona al nuevo personal?

3.4 ¿El personal recibe algún tipo de capacitación?

SI NO (pase a pregunta 4.1)

3.5 ¿Con qué frecuencia reciben la capacitación?

Semanal Quincenal Mensualmente
Trimestralmente Semestralmente Otro

4. DIRECCIÓN

4.1 ¿Posee programas de motivación en su empresa?

SI NO
¿Por qué? _____

4.2 ¿Cómo es la comunicación dentro del hospital?

Por escrito Verbal Ambas

4.3 ¿Qué criterios se toman en cuenta para asignar incentivos al personal?

4.4 ¿Qué proceso se utiliza para la toma de decisiones de mercadotecnia?

5. CONTROL

5.1 ¿Lleva a cabo una evaluación del desempeño de los trabajadores?

SI

NO

¿Por qué? _____

5.2 ¿Con qué frecuencia se evalúan los resultados de las actividades de mercadotecnia?

Semanal

Quincenal

Mensualmente

Trimestralmente

Semestralmente

Anual

Otro

5.3 ¿Se cumplen las actividades de mercadotecnia que han sido planificadas?

SI

NO

¿Por qué? _____

5.4 ¿Qué tipo de control se utiliza para verificar el cumplimiento de las actividades de mercadotecnia?

Preventivo

Concurrente

Retroalimentación

5.5 ¿Quién es el responsable de controlar el cumplimiento de las actividades de mercadotecnia?

5.6 ¿Las actividades de mercadotecnia realizadas han alcanzado los resultados esperados?

SI

NO

¿Por qué? _____

5.7 ¿Qué actividades de mercadotecnia han sido las más efectivas?

5.8 ¿Qué limitaciones existen para la ejecución de las actividades de mercadotecnia?

5.9 ¿Considera que existe alguna forma de mejorar la planificación y ejecución de las actividades de mercadotecnia?

6. ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA

6.1 ¿Cómo ha evolucionado la empresa a través del tiempo?

6.2 ¿Trabajan con empresas de seguros?

SI

NO

¿Cuáles? _____

6.3 ¿Prestan sus servicios a trabajadores de alguna empresa?

SI

NO

¿Cuáles? _____

6.4 ¿Trabajan con alguna empresa publicitaria?

SI

NO (pasar a pregunta 6.7)

6.5 ¿Continúan trabajando con la empresa publicitaria?

SI

NO

¿Por qué? _____

6.6 ¿Planean seguir contratando (o contratar de nuevo) los servicios de la empresa publicitaria?

SI

NO

¿Por qué? _____

6.7 ¿A quienes considera sus principales competidores?

6.8 ¿Cuáles son las ventajas competitivas que presentan sus competidores?

6.9 ¿Cuáles son las limitaciones que presenta su mercado?

6.10 ¿Qué actividades han realizado para contrarrestar esas limitaciones?

6.11 ¿Qué servicios son los más utilizados por sus usuarios?

6.12 ¿Realizan promociones de los servicios más utilizados?

SI

NO

6.13 ¿En qué consisten las promociones?

6.14 ¿Considera que los precios de los servicios que ofrecen son accesibles para su mercado?

SI

NO

ANEXO 2
Boleta de entrevista dirigida a los trabajadores del hospital.

Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas

**GUÍA DE ENTREVISTA PARA TRABAJADORES DE LA EMPRESA DE SERVICIOS
HOSPITALARIOS**

Con el objeto de contar con un instrumento que permita recopilar información para analizar el funcionamiento administrativo y mercadológico de la empresa de servicios hospitalarios, se presenta la siguiente guía. Esta información será única y exclusivamente como medio de investigación y los resultados serán de uso confidencial. Gracias por su colaboración.

1. ¿Qué puesto ocupa en la empresa de servicios hospitalarios?

2. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?

De 1 a 3 meses De 3 a 6 meses De 6 a 9 meses
De 9 a 12 meses De 12 a 15 meses Más de 15 meses

3. ¿Conoce la misión de la empresa?

SI NO

4. ¿Considera que el hospital cuenta con el personal necesario para llevar a cabo las actividades?

SI NO

Si cree que no es suficiente ¿Qué personal adicional necesita la empresa?

5. ¿Recibió inducción al momento de comenzar a laborar en el hospital?

SI NO

6. ¿Recibe algún tipo de capacitación?

SI NO

7. ¿Con qué frecuencia reciben la capacitación?

Semanal Quincenal Mensualmente
Trimestralmente Semestralmente Otro

8. ¿La empresa posee programas de motivación?

SI NO

9. ¿Cómo considera la comunicación dentro del hospital?

Excelente Buena
Regular Mala

10. ¿Su desempeño es evaluado?

SI NO

11. ¿Con qué frecuencia es evaluado su desempeño?

Semanal Quincenal Mensualmente
Trimestralmente Semestralmente Anual
Otro

12. ¿Cómo considera el crecimiento del hospital dentro del municipio?

Excelente Bueno
Regular Malo

¿Por qué?

13. ¿Qué limitaciones considera Usted que pueden afectar el crecimiento de la empresa?

14. ¿Quién es el responsable de planificar las actividades de mercadeo?

15. ¿Conoce las actividades de mercadeo que realiza la empresa?

SI NO

16. ¿Qué medios de promoción o publicitarios utiliza el hospital para dar a conocer sus servicios?

17. ¿Quién es el responsable de controlar el cumplimiento de las actividades de mercadeo?

18. ¿Las actividades de mercadeo realizadas han logrado dar a conocer los servicios que presta el hospital?

SI NO

¿Por qué? _____

19. ¿Qué actividades de mercadeo considera que han sido las más efectivas?

20. ¿Qué servicios son los más utilizados por sus usuarios?

21. ¿Considera que los precios de los servicios que ofrece el hospital son accesibles para los usuarios?

SI

NO

¿Por qué? _____

22. Usted cree que la venta de los servicios de este año en comparación con las ventas del año anterior han presentado un comportamiento:

en aumento

estable

en disminución

Si cree que han disminuido. ¿Cuál cree que sea la causa?

23. ¿A quiénes considera los principales competidores de la empresa?

24. ¿Cuáles son las razones por las que los usuarios visitan otras empresas de servicios hospitalarios?

6. ¿Conoce el Hospital Luz de Vida?

SI

NO (pase a pregunta 8)

7. ¿Ha utilizado alguno de los servicios que ofrece el Hospital Luz de Vida?

SI (pase a sección b)

NO

¿Por qué? _____

8. Usted prefiere visitar una empresa de servicios hospitalarios ubicada dentro del municipio de San José Pinula o fuera del él:

San José Pinula

Otro ¿Cuál? _____

9. ¿Al momento de necesitar algún servicio de salud, usted elegiría asistir a una empresa de servicios hospitalarios pública o privada?

Pública

Privada

10. ¿Cuáles son los servicios de salud que usted utiliza con mayor regularidad?

Hospitalización

Emergencia

Cirugía

Consulta Externa

Laboratorio

Rayos X

Ultrasonido

Otro: _____

(Termina la encuesta para clientes potenciales)

b. Evaluación sobre la calidad del servicio

11. ¿Qué servicio utilizó?

Hospitalización

Emergencia

Cirugía

Consulta Externa

Laboratorio

Rayos X

Ultrasonido

Otro: _____

12. Usted fue referido al hospital:

Por su compañía de seguros

Por la empresa en donde trabaja

Por sugerencia de familiar o amigos

Otro: _____

13. ¿Cómo considera el servicio recibido?

Excelente

Bueno

Regular

Malo

14. ¿Recibió una atención amable desde el momento de ingresar al hospital?

SI

NO

15. ¿Cómo calificaría la capacidad del personal que lo (a) atendió?

Excelente

Buena

Regular

Mala

¿Por qué? _____

16. ¿Cómo le parecieron las instalaciones del hospital?

Excelentes

Buenas

Regulares

Malas

¿Por qué? _____

17. ¿Cree que el hospital cuenta con el equipo necesario para atender a los pacientes?
SI NO

18. Los precios de los servicios le parecieron:
Altos Regulares Bajos
¿Por qué? _____

19. ¿Recomendaría los servicios del hospital?
SI NO
¿Por qué? _____

20. ¿Tiene alguna sugerencia para mejorar los servicios que presta el hospital?
SI NO
¿Cuál? _____

21. ¿Usted se ha informado por algún medio sobre los servicios que ofrece el hospital?
SI NO
¿Cuál? _____

22. ¿Se ha enterado sobre las distintas ofertas de los servicios que han habido dentro del hospital?
SI NO

23. ¿Ha utilizado alguno de los servicios en oferta?
SI NO
¿Por qué? _____

24. ¿Existen otras empresas de servicios hospitalarios dentro del municipio?
SI NO
¿Cuáles? _____

25. ¿Usted preferiría volver a utilizar los servicios del Hospital Luz de Vida o asistir a algún otro hospital?

Hospital Luz de Vida Otro hospital
¿Por qué? _____ ¿Cuál? _____
¿Por qué? _____

ANEXO 4: Información recabada en la investigación de campo.

TRABAJADORES

ANEXO 4.1

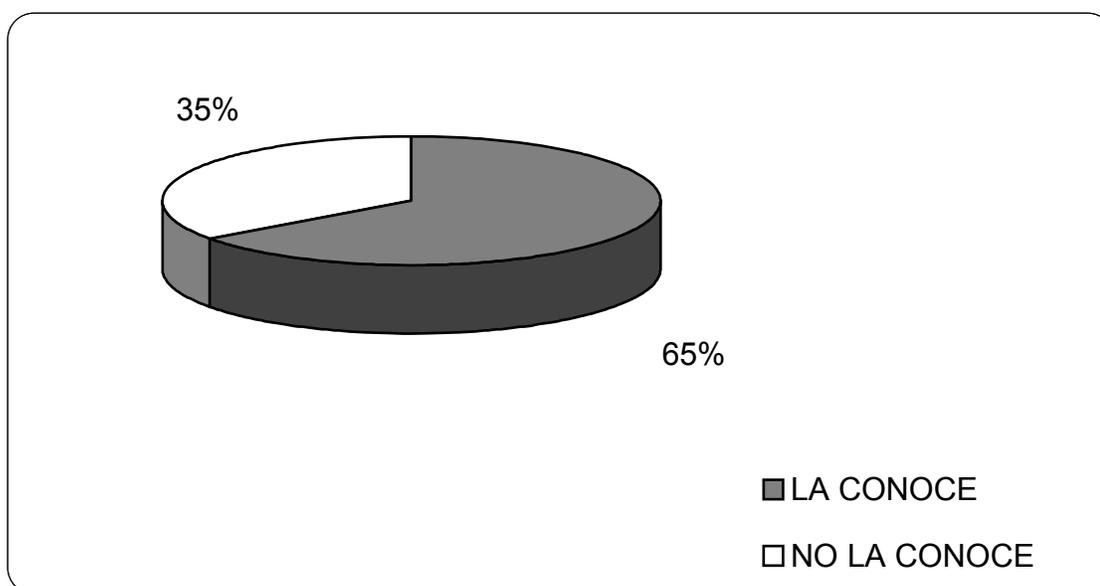
Tiempo de los trabajadores de laborar en la empresa.

Tiempo	Frecuencia	Porcentaje
De 1 a 3 meses	6	30%
De 3 a 6 meses	4	20%
De 6 a 9 meses	4	20%
De 9 a 12 meses	1	5%
De 12 a 15 meses	0	0%
Más de 15 meses	5	25%
TOTAL	20	100%

Fuente: trabajo de campo, marzo del 2009.

ANEXO 4.2

Conocimiento de la misión de la empresa por parte de los trabajadores.



Fuente: trabajo de campo, marzo del 2009.

TRABAJADORES

ANEXO 4.3

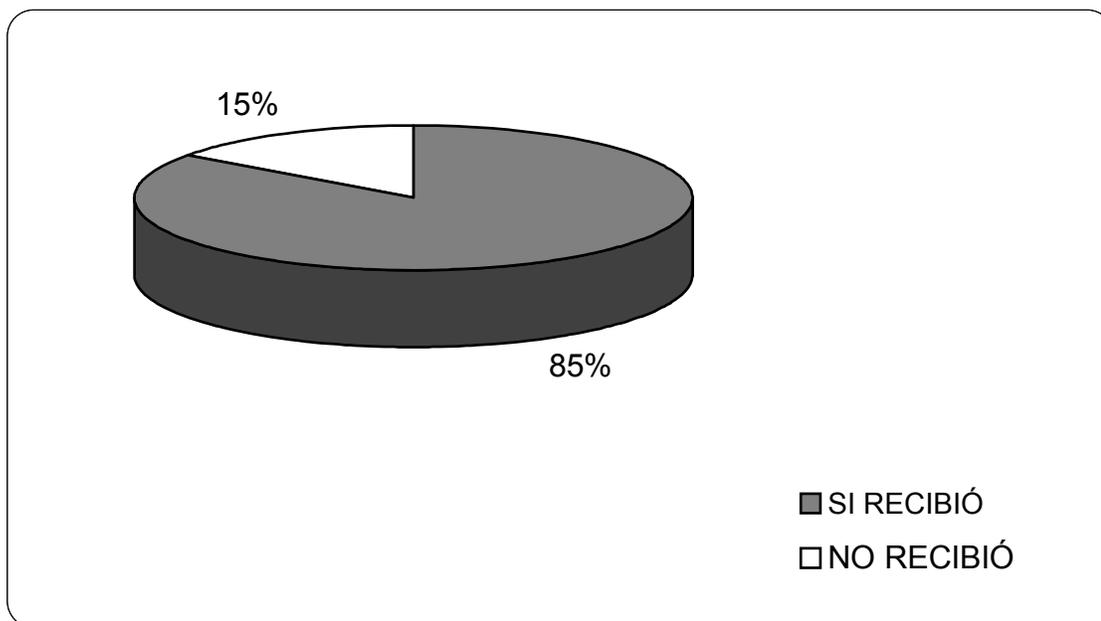
Consideración del personal respecto a la cantidad de trabajadores con que cuenta la empresa.

Se necesita personal adicional	Frecuencia	Porcentaje
Si	13	65%
No	7	35%
TOTAL	20	100%

Fuente: trabajo de campo, marzo del 2009.

ANEXO 4.4

Inducción al momento de comenzar a laborar en la empresa.



Fuente: trabajo de campo, marzo del 2009.

TRABAJADORES

ANEXO 4.5

Capacitación al personal según el trabajador.

Recibe capacitación	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	60%
No	8	40%
TOTAL	20	100%

Fuente: trabajo de campo, marzo del 2009.

ANEXO 4.6

Frecuencia con que se recibe la capacitación según el trabajador.

Tiempo	Frecuencia	Porcentaje
Semanal	0	0%
Quincenal	0	0%
Mensual	4	33%
Trimestral	2	17%
Semestral	5	42%
Otro: cuando se solicita	1	8%
TOTAL	12	100%

Fuente: trabajo de campo, marzo del 2009.

TRABAJADORES

ANEXO 4.7

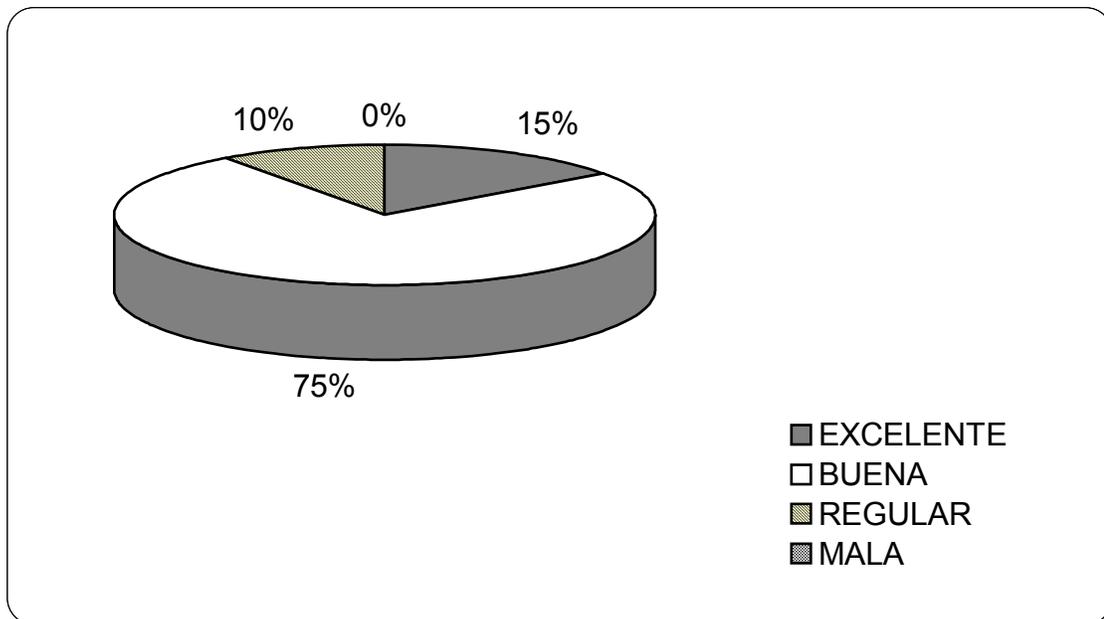
Motivación al personal según el trabajador.

Se realizan actividades motivacionales	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	30%
No	14	70%
TOTAL	20	100%

Fuente: trabajo de campo, marzo del 2009.

ANEXO 4.8

Como considera el trabajador la comunicación dentro del hospital.

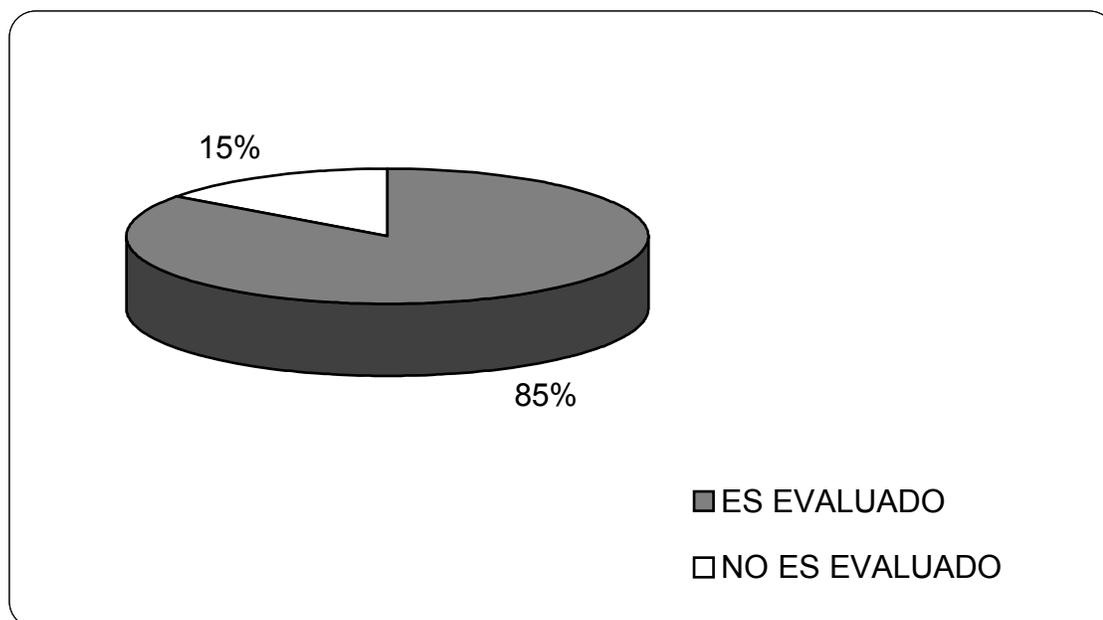


Fuente: trabajo de campo, marzo del 2009.

TRABAJADORES

ANEXO 4.9

Evaluación del desempeño según el trabajador.



Fuente: trabajo de campo, marzo del 2009.

ANEXO 4.10

Frecuencia con que se realiza la evaluación del desempeño según el trabajador.

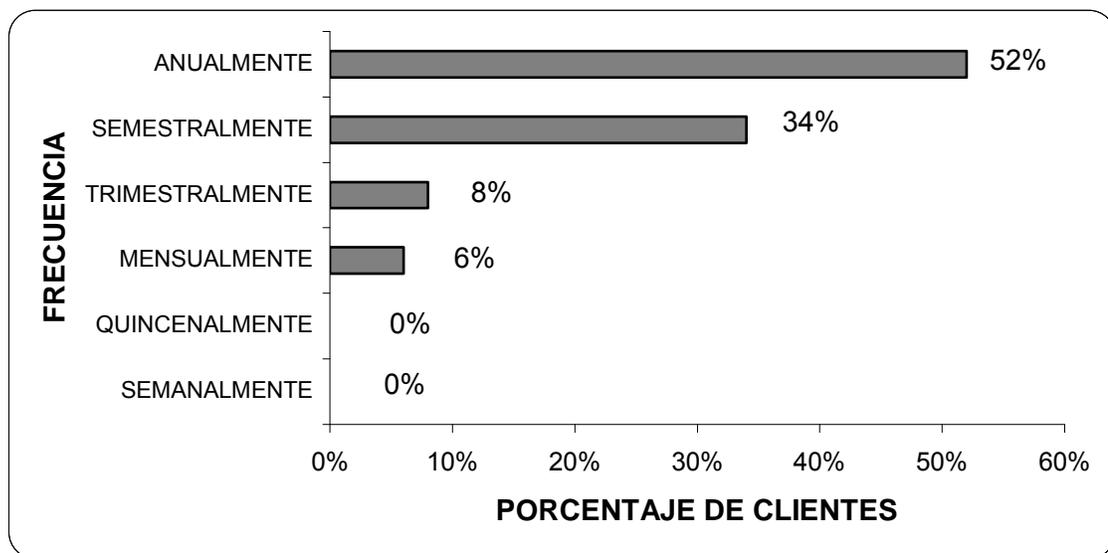
Tiempo	Frecuencia	Porcentaje
Semanal	14	82%
Quincenal	0	0%
Mensual	2	12%
Trimestral	1	6%
Semestral	0	0%
Anual	0	0%
TOTAL	17	100%

Fuente: trabajo de campo, marzo del 2009.

CLIENTES REALES Y POTENCIALES

ANEXO 4.11

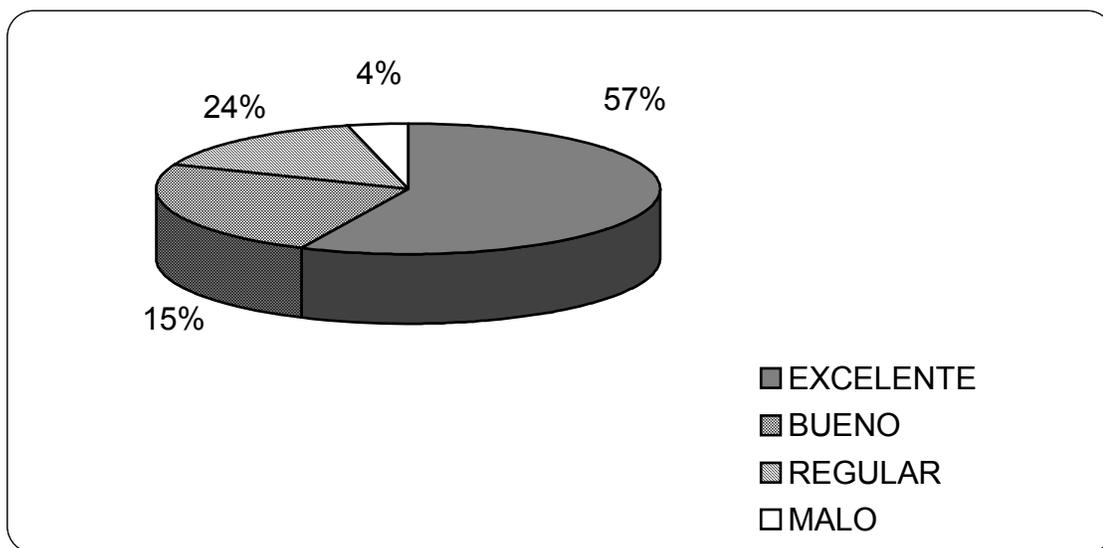
Frecuencia con la que los clientes visitan las empresas de servicios hospitalarios.



Fuente: trabajo de campo, marzo del 2009.

ANEXO 4.12

Consideración del cliente sobre el servicio de salud que recibe.

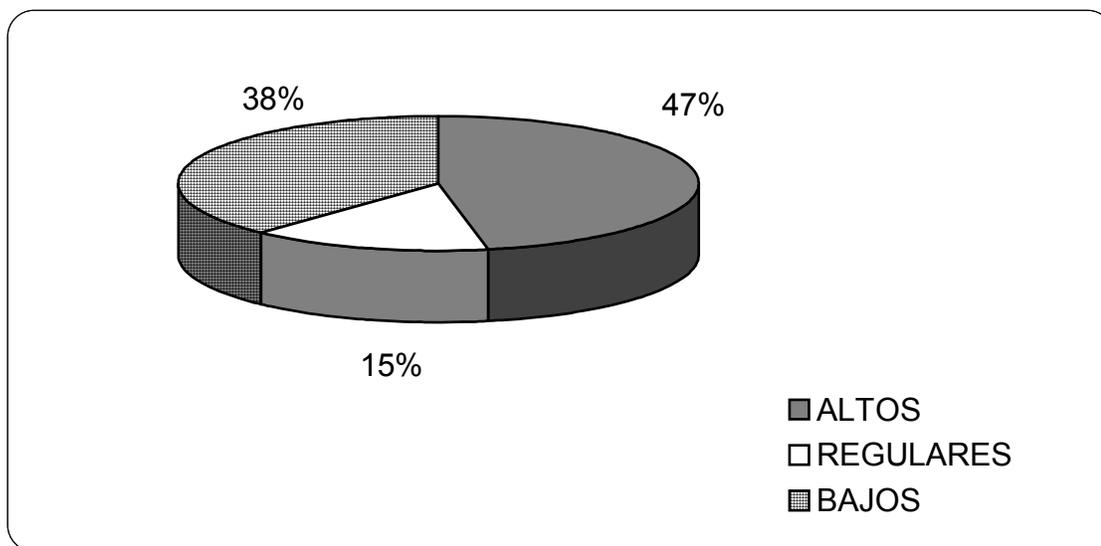


Fuente: trabajo de campo, marzo del 2009.

CLIENTES REALES Y POTENCIALES

ANEXO 4.13

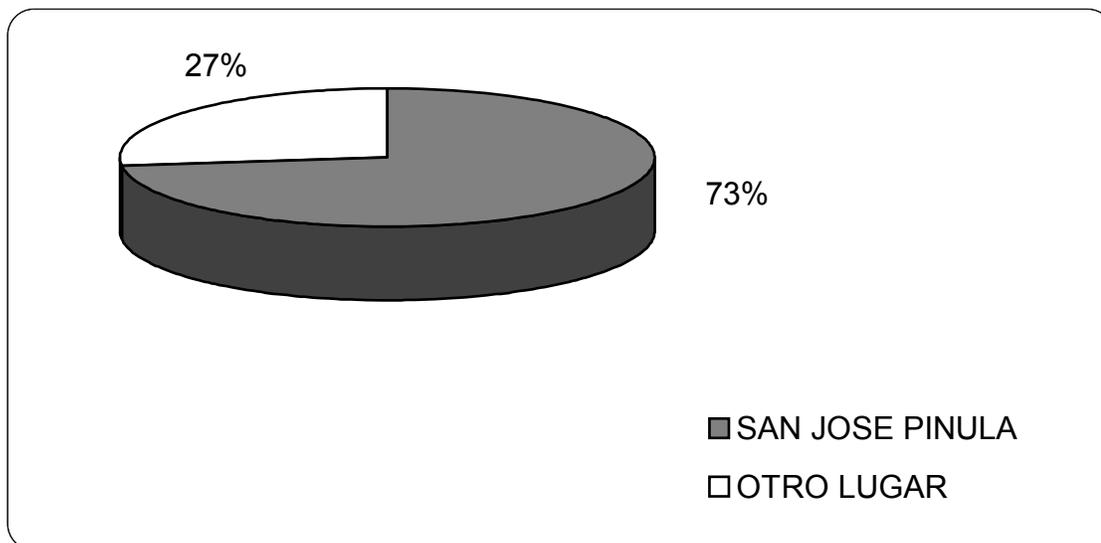
Consideración del cliente sobre el precio de los servicios.



Fuente: trabajo de campo, marzo del 2009.

ANEXO 4.14

Lugar que prefiere el cliente para visitar una empresa de servicios hospitalarios.

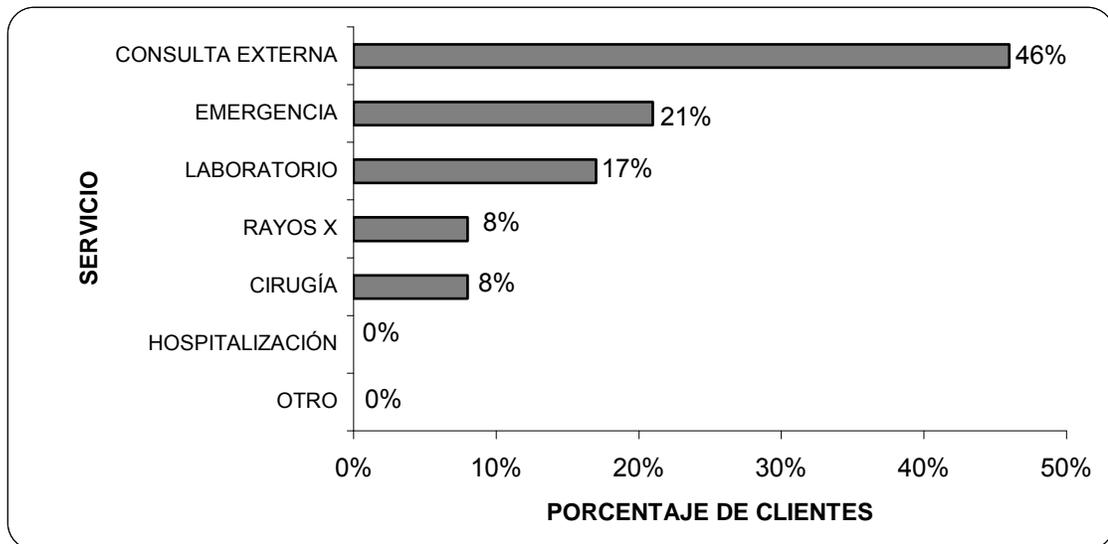


Fuente: trabajo de campo, marzo del 2009.

CLIENTES REALES Y POTENCIALES

ANEXO 4.15

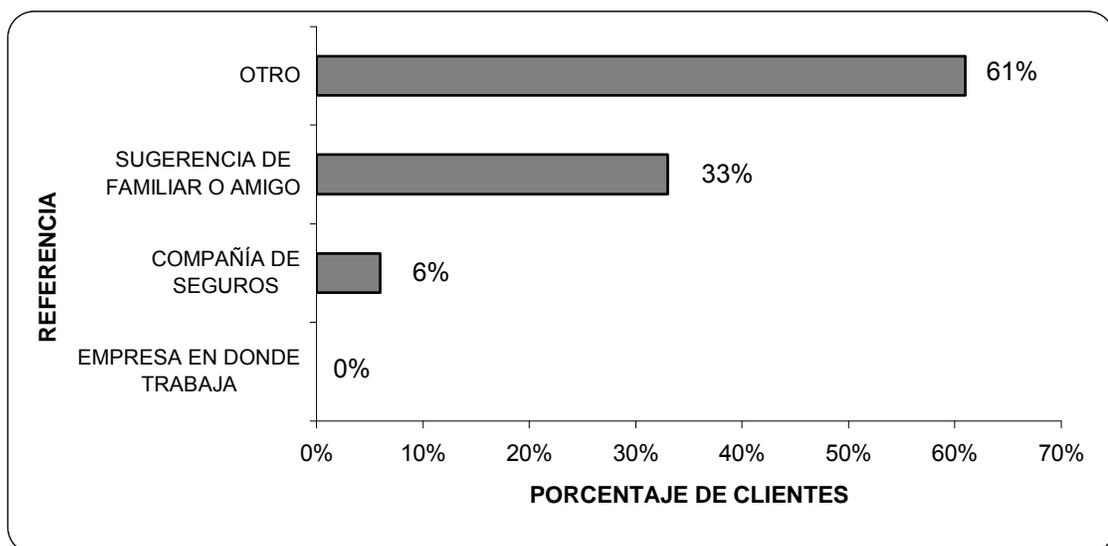
Servicios que han utilizado los clientes reales.



Fuente: trabajo de campo, marzo del 2009.

ANEXO 4.16

Lugar de donde fue referido el cliente real.

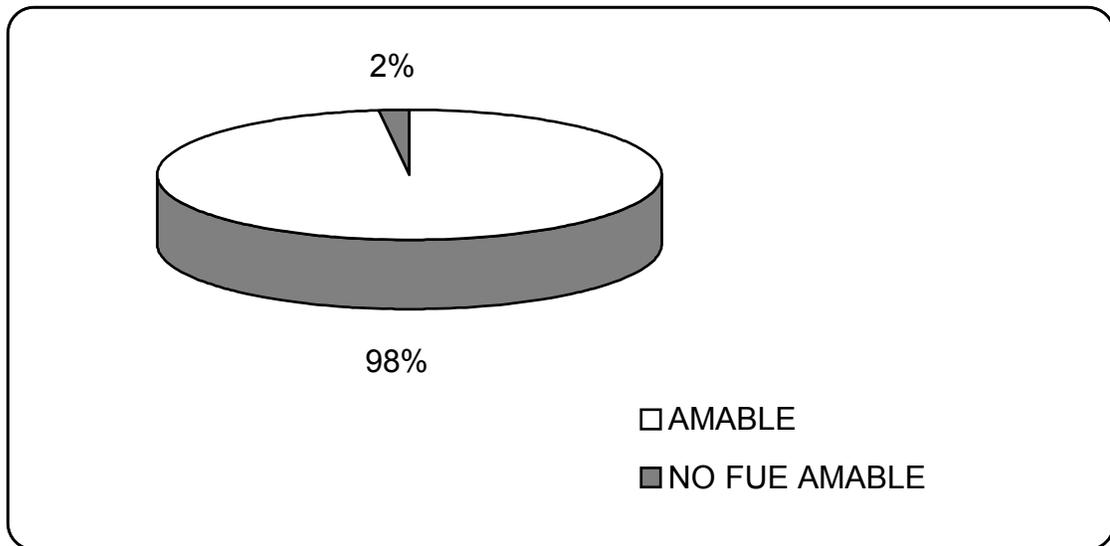


Fuente: trabajo de campo, marzo del 2009.

CLIENTES REALES Y POTENCIALES

ANEXO 4.17

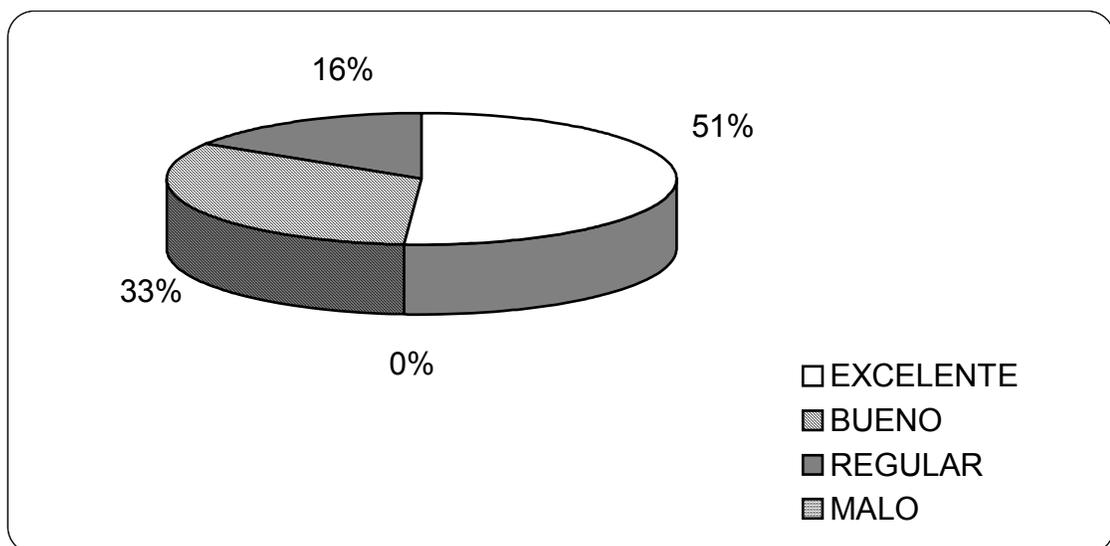
Clientes que recibieron una atención amable.



Fuente: trabajo de campo, marzo del 2009.

ANEXO 4.18

Consideración del cliente real sobre la capacidad del personal.

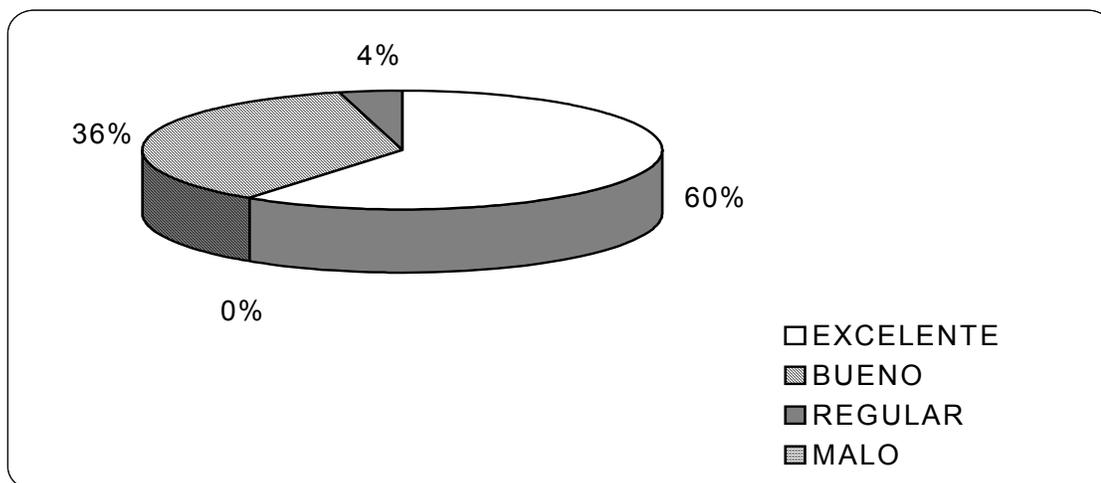


Fuente: trabajo de campo, marzo del 2009.

CLIENTES REALES Y POTENCIALES

ANEXO 4.19

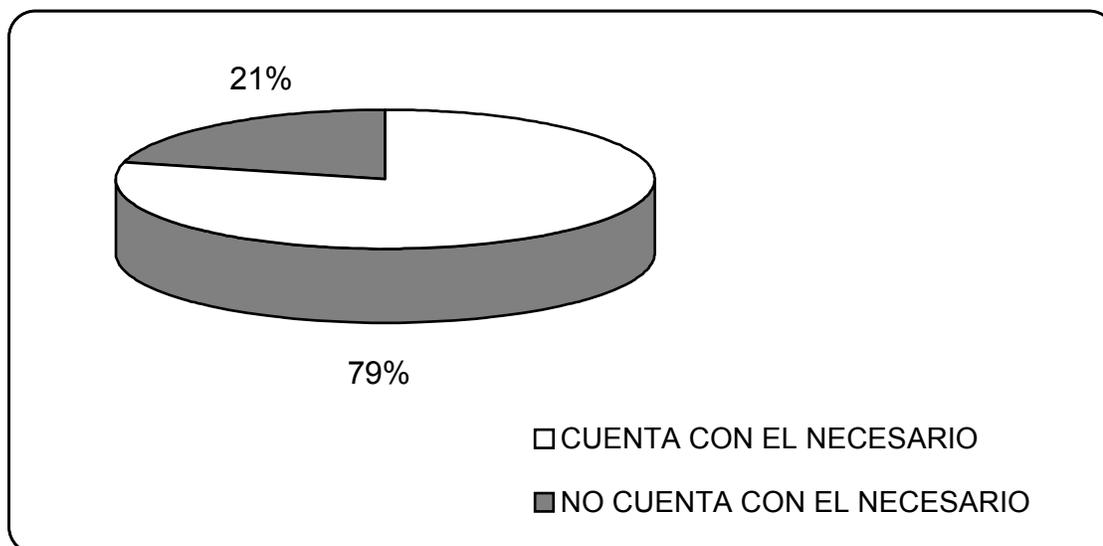
Apreciación del cliente real sobre las instalaciones.



Fuente: trabajo de campo, marzo del 2009.

ANEXO 4.20

Consideración del cliente real sobre el equipo con que cuenta el hospital.

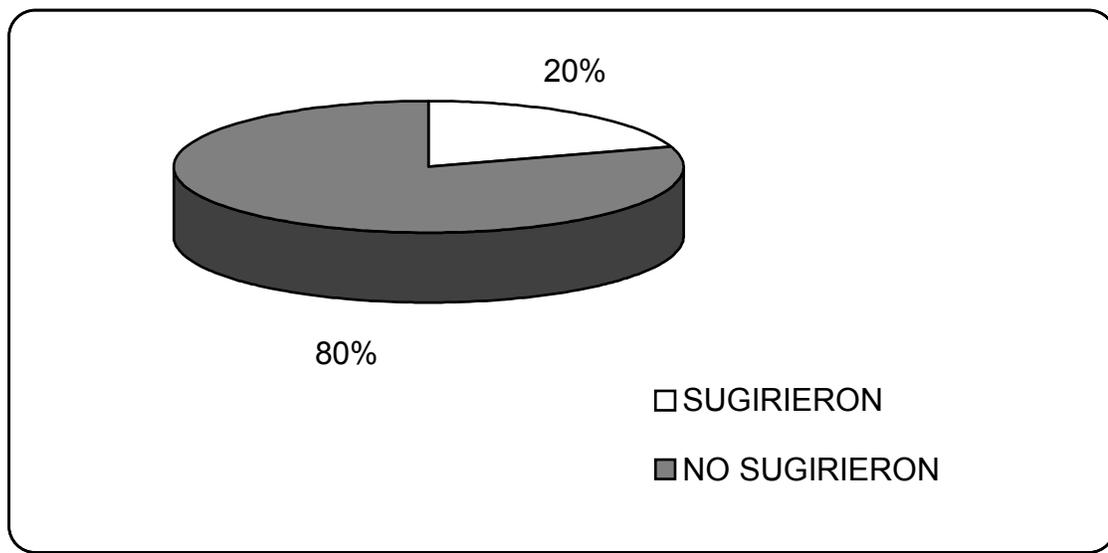


Fuente: trabajo de campo, marzo del 2009.

CLIENTES REALES Y POTENCIALES

ANEXO 4.21

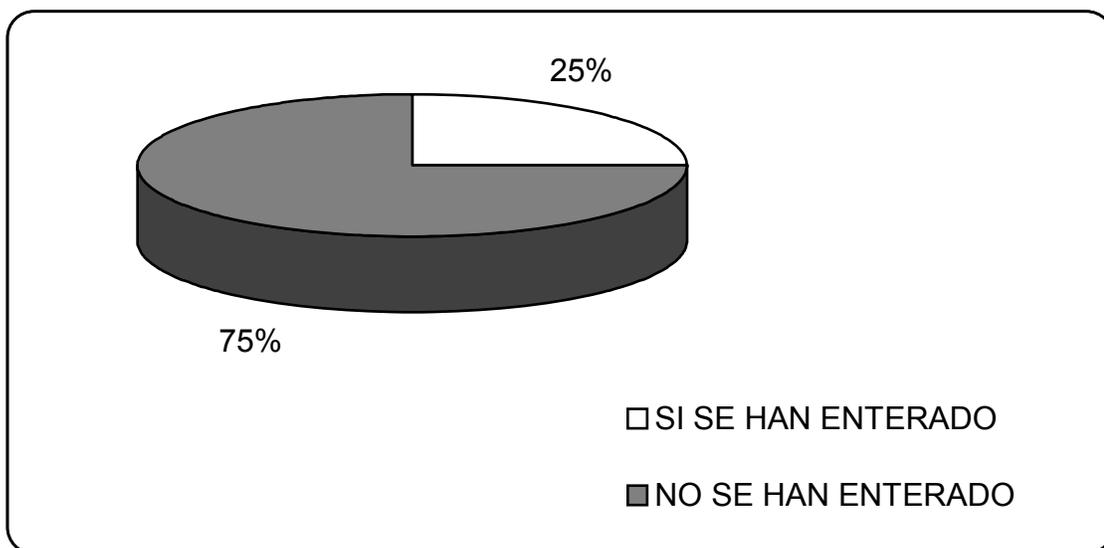
Clientes reales que aportaron alguna sugerencia.



Fuente: trabajo de campo, marzo del 2009.

ANEXO 4.22

Clientes reales que se han enterado sobre las ofertas de los servicios.

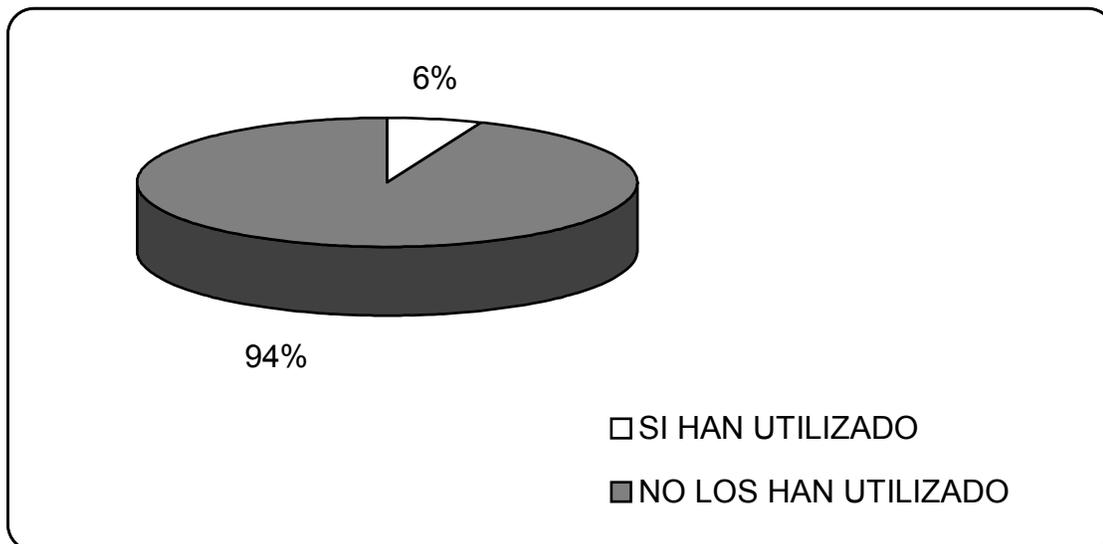


Fuente: trabajo de campo, marzo del 2009.

CLIENTES REALES Y POTENCIALES

ANEXO 4.23

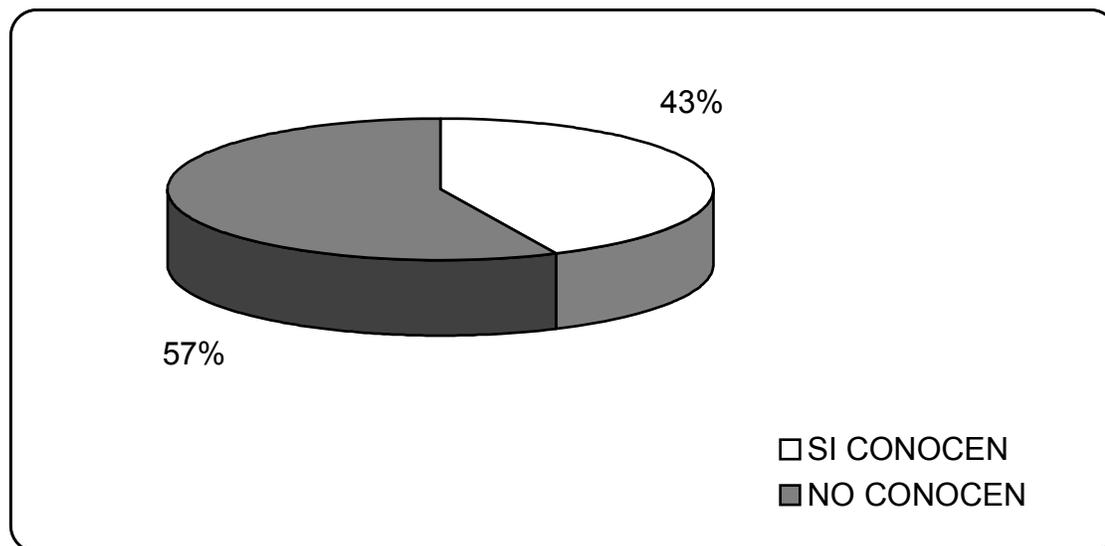
Clientes reales que han utilizado algún servicio en oferta.



Fuente: trabajo de campo, marzo del 2009.

ANEXO 4.24

Clientes reales que conocen otras empresas de servicios hospitalarios dentro del municipio.



Fuente: trabajo de campo, marzo del 2009.

ANEXO 5: Estrategias propuestas para la empresa de servicios hospitalarios

ANEXO 5.1

Perfil propuesto para el asistente de mercadeo.

I. Identificación

Título del puesto:	Asistente de mercadeo
Ubicación administrativa:	Administración General
Inmediato superior:	Administrador General
Subalternos:	ninguno

II. Descripción

Naturaleza:

Tiene a su cargo:

- la implementación del Plan de Mercadeo, y;
- desarrollar la planificación, ejecución y control de actividades de mercadeo futuras.

III. Descripción específica del puesto

Funciones:

- mantener una base de datos actualizada de clientes reales y potenciales;
- mantener contacto con los clientes reales y ofrecer los servicios;
- promover acciones de ventas para atraer nuevos clientes;
- visitar a clientes, colegios y empresas privadas para ofrecer los servicios médicos;
- planificar las actividades de mercadotecnia a desarrollar para cada año.

Continúa...

Continuación...

- elaborar presupuesto de mercadotecnia;
- buscar el apoyo de proveedores para realizar actividades de promoción de ventas;
- cualquier otra actividad que fuera solicitada tener a su cargo.

Relaciones de trabajo:

Debe mantener relación estrecha con el Administrador General; recepcionista y médicos.

Autoridad:

Tiene autoridad para coordinar actividades de mercadotecnia.

Responsabilidades:

- implementar el Plan de Mercadeo Propuesto para la Empresa de Servicios Hospitalarios;
- desarrollar la planificación anual para las actividades de mercadotecnia;
- mantener contacto con los clientes reales y potenciales, y;
- realizar visitas a clientes potenciales para ampliar la cartera de clientes reales.

IV. Especificaciones del puesto

Nivel académico:

- pensum cerrado en la carrera de Administración de Empresa o en la carrera de Mercadotecnia;
- conocimientos de computación, ventas, mercadeo y administración financiera.

Experiencia:

Mínimo tres años de experiencia comprobable en puesto de trabajo similar.

Continúa...

Continuación...

Habilidades:

- facilidad para comunicarse;
- con iniciativa;
- creativo;
- excelentes relaciones humanas;
- aptitud para coordinar actividades.

Destrezas:

- con iniciativa para emprender nuevas acciones;
- experiencia en el cumplimiento de objetivos y ser medido por resultados;
- actitud de servicio al cliente;
- manejo eficiente de Microsoft Office.

Otros requisitos:

- género indistinto;
- edad comprendida de 25 a 40 años;
- amplios conocimientos para elaborar planes de mercadotecnia.

Fuente: elaboración propia, marzo del 2009.

ANEXO 5.2

Anuncio de periódico propuesto para convocar candidatos para asistente de mercadeo.

← 4 cms. →

6 cms.

ASISTENTE DE MERCADEO

Requisitos:
Sexo indiferente, entre 25 a 40 años.
Pensum cerrado en Administración o Mercadotecnia. Tres años de experiencia.

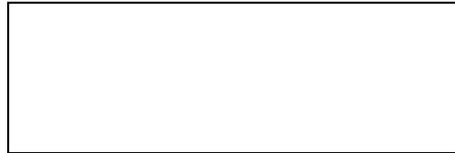
Ofrecemos:
Estabilidad laboral. Contratación inmediata.

Interesados presentarse con Currículo Vitae a: 1ª calle 05-51 zona 3, San José Pinula, Guatemala, Hospital Luz de Vida, de 10:00 a 17:00 horas.

Fuente: elaboración propia, marzo del 2009.

ANEXO 5.3

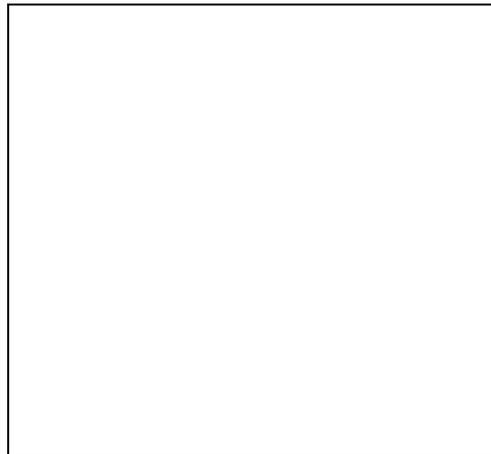
Cotización anuncio de periódico propuesto para publicar oferta de trabajo en Prensa Libre.



6 x 2 centímetros ó
2 x 1 pulgadas
Q315.00 *
30 palabras máximo



6 x 4 centímetros ó
2 x 2 pulgadas
Q630.00 *
50 palabras máximo



6 x 6.5 centímetros ó
2 x 3 pulgadas
Q945.00 *
75 palabras máximo

* Los precios ya incluyen IVA e impuestos de timbre.

Fuente: elaboración propia en base a tarifas Prensa Libre 2008-2009.

ANEXO 5.4

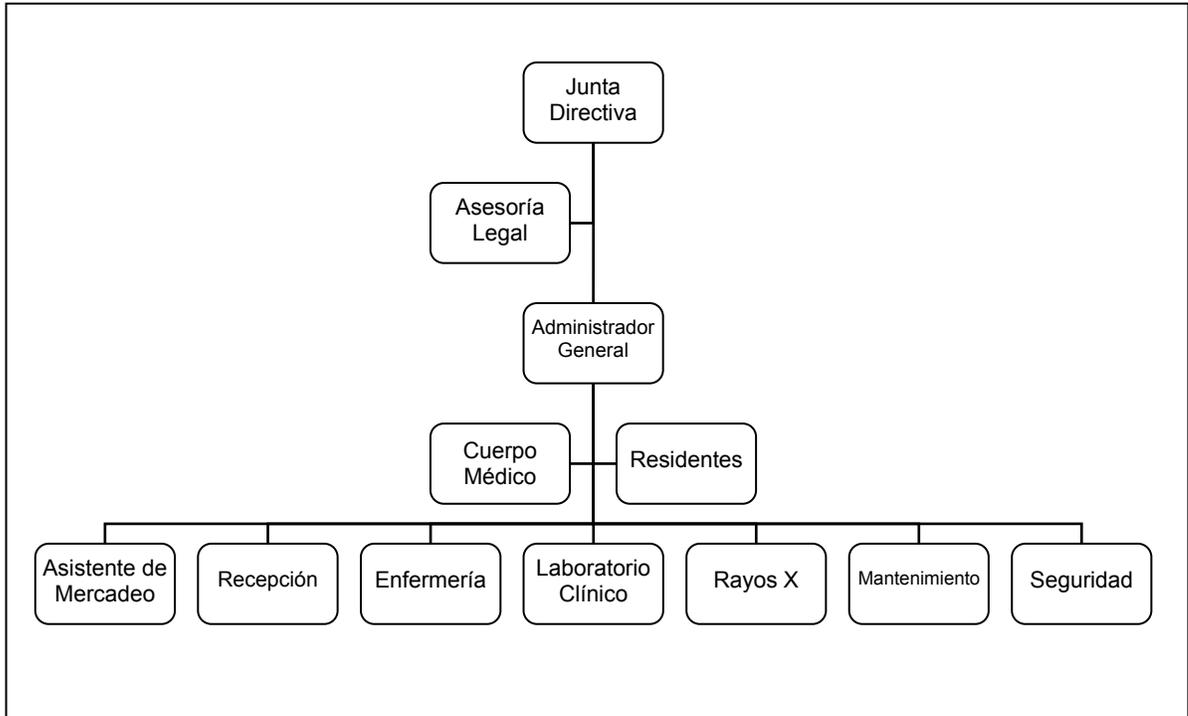
Prestaciones laborales propuestas para el asistente de mercadeo.

PUESTO DE TRABAJO		Asistente de mercadeo
1	Número de personas	1
2	Sueldo base mensual	Q3,500.00
3	Comisiones 15% mensual (casilla 2 x 17%)	Q525.00
4	Bonificación mensual	Q250.00
5	Sueldo mensual a devengar (sumatoria casillas 2, 3 y 4)	Q4,275.00
6	Prestación laboral mensual (casilla 2 x 41.83%)	Q1,464.05
7	Sueldo mensual a presupuestar (sumatoria casillas 5 y 6)	Q5,739.05
8	Sueldo base anual (casilla 2 x 12 meses)	Q42,000.00
9	Comisión anual (casilla 3 x 12 meses)	Q6,300.00
10	Bonificación anual (casilla 4 x 12 meses)	Q3,000.00
11	Sueldo anual a devengar (sumatoria casillas 8, 9 y 10)	Q51,300.00
12	Prestación laboral anual (casilla 8 x 41.83%)	Q17,568.60
13	SUELDO ANUAL A PRESUPUESTAR (sumatoria casillas 11 y 12)	Q68,868.60

Fuente: elaboración propia, marzo del 2009.

ANEXO 5.5

Organigrama propuesto para la empresa de servicios hospitalarios.



Fuente: elaboración propia, marzo del 2009.

ANEXO 5.6

Diseño propuesto para anuncio de valla publicitaria.

← 6 metros →

**HOSPITAL
LUZ DE VIDA**
CERCA DE USTED

**Variedad de servicios. Atención las 24 horas.
Afiliado a compañías de seguros.**

Calzada principal San José Pinula. Tels.: 66 34 – 88 86 al 8

6 metros

Fuente: elaboración propia, marzo del 2009.

ANEXO 5.7

Diseño propuesto para anuncio de minivalla.

← 1.22 metros →

2.44 metros

**HOSPITAL
LUZ DE VIDA**
CERCA DE USTED

Variedad de servicios.

Atención las 24 horas.

**Afiliado a compañías de
seguros.**

Calzada principal, San José Pinula
Tels.: 66 34 - 88 86 al 8

Fuente: elaboración propia, marzo del 2009.

ANEXO 5.8

Cotización minivalla propuesta.

EMPRESA	Digital Publicidad	
TELÉFONO	66 36 – 05 55	
DESCRIPCIÓN	Fabricación de un vinil, medidas 1.22 x 2.44 metros, según el diseño que el cliente indique.	
PRECIO	Diseño	Q00.00
	Fabricación	Q214.00
	Instalación	Q100.00
	TOTAL	Q314.00

Fuente: investigación de campo, marzo del 2009.

ANEXO 5.9

Diseño propuesto para anuncio de volante.

← 21.59 centímetros →

13.97 centímetros

**HOSPITAL
LUZ DE VIDA**
CERCA DE USTED

Variedad de servicios.
Atención las 24 horas
Afiliado a compañías de seguros.

**Al presentar volante
10% de descuento en
Consulta Externa**

Calzada principal, San José Pinula. Tels.: 66 34 – 88 86 al 8

Fuente: elaboración propia, marzo del 2009.

ANEXO 5.10

Cronograma propuesto de visitas en el municipio de San José Pinula para repartir volantes.

NÚMERO DE VISITA	LUGAR A VISITAR
1	<ul style="list-style-type: none">• Las Anonas• Los Pinos
2	<ul style="list-style-type: none">• Laguna Bermeja
3	<ul style="list-style-type: none">• Lo de Dieguez• Fraijanes
4	<ul style="list-style-type: none">• Piedra Parada• Ciénega Grande
5	<ul style="list-style-type: none">• San Luís
6	<ul style="list-style-type: none">• Pajón• El Manzano
7	<ul style="list-style-type: none">• Carretera a Palencia• Residenciales San José
8	<ul style="list-style-type: none">• Las Anonas• Los Pinos
9	<ul style="list-style-type: none">• Laguna Bermeja
10	<ul style="list-style-type: none">• Lo de Dieguez• Fraijanes

Fuente: elaboración propia, marzo del 2009.

ANEXO 5.11

Diseño propuesto para anuncio de volante para jornada médica.

← 21.59 centímetros →

13.97 centímetros

**HOSPITAL
LUZ DE VIDA**
CERCA DE USTED

**Consulta Externa
Ultrasonido
Laboratorio
Rayos X**

GRAN JORNADA MÉDICA
20 de septiembre de 2009

Instalaciones del hospital.
Calzada principal, San José Pinula. Tels.: 66 34 - 88 86 al 8

Fuente: elaboración propia, marzo del 2009.

ANEXO 5.12

Diseño propuesto para anuncio de manta de tela para jornada médica.

← 2.44 metros →

1.22 metros

**HOSPITAL
LUZ DE VIDA**
CERCA DE USTED

**Consulta Externa
Ultrasonido
Laboratorio
Rayos X**

GRAN JORNADA MÉDICA
20 de septiembre de 2009

Instalaciones del hospital.
Calzada principal, San José Pinula. Tels.: 66 34 - 88 86 al 8

Fuente: elaboración propia, marzo del 2009.

ANEXO 5.13

Diseño propuesto para anuncio de afiche para jornada médica



Fuente: elaboración propia, marzo del 2009.

ANEXO 5.14

Boleta propuesta para evaluación del servicio.

	Encuesta No. _____	Fecha _____
<p>Apreciado cliente, para brindar el servicio que Usted se merece, solicitamos que responda las siguientes interrogantes. Gracias.</p>		
Nombre: _____		
Dirección: _____		
Teléfono: _____ Correo electrónico: _____		
1. ¿Qué servicio hospitalario utilizó? _____		
2. ¿Cómo considera el servicio recibido?		
Excelente <input type="radio"/> Bueno <input type="radio"/> Regular <input type="radio"/> Malo <input type="radio"/>		
3. ¿Recibió una atención amable desde el momento de ingresar al hospital?		
SI <input type="radio"/> NO <input type="radio"/>		
4. ¿Cómo le parecieron las instalaciones del hospital?		
Excelentes <input type="radio"/> Buenas <input type="radio"/> Regulares <input type="radio"/> Malas <input type="radio"/>		
5. ¿Recomendaría los servicios del hospital?		
SI <input type="radio"/> NO <input type="radio"/> ¿Por qué? _____		
6. ¿Usted se ha informado por algún medio publicitario sobre los servicios que ofrece el hospital?		
SI <input type="radio"/> ¿Cuál? _____ NO <input type="radio"/>		
7. Comentario o sugerencia:		

ANEXO 5.15

Hoja de evaluación de las estrategias propuesta.

HOJA DE EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

ESTRATEGIA: _____

Táctica (s) que se desarrolló (n): _____

Objetivo a alcanzar: _____

Se cumplió el objetivo propuesto:

SI NO ¿Porqué? _____

¿Qué táctica fue la más funcional para alcanzar el objetivo propuesto?

¿En que tiempo se cumplió con la aplicación de la estrategia?

¿Cuáles fueron los beneficios de aplicar la estrategia?

¿Se necesita realizar alguna otra actividad para reforzar la estrategia?

SI ¿Cuál? _____ NO

¿Es recomendable utilizar la estrategia para planificaciones futuras?

El desarrollo de la estrategia se ajustó al presupuesto establecido:

SI NO ¿Porqué? _____

Comentario adicional:

