



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**PROPUESTA DE UN PLAN DE MERCADEO PARA EL SANATORIO SAN
FRANCISCO UBICADO EN MIXCO, GUATEMALA**

Daniel Estuardo Oliva Caal

Asesorado por la Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada

Guatemala, mayo de 2017

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

PROPUESTA DE UN PLAN DE MERCADEO PARA EL SANATORIO SAN FRANCISCO UBICADO EN MIXCO, GUATEMALA

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR

DANIEL ESTUARDO OLIVA CAAL

ASESORADO POR LA INGA. AURELIA ANABELA CÓRDOVA ESTRADA

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, MAYO DE 2017

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
VOCAL I	Ing. Angel Roberto Sic García
VOCAL II	Ing. Pablo Christian de León Rodríguez
VOCAL III	Ing. José Milton de León Bran
VOCAL IV	Br. Jurgen Andoni Ramírez Ramírez
VOCAL V	Br. Oscar Humberto Galicia Nuñez
SECRETARIA	Inga. Lesbia Magalí Herrera López

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Murphy Olympto Paiz Recinos (a.i.)
EXAMINADOR	Ing. Carlos Humberto Pérez Rodríguez
EXAMINADOR	Ing. Víctor Hugo García Roque
EXAMINADORA	Inga. Marta Guisela Gaitán Garavito
SECRETARIO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

PROPUESTA DE UN PLAN DE MERCADEO PARA EL SANATORIO SAN FRANCISCO UBICADO EN MIXCO, GUATEMALA

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha 21 de abril de 2015.

Daniel Estuardo Oliva Caal

ACTO QUE DEDICO A:

Dios	Por escuchar mis oraciones, por permitirme llegar a este punto de mi vida.
Mi padre	Francisco Oliva de León (q.e.p.d.) por su amor de padre, su esfuerzo y sus enseñanzas.
Mi madre	Cristina Caal, por todo su amor, todo su sacrificio, por mostrarme el camino correcto y el valor del trabajo duro.
Mi hermana	Jhenny Rotchford y su bella familia, por apoyarme, por estar allí siempre, por todo.
Mi familia en general	Con cariño muy especial.
Mis amigos	Por su apoyo, amistad y momentos compartidos.
Sanatorio San Francisco	Por permitirme completar mi proyecto de tesis y por el apoyo y asesoría obtenidos.
Universidad de San Carlos	Por sus enseñanzas y formación, que ampliaron mis horizontes culturales y geográficos.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	IX
GLOSARIO.....	XIII
RESUMEN.....	XVII
OBJETIVOS.....	XIX
INTRODUCCIÓN.....	XXI
1. GENERALIDADES.....	1
1.1. Sanatorio San Francisco	1
1.1.1. Ubicación.....	1
1.1.2. Historia	1
1.1.3. Misión	1
1.1.4. Visión.....	2
1.1.5. Organización	2
1.1.5.1. Estructura organizacional	2
1.1.5.2. Aspectos legales	4
1.1.5.3. Servicios	5
1.2. Municipio de Mixco, Guatemala.....	5
1.2.1. Reseña histórica	5
1.2.2. Aspectos geográficos	6
1.2.3. Aspectos demográficos	6
1.3. Mercadotecnia.....	7
1.3.1. Definición.....	7
1.3.2. Características.....	8
1.3.3. Mezcla de mercadotecnia.....	8
1.3.4. Plan de mercadeo	9

1.3.4.1.	Mercado meta.....	10
1.3.4.2.	Segmentación.....	10
1.3.4.3.	Análisis de ventas.....	11
1.3.4.4.	Análisis de producto o servicio.....	
	promoción, plaza y precios	11
1.3.4.5.	Análisis de entorno de mercadotecnia.	12
1.3.4.6.	Análisis FODA	13
1.3.4.7.	Planteamiento de objetivos.....	14
1.3.4.8.	Diseño de estrategias	15
1.4.	Posicionamiento actual y ventaja competitiva	15
2.	SITUACIÓN ACTUAL.....	17
2.1.	Análisis del ambiente de mercadotecnia	17
2.1.1.	Demanda	17
2.1.2.	Competencia	18
2.1.3.	Historial de ventas	18
2.1.4.	Macroambiente de la empresa	18
2.2.	Metodología de la investigación	20
2.2.1.	Ámbito geográfico.....	20
2.2.2.	Tamaño de la muestra.....	20
2.2.3.	Características del usuario	22
2.2.3.1.	Geográficas.....	22
2.2.3.2.	Demográficas	22
2.2.3.3.	Psicográficas	22
2.2.3.4.	Conductuales.....	23
2.2.4.	Análisis del servicio	23
2.2.4.1.	Modelo de las encuestas	23
	2.2.4.1.1 Clientes actuales.....	
	y potenciales.....	23

2.3.	Interpretación y discusión de resultados	27
2.3.1.	Cliente real	27
2.3.1.1.	Conocimiento de los servicios.....	27
	Medicos y hospitalarios	27
2.3.1.2.	Frecuencia de visita.....	28
2.3.1.3.	Calidad del servicio.....	28
2.3.1.4.	Precios.....	29
2.3.1.5.	Forma de pago	29
2.3.1.6.	Decisión de compra.....	30
2.3.1.7.	Servicios demandados	31
2.3.1.8.	Situación socioeconómica	31
	2.3.1.8.1 Ingresos.....	31
	2.3.1.8.2 Edad.....	32
2.3.2.	Cliente potencial	33
2.3.2.1.	Servicios demandados	33
2.3.2.2.	Precios actuales	33
2.3.2.3.	Percepción de la calidad del.....	
	servicio recibido	34
2.3.2.4.	Posicionamiento	35
2.3.2.5.	Situación socioeconómica	35
2.3.3.	Personal médico y administrativo	36
2.3.3.1.	Misión, visión	36
2.3.3.2.	Servicios	36
2.3.3.3.	Comportamiento de ventas.....	37
2.3.3.4.	Competencia	37
2.4.	Aspectos de la mezcla de mercadotecnia	37
2.4.1.	Precio	37
2.4.2.	Producto	38
2.4.3.	Plaza.....	38

2.4.4.	Promoción	38
2.5.	Evaluación FODA	39
2.5.1.	Análisis interno	39
2.5.1.1.	Fortalezas	39
2.5.1.2.	Debilidades	39
2.5.2.	Análisis externo	40
2.5.2.1.	Amenazas	40
2.5.2.2.	Oportunidades	40
3.	PROPUESTA PARA CREAR EL PLAN DE MERCADO	41
3.1.	Matriz FODA	41
3.2.	Segmentación de mercado	43
3.2.1.	Mercado meta	43
3.2.2.	Competencia	45
3.2.2.1.	Competidores	45
3.2.2.2.	Estrategias	46
3.2.2.3.	Precios	46
3.2.2.4.	Distribución	47
3.2.2.5.	Promoción	47
3.2.3.	Participación en el mercado	48
3.3.	Diseño de estrategia orientada al servicio	48
3.3.1.	Programa de gestión clínica	48
3.3.2.	Implementación del sistema POS	49
3.3.3.	Servicio al cliente	49
3.4.	Diseño de estrategia orientada al precio	49
3.4.1.	Jornadas de salud y paquetes médicos	50
3.4.2.	Membresía del paciente frecuente	51
3.5.	Estrategia orientada a la promoción	51
3.5.1.	Determinación de los medios publicitarios	51

	3.5.1.1.	Estrategias.....	52
	3.5.1.2.	Beneficios	52
3.6.		Estrategia orientada a la plaza	52
	3.6.1.	Mejora a las instalaciones	53
	3.6.1.1.	Redistribución del espacio disponible..	53
	3.6.1.2.	Rediseño del area de espera.....	53
	3.6.1.3.	Servicio de parqueo al cliente	56
4.		IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA.....	57
	4.1.	Estrategia de servicio	57
	4.1.1.	Programa de gestión clínica	57
	4.1.1.1.	Instalación de software de base.....	
		de datos.....	57
	4.1.1.2.	Instalación de hardware para.....	
		compartir información	58
	4.1.2.	Sistema para mejorar la accesibilidad del servicio .	60
	4.1.2.1.	Contratación del POS	60
	4.1.2.2.	Afiliación con empresas de.....	
		seguro médico	62
	4.1.3.	Servicio al cliente.....	62
	4.1.3.1.	Calidad en el servicio.....	62
	4.1.3.2.	Accesibilidad y disponibilidad.....	
		de la información	65
	4.1.3.3.	Encuesta de satisfacción del cliente....	65
	4.2.	Estrategia de precio.....	66
	4.2.1.	Jornadas de salud e integración de servicios	
		médicos	66
	4.2.1.1.	Jornadas de salud	66
	4.2.1.2.	Servicios médicos integrados	68

4.2.2.	Membresía del paciente frecuente	70
4.2.2.1.	Adquisición de membresía	70
4.2.2.2.	Descuentos aplicables.....	70
4.3.	Estrategia de promoción.....	72
4.3.1.	Medios publicitarios	72
4.3.1.1.	Medio escrito	72
4.3.1.1.1	Prensa.	72
4.3.1.1.2	Volantes.....	74
4.3.1.2.	Radio	75
4.3.1.3.	Redes sociales	75
4.3.2.	Afiche publicitario	77
4.3.3.	Duración de la campaña.....	78
4.4.	Estrategia de plaza.....	78
4.4.1.	Mejora de las instalaciones	78
4.4.1.1.	Utilización del espacio disponible	79
4.4.1.2.	Remodelación de área de sala..... de espera.....	79
4.4.1.3.	Contratación de servicio de parqueo ...	81
4.5.	Análisis costo-beneficio	83
4.5.1.	Incremento proyectado de consultas.....	83
4.5.2.	Relación costo-beneficio.....	85
4.5.3..	Beneficios (tangibles e intangibles)	86
5.	SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN.....	87
5.1.	Evaluación del plan de mercadeo.....	87
5.1.1.	Parámetros por evaluar	87
5.1.2.	Encuesta a clientes.....	88
5.1.3.	Entrevista a personal médico y administrativo.....	88
5.2.	Discusión de resultados	88

5.2.1.	Satisfacción del cliente	88
5.2.2.	Posicionamiento	89
5.2.3.	Incremento en las consultas médicas.....	89
5.2.4.	Participación en el mercado	89
5.2.5.	Medios publicitarios	90
5.3.	Periodicidad.....	90
5.3.1.	Calendarización de las evaluaciones	90
5.4.	Auditorías	91
5.4.1.	Interna	92
5.4.2.	Externa	92
5.5.	Estadísticas	92
CONCLUSIONES		93
RECOMENDACIONES.....		95
BIBLIOGRAFÍA.....		97

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	Organigrama Sanatorio San Francisco	3
2.	Modelo de encuesta para pacientes actuales	24
3.	Modelo de encuesta para pacientes potenciales	26
4.	Conocimiento de los servicios médicos ofrecidos	27
5.	Frecuencia de visita de clientes actuales	28
6.	Percepción de la calidad en el servicio	29
7.	Forma de pago preferida.....	30
8.	Responsable de los costos médicos	30
9.	Principales servicios demandados	31
10.	Pacientes por rango de ingresos.....	32
11.	Pacientes por rango de edad	32
12.	Servicios demandados.....	33
13.	Percepción sobre precios.....	34
14.	Percepción del servicio recibido.....	34
15.	Posicionamiento.....	35
16.	Ingresos clientes potenciales	36
17.	Croquis del rediseño del area de espera, Sanatorio San Francisco	55
18.	Encuesta de satisfacción al cliente	65
19.	Afiche publicitario	77

TABLAS

I.	Distribución de la población de Mixco, según área geográfica y género	7
II.	Matriz FODA, Sanatorio San Francisco	42
III.	Perfil del paciente actual y potencial	44
IV.	Precios de la competencia	47
V.	Plan de trabajo para la instalación del programa de gestión clínica.....	59
VI.	Costo de afiliación al programa POS	61
VII.	Plan de trabajo para implementación del programa de servicio al cliente	64
VIII.	Jornadas médicas	67
IX.	Plan de trabajo para la implementación de las jornadas médicas.....	69
X.	Plan de trabajo para implementar la membresía de cliente frecuente...	71
XI.	Plan de trabajo para la implementación de publicidad: prensa	73
XII.	Plan de trabajo para la implementación de publicidad: volantes.....	74
XIII.	Plan de trabajo para la implementación de publicidad: Internet.....	76
XIV.	Plan de trabajo para la remodelación del área de espera.....	80
XV.	Costos totales de las estrategias de mercado.....	82
XVI.	Datos históricos de consultas realizadas	83
XVII.	Productos y potencias de datos históricos	84
XVIII.	Beneficios del plan de mercadeo	86
XIX.	Calendario de actividades de evaluación.....	91

GLOSARIO

Afiche publicitario	Es un texto a través del cual se difunde un mensaje en una campaña publicitaria y cuyo objetivo es convencer al lector de adquirir el bien o servicio anunciado.
Electroterapia	Consiste en la aplicación de la electricidad con fines terapéuticos mediante electrodos directamente sobre la piel del paciente, teniendo efectos antiinflamatorios, analgésicos, fortalecimiento muscular, control del dolor.
Institucionalizar	Convertir algo en institución y conferirle el carácter de oficial, reconocer su existencia legal.
Jornadas médicas	Actividad de alcance social realizada con el fin de prestar un servicio de salud a la población, brindando atención médica especializada, a precios accesibles.
Mercado competitivo	Aquel donde hay muchos compradores y vendedores, por lo que cada uno ejerce una influencia insignificante en el precio de mercado y se da una maximización del bienestar.
Mesoterapia	Tratamiento cosmético médico no quirúrgico, emplea múltiples inyecciones de medicamentos farmacéuticos y homeopáticos, con el propósito de fomentar la salud de la piel.

Mezcla de mercadeo	Conjunto de herramientas o variables de las que dispone el responsable de la mercadotecnia, para cumplir con los objetivos de la empresa.
Paquetes médicos	Oferta de servicios de salud, que incluyen consulta médica, servicios de laboratorio y algunos medicamentos.
Plan de mercado	Guía que las empresas utilizan para promover sus productos y servicios a los clientes potenciales, formulada a través del análisis la situación del mercado actual, los objetivos de mercadotecnia y los ingresos proyectados.
POS	(<i>Point Of Sale</i> , por sus siglas in ingles) terminal de punto de venta
Posicionamiento	Es el cómo los consumidores definen un producto, es el lugar que el producto ocupa en la mente de los clientes en relación con los productos de la competencia.
Primera impresión	Juicio rápido que se hace sobre una persona o institución que se tiene delante. Genera una opinión general y poco precisa.

Redes sociales	Medio de comunicación social, que se centra en establecer un contacto con otras personas por medio de internet; están conformadas por equipos, servidores, programas transmisores, receptores y personas
Salud preventiva	Concepto que hace referencia a todas aquellas prácticas realizadas para prevenir la presencia de enfermedades, y que incluye cuidados previos que promueven una mejor calidad de vida.
Software	Instrucciones y programas que la computadora utiliza para realizar determinadas tareas.
Termoterapia	Consiste en la aplicación de calor con fines terapéuticos, en donde la temperatura del agente térmico aplicado es superior a la del organismo.
Traumatología	Rama de la medicina que especializa en traumatismos, trata las lesiones que se producen en el aparato locomotor.
Variables conductuales	Variables para segmentación de mercados, que se basan en la conducta del consumidor, tales como temporadas específicas de compra, beneficios esperados del producto, tasa de utilización del producto final.

- Variables demográficas** Criterios de segmentación de mercado, que incluyen, la edad, sexo, tamaño de la familia, ingresos, ocupación, escolaridad, religión.
- Variables sicográficas** Criterios para dividir a los usuarios de un bien o servicio y que incluye características de su clase social, estilo de vida y personalidad.
- Ventaja competitiva** Ventaja o característica que una compañía tiene respecto de otras compañías competidoras; lo que la hace diferente y permite atraer más consumidores.

RESUMEN

En el primer capítulo se presenta la estructura administrativa del sanatorio San Francisco, visión, misión, los servicios que ofrece, una breve descripción del área geográfica del municipio de Mixco, así como el marco teórico y conceptos generales de mercadeo.

En el segundo capítulo se describe la situación actual con el propósito de detectar las necesidades y percepción del paciente, tanto actual como potencial. Se realizó una entrevista, y se definió el perfil del usuario, su motivo de visita, expectativas y percepción de los servicios recibidos. A través de técnicas estadísticas se estableció el tamaño de la muestra, del municipio de Mixco. También se entrevistó al personal médico y administrativo. A través de la observación directa y entrevistas se identificaron los principales competidores, sus estrategias y precios, con esta información se efectuó el análisis de factores internos y externos, plasmando los resultados en la matriz FODA, que brinda una base para el desarrollo del plan de mercadeo.

En el tercer capítulo se define el plan de mercado propuesto, que integró las actividades de promoción y publicidad que actualmente se realizan, agregando la oferta de paquetes y jornadas médicas, la implementación de estrategias para consolidar el servicio al cliente, el reconocimiento al usuario frecuente, la implementación de recursos informáticos que agilicen el proceso administrativo y de pago, así como la remodelación estratégica de las instalaciones.

El cuarto capítulo describe el plan de trabajo para cada una de las estrategias, se definieron los recursos administrativos, financieros y de personal

necesarios, así como las actividades específicas y la duración de cada una. Luego, por medio de herramientas estadísticas, datos históricos y según objetivos de los inversionistas, se obtuvieron proyecciones para el análisis costo-beneficio, que determinaron la viabilidad económica de realizar la inversión.

Por último, en el quinto capítulo, se determinaron los parámetros por evaluar, definiendo las actividades y periodicidad de evaluación, para definir causas de posibles desviaciones entre los objetivos planteados y resultados observados.

OBJETIVOS

General

Proponer un plan de mercadeo, para el sanatorio privado San Francisco, ubicado en Mixco, Guatemala.

Específicos

1. Identificar las áreas de oportunidad del sanatorio, por medio del análisis interno, así como de su entorno de mercado
2. Incrementar la participación del sanatorio, en cuanto a la cantidad de consultas ofrecidas, dentro del segmento de mercado objetivo, a través de la implementación de estrategias de mercado.
3. Obtener el perfil del cliente, desde el punto de vista socioeconómico, tanto para el paciente actual, como el potencial.
4. Analizar la relación beneficio – costo, resultante de la inversión requerida en relación al beneficio obtenido, según proyecciones realizadas de incrementos de ventas.
5. Identificar los principales competidores del sanatorio, dentro de las instituciones que ofrecen servicios de salud en el mercado objetivo.

6. Mejorar el nivel de satisfacción del paciente, a través de la mejora constante en el servicio de la institución.

7. Definir las estrategias de la mezcla de mercadotecnia, en cuanto al precio, producto, plaza y la promoción.

INTRODUCCIÓN

La atención médica constituye un servicio esencial para la población, en términos generales este servicio es prestado por instituciones públicas y privadas, lamentablemente, las instituciones estatales atraviesan una situación difícil, y no siempre logran cumplir su propósito en términos de cantidad y calidad.

Dentro de este contexto, el Sanatorio San Francisco, institución privada de servicios de salud, ubicado en la colonia san Francisco, zona 6 de Mixco, brinda atención médica a la población de este sector, desde 2004, cuando fue inaugurado. A la fecha presta los servicios de salud materno infantil, medicina general, clínica del dolor, electroterapia, termoterapia, mesoterapia y cardiología.

Cuenta con una estructura administrativa encabezada por la junta directiva, quien delega en el gerente general, la coordinación de todas las actividades del sanatorio y el cumplimiento de los objetivos. Así mismo, el director médico, cuya función es la dirección técnica del sanatorio, asegura la calidad en el servicio prestado por los médicos y las enfermeras. El sanatorio cuenta también con un director administrativo, responsable del proceso administrativo, análisis financiero, planeación y mercadeo.

El plan de mercadeo propuesto sigue el concepto general de mezcla de mercadotecnia, donde se proponen estrategias dirigidas al precio, al producto o servicio en este caso, hacia las instalaciones, y precio. En cuanto al precio se propuso la implementación y el plan de trabajo para las jornadas de salud y de paquetes médicos, según la coyuntura que representan temporadas específicas del año, también la implementación del sistema POS, y la membresía del cliente frecuente. En cuanto al servicio, se definió el plan de trabajo para implementar

un programa de gestión clínica y agilizar el manejo de información médica y administrativa, así como la implementación de encuestas de satisfacción, que proporcionen retroalimentación por parte del paciente, en cuanto a los servicios médicos recibidos.

Dentro del plan de trabajo para implementar estrategias promocionales se definieron los medios publicitarios más efectivos, en este caso, publicidad en una revista semanal, dirigida hacia la población femenina, que representa un alto porcentaje del perfil del usuario actual. Para la promoción de jornadas médicas, se propuso el uso de volantes, para ser repartidos en sitios estratégicos. Se propone continuar utilizando las redes sociales de internet, porque representa un medio efectivo de publicidad.

1. GENERALIDADES

1.1. Sanatorio San Francisco

El Sanatorio San Francisco es una institución privada que ofrece diversas especialidades médicas a sus pacientes.

1.1.1. Ubicación

El sanatorio se encuentra ubicado en la colonia San Francisco, zona 6 en el noreste del municipio de Mixco, Guatemala.

1.1.2. Historia

El sanatorio inicio operaciones en 1990, en sus inicios fue una clínica de atención medica general, que a través de los años fue ampliando los servicios brindados, así como sus instalaciones, hasta convertirse en un centro de atención materno infantil. No obstante, dada la demanda el sanatorio, amplió sus servicios médicos, hasta convertirse actualmente en un sanatorio general.

1.1.3. Misión

“Brindar servicios médicos, con profesionalidad y calidad humana, a precios accesibles, innovando constantemente para adaptarse a las necesidades de los pacientes”.¹

¹ Sanatorio San Francisco. *Objetivos y planeación anual*, 2000, p 6.

1.1.4. Visión

“Contribuir con el bienestar de la población de Mixco y sus alrededores, a través de la prestación de servicios médicos, proveyendo el seguimiento correspondiente, para así lograr la satisfacción y lealtad del paciente”.²

1.1.5. Organización

La organización del Sanatorio San Francisco se describe a continuación.

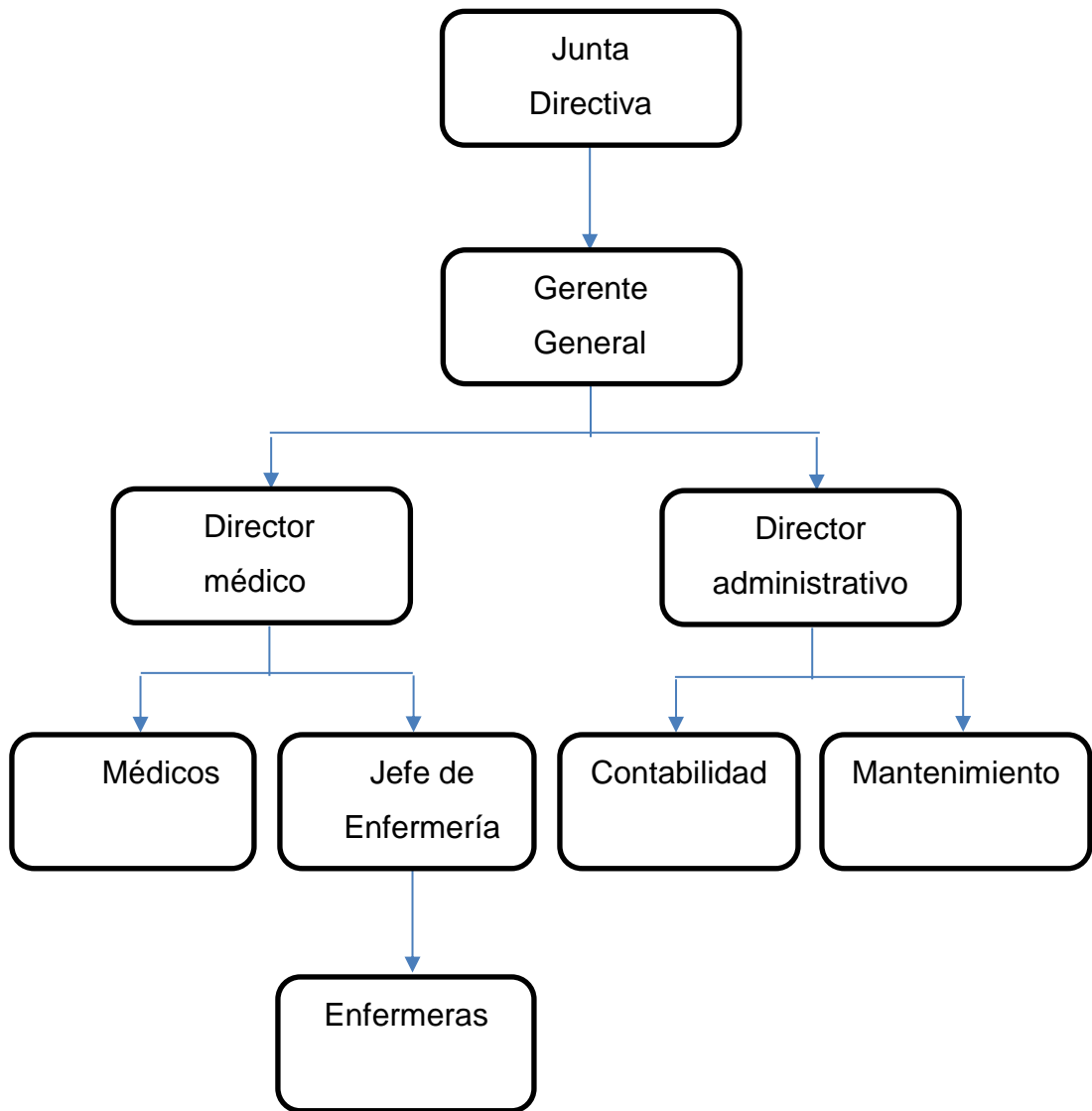
1.1.5.1. Estructura organizacional

La junta directiva, compuesta por accionistas y proveedores de recursos financieros, delega en el gerente general, la coordinación de todas las actividades del sanatorio para el cumplimiento de los objetivos. Este a su vez, delega en el director médico, la dirección técnica del sanatorio, es además responsable de asegurar la calidad y efectividad en el servicio y atención prestados por médicos y enfermeras. El director administrativo tiene la responsabilidad del correcto desempeño del proceso administrativo, análisis financiero, planeación y mercadeo.

A continuación, se presenta un organigrama de la estructura organizacional del sanatorio:

² Sanatorio San Francisco. *Objetivos y planeación anual*, 2000, p 6

Figura 1. Organigrama Sanatorio San Francisco



Fuente: elaboración propia, con datos obtenidos del Sanatorio San Francisco.

1.1.5.2. Aspectos legales

Las instituciones privadas de servicios de salud, están regulada por los artículos: 121, 122, 157, 159 del Código de Salud Decreto No. 90-97 de la República de Guatemala, este código permite la creación y funcionamiento de establecimientos privados destinados a la atención médica y servicio al público previa licencia sanitaria autorizada por el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (MSPAS). Este Ministerio, en conjunto con otras instituciones del sector público y privado, regula el manejo de sustancias y materiales peligrosos, desechos hospitalarios, políticas y programas relacionados con la salud.

Específicamente, es el Departamento de Regulación, Acreditación y Control de Establecimientos de Salud del MSPAS, el que observa el cumplimiento de los requisitos mínimos legales en los establecimientos de atención para la salud que operan en Guatemala.

Así mismo, las instituciones privadas de servicios médicos deben cumplir otras normativas vigentes en la legislación nacional: el Reglamento para el manejo de desechos sólidos hospitalarios, Ley del Impuesto al Valor Agregado IVA, Ley del Impuesto sobre la Renta ISR.

El Sanatorio San Francisco cuenta con la licencia sanitaria extendida por el MSPAS, así como su patente de comercio y de sociedad anónima y la correspondiente afiliación al seguro social, IGSS.

1.1.5.3. Servicios

El Sanatorio San Francisco, presta a la fecha los servicios de salud materno infantil, medicina general, clínica del dolor, electroterapia, termoterapia, mesoterapia y cardiología.

1.2. Municipio de Mixco, Guatemala

A continuación, se presenta la reseña histórica, así como aspectos geográficos y demográficos de Mixco.

1.2.1. Reseña histórica

Antes de la venida de los españoles, la periferia de lo que en la actualidad es el valle de Guatemala, desde San Lucas Sacatepéquez, hasta San Pedro Ayampuc, fue dominado por un señorío indígena de idioma pokoman que tenía su centro político militar en el sitio conocido con el nombre de Mixco. Este lugar había sido fundado durante las primeras guerras entre quichés y kaqchiqueles, aproximadamente entre 1200 y 1250. En su desarrollo los misqueños habían hecho alianza con los chinautlecos, otro grupo pokom tributario, a su vez, de los quichés de Rabinal. Fuentes y Guzmán equivocó, el asiento original de Mixco el cual ubicó en lo que fue Jilotepeque viejo, entre los ríos Pixcaya y Grande o Motagua. Tal afirmación fue refutada en el mismo siglo XVII, por el fraile dominico Francisco Jiménez, quien se expresó así “es muy siniestro todo lo que don Francisco de Fuentes escribe sobre apuesta guerra de Mixco, y que Petapa era señorío absoluto, y que Mixco estaba fundado, donde está hoy el trapiche de azúcar de Andrés Catalán Roca, y no es creíble que estuviesen tan separados de todos los demás de su nación, que son Pínula, Petapa, Amatitlán y San

Cristóbal”.³ El 14 de julio de 1838, llenados todos los trámites, se libró el título de propiedad de las dos medidas a favor de la comunidad del Pueblo de Mixco y de una extensión de 14.80 caballerías, para que en ellas puedan hacer zanjas, cercos, potreros, y los demás edificios que les convenga y sembrar cualquier semilla, criar ganados mayores y menores, bestias mulares y cabalares, disponiendo de estas tierras.

1.2.2. Aspectos geográficos

El municipio de Mixco, está ubicado al oeste del departamento de Guatemala; tiene un área total de 132 kms². Sus coordenadas son 90° 36 ' 23" de longitud este y 14° 37' 59" de latitud norte.

1.2.3. Aspectos demográficos

Según la información del último censo, practicado por el Instituto Nacional de Estadística INE en el 2002, este municipio registra una población de 403,689 habitantes, distribuidos de la siguiente manera:

³ RAMIREZ MORAN, María Esperanza. *Módulo de costumbres y tradiciones del municipio de Mixco*, departamento de Guatemala, 2009, p 24

Tabla I. **Distribución de la población de Mixco, según área geográfica y género**

Mixco	Porcentaje	Habitantes
Población urbana	68 %	274 509
Población rural	32 %	129 180
Población masculina	47,7 %	192 560
Población femenina	52,3 %	211 129
Crecimiento anual	8,3 %	

Fuentes: INE. *Censo 2002. Décimo censo de población y habitación, 2000.*

1.3. Mercadotecnia

La mercadotecnia proporciona orientación para realizar los negocios. El concepto de mercadotecnia parece obvio, sin embargo, es bastante común que muchas empresas no logren llevarlo hasta sus últimas consecuencias. Se inicia con la identificación de las necesidades y carencias del cliente.

1.3.1. Definición

"El marketing es la actividad, un conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar, e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general."⁴

La mercadotecnia es la filosofía orientada al cliente que realiza una organización para servir a los consumidores y alcanzar metas específicas. Es el

⁴ Sociedad americana de mercadeo. *Conceptos Generales* 1985.

negocio observado desde el punto de vista de su resultado final, la mercadotecnia requiere trabajo y distintas actividades de cada uno de los departamentos que conforma una empresa, sin embargo, debe realizarse en forma integrada, esto es desde el punto de vista del cliente, y que todos los esfuerzos estén orientados tengan un objetivo común.

El concepto de mercadotecnia está formado por tres componentes

- Se inicia con las necesidades y carencias del cliente, debe estar orientado hacia él.
- Logro de metas y objetivos organizacionales.
- Debe integrar a la organización.

1.3.2. Características

Todas las actividades de mercadeo de la empresa deben alinearse, de manera coherente y congruente, esto es que cada departamento y empleado debe trabajar y generar acciones en conjunto, para satisfacer las necesidades del cliente.

El plan de mercadeo debe integrar los objetivos de desempeño de la empresa con la orientación al cliente, para generar acciones coordinadas de mercadeo que deriven en la satisfacción del usuario y el éxito de la empresa.

1.3.3. Mezcla de mercadotecnia

La mezcla de mercadotecnia comprende los esfuerzos que se llevan a cabo para la transferencia de los productos y servicios generados por la empresa, hasta el consumidor. Es necesaria una mezcla de diversos factores para llegar al

mercado objetivo, ya que no es posible un solo recurso para alcanzar los objetivos de la empresa.

Si bien la mezcla de mercadotecnia presenta múltiples aspectos, sus componentes básicos son: producto, precio plaza y promoción. A estos elementos comúnmente se les llama las cuatro “pes” de la mercadotecnia, casi toda posible actividad de mercadotecnia puede colocarse dentro de uno de estos componentes. Las cuatro pes constituyen un marco para elaborar un plan de mercadotecnia. A estas variables también se les llama variables controlables.

La mezcla de mercadotecnia de la empresa es su combinación particular de estos componentes básicos, esta mezcla debe adaptarse y modificarse constantemente, conforme aparecen nuevos problemas y cambios ambientales.

1.3.4. Plan de mercadeo

La planeación es un proceso mediante el cual los encargados del mercadeo pueden visualizar y establecer acciones futuras que conduzcan al logro de los objetivos organizacionales. Constituye un elemento de apoyo para la toma de decisiones.

El plan de mercadeo de una empresa está orientado a satisfacer a los clientes, implica variables que deben combinarse en forma apropiada para un resultado satisfactorio. Debe incluir el producto o el servicio ofrecido por la empresa, los canales de distribución que utiliza para que el producto esté disponible para los clientes, así como el precio y la promoción.

1.3.4.1. Mercado meta

Dadas las limitaciones de los recursos de toda empresa, elegir selectivamente el mercado meta es una parte vital en el ámbito de la mercadotecnia. Ninguna empresa tiene la capacidad ni los recursos para proveer de productos o servicios a todos los clientes potenciales, tratar de hacerlo solo entorpecería la satisfacción del cliente y el logro de los objetivos de la organización. La gerencia debe identificar cuáles son las preferencias de los clientes que puede satisfacer.

Un mercado meta puede estar formado por todos los usuarios finales o de uno o más subgrupos en un mercado de productos. Las decisiones acerca del mercado meta, constituyen una de las tareas administrativas más importantes.

1.3.4.2. Segmentación

Es el proceso de dividir un mercado heterogéneo en secciones más o menos homogéneas e identificables, con el fin de crear una mezcla de comercialización que satisfaga las necesidades de los clientes que componen los segmentos atractivos para la empresa.

La segmentación representa el primer paso en el proceso de planeación que, en definitiva, decida la forma y lugar en donde se utilizaran los recursos disponibles. Los gerentes de mercadeo deben definir su mercado; luego de establecer sus objetivos de mercadeo, la segmentación les ayudará a escoger los objetivos mercadológicos.

Existen cinco criterios básicos de segmentación

- demografía (edad, sexo, ingresos)
- geográfica (por región, urbano o rural)
- psicológica, (estilo de vida, personalidad, hábitos)
- por ventajas (de los productos)
- por volumen (poco o mucho consumo del usuario)

1.3.4.3. Análisis de ventas

Los registros de la compañía constituyen la primera fuente de información y el punto de partida al analizar el mercado. Los datos de las ventas pueden recopilarse fácilmente, no obstante, este análisis no proporciona respuestas completas a todas las interrogantes que la empresa se plantea sobre el mercado.

El análisis de ventas comprende un estudio en detalle de registros de las ventas para identificar las tendencias que puede usarse para evaluar los esfuerzos de mercadotecnia. El análisis de ventas cumple varios propósitos, entre ellos, proporciona información sobre los resultados de los productos de la empresa en el mercado, permite que los esfuerzos de la mercadotecnia se centren en productos individuales, mercados o segmentos.

1.3.4.4. Análisis de producto o servicio, promoción, plaza y precios

Producto: son los bienes o servicios que la empresa ofrece a sus consumidores o clientes. Sin embargo, no se trata de proveer un producto simple, es necesario ir más allá y proporcionar un producto integral que incluya, por

ejemplo, un servicio cortés, puntualidad, asistencia adecuada, garantía, entre otros.

Plaza: la determinación de cómo el producto llega al usuario, la rapidez y en qué condición, el transporte, almacenaje, manejo de materiales, dado que no toda empresa tiene la capacidad de hacer llegar el producto al consumidor, también incluye la elección de los canales de distribución: mayoristas, detallistas y otros distribuidores

Precio: la cantidad de dinero que se intercambia por el producto, es su precio. Las estrategias y decisiones de mercadeo requieren fijar precios adecuados, los precios están sujetos a cambios constantes y rápidos y es el elemento de la mezcla de mercado más relativamente fácil de modificar.

Promoción: el objetivo de la promoción es la comunicación, los anuncios, la publicidad y la promoción de ventas son formas de comunicación, que tienen el propósito de proveer información persuasiva que estimule a los consumidores a responder a los otros elementos de la mezcla de mercadotecnia.

1.3.4.5. Análisis de entorno de mercadotecnia

Es relativamente fácil obtener una amplia variedad de información de fuentes externas a la empresa, proviniendo estos datos de fuentes gubernamentales, por ejemplo, informes publicados por entidades de gobierno, asociaciones comerciales y otras entidades. Regularmente, es necesario investigar exhaustivamente para encontrar información apropiada, además los datos por lo general, se recopilan para uso de todos, y no se presentan en forma apropiada o con suficientes detalles útiles a la empresa.

La información externa se genera y se actualiza periódicamente, por lo que es necesario revisar continuamente dichas fuentes para obtener información específica, en cuanto a problemas específicos. Algunas de las fuentes de información más comunes en nuestro país, así como las instituciones capaces de suministrar información cuando esta es requerida son:

- Fuentes gubernamentales: Instituto Nacional de Estadística (INE), Ministerio de Salud Pública, Ministerio de Finanzas Públicas, Banco de Guatemala, y otras entidades.
- Fuentes privadas y no gubernamentales: como la Cámara de Comercio o la de Industria.

1.3.4.6. Análisis FODA

Consiste en el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización o empresa, combina los análisis interno y externo. El análisis interno se refiere a la obtención de información importante respecto de los recursos y capacidades específicos de la empresa, los recursos son los activos económicos, humanos e intangibles de la empresa. Por otro lado, sus capacidades son las habilidades y aptitudes que se poseen para realizar las tareas requeridas.

Con los resultados obtenidos del análisis FODA, se tiene un guía para definir las estrategias que exploten las fortalezas de la organización y las oportunidades que le ofrece el ambiente externo, y así mismo, protejan a la organización de las amenazas externas y corrijan sus debilidades más importantes.

Fortalezas: actividades en cuya realización la empresa destaca y los recursos que tiene a su disposición.

Oportunidades: tendencias favorables presentes en el entorno externo.

Debilidades: actividades que la empresa no realiza eficientemente y recursos de los cuales se carece.

Amenazas: tendencias negativas presentes en el entorno externo.

1.3.4.7. Planteamiento de objetivos

Antes de iniciar cualquier actividad y asignarle recursos, primero se debe analizar cuidadosamente el propósito buscado, esto es plantear objetivos. Es de vital importancia establecer objetivos de mercadeo, tomando en cuenta los recursos de la empresa y las estrategias promocionales y estos objetivos deben cumplir con los criterios de evaluación comúnmente utilizados en el ámbito de la mercadotecnia.

Los objetivos deben ser precisos, cuantificables, enmarcados en un período razonable de tiempo, así como estar dentro de las posibilidades de la empresa. Los objetivos de ventas pueden expresarse de diversas formas, por ejemplo, en totales de ventas en unidades monetarias, en unidades de productos, aumentos totales sobre un marco de referencia, por ejemplo, ventas anteriores, participación en el mercado meta, etcétera.

1.3.4.8. Diseño de estrategias

Cuando se trata de diseñar estrategias de mercadeo, el principal aspecto por considerar debe ser la satisfacción del consumidor, este es un punto medular de la mercadotecnia y fundamento de las estrategias y tácticas para el logro de los objetivos. Las estrategias definen en gran manera la toma de decisiones, las áreas de oportunidad y estructura organizacional de la empresa.

Las estrategias de mercadotecnia se definen como la determinación de metas y objetivos de mediano y largo plazo, así como los cursos de acción definidos y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar las metas trazadas. Un plan estratégico de mercadotecnia es un instrumento de largo plazo, formulado para lograr los objetivos definidos. Las tácticas son acciones específicas para implementar la estrategia

Existen tres etapas en la creación de estrategias de mercadotecnia

- Identificar y evaluar oportunidades.
- Analizar segmentos de mercado y seleccionar los mercados meta.
- Planificar una estrategia de mezcla de mercadotecnia que satisfaga las necesidades de los clientes.

1.4. Posicionamiento actual y ventaja competitiva

“Es el uso que hace una empresa de todos los elementos de que dispone para crear y mantener en la mente del mercado meta una imagen particular en relación con los productos de la competencia.”⁵

⁵ STANTON, William, *Fundamentos de mercadeo*. pág. 184.

El posicionamiento es la percepción que los clientes reales y potenciales tienen de un producto, marca o empresa, en perspectiva con la oferta del mercado, es la idea que se tiene de un producto, la mercadotecnia pretende posicionar un producto o marca, comunicando las características más buscadas por el mercado objetivo.

Ventaja competitiva es toda característica de una empresa, que le permite diferenciarse de las demás y realizar actividades de mejor manera, incluso actividades que las demás no puede hacer. Proviene de competencias fundamentales de la empresa, también puede ser consecuencia de los recursos, si esta cuenta con algo de lo que sus competidores carecen.

Dentro de la oferta de mercado, existe la tendencia actual a aplicar conceptos de administración de la calidad ya que esta, apropiadamente implementada en la empresa, puede constituir una ventaja competitiva sostenible sobre sus competidores.

El pensamiento de diseño es otra tendencia utilizada para generar ventajas competitivas, implica básicamente pensar más allá de las opciones existentes y generar respuestas creativas a los retos con los que se enfrenta la empresa, el pensamiento de diseño puede resultar en un recurso competitivo muy eficaz

Toda empresa cuenta con recursos que, administrados estratégicamente pueden generar una ventaja competitiva y que debería; principalmente, ser sostenible dados los constantes cambios en el mercado, la tecnología y otros factores.

2. SITUACIÓN ACTUAL

2.1. Análisis del ambiente de mercadotecnia

Ante las deficiencias que presentan las instituciones estatales y el seguro social guatemalteco, para proveer de servicios médicos oportunos, gran parte de la población económicamente activa, que cuenta con poder adquisitivo, requiere de atención médica privada, que cumpla con las expectativas de calidad, disponibilidad y accesibilidad.

2.1.1. Demanda

Desde el punto de vista económico, se define la demanda como la cuantificación de un bien o un servicio, que los consumidores desean y tienen capacidad de adquirir en un mercado, a un precio específico.

Los mayores segmentos poblacionales del municipio de Mixco y sus alrededores, según el Instituto Nacional de Estadística, en términos de edad, se pueden enmarcar en el rango de los 20 a los 50 años. Se puede mencionar, que este grupo requiere de especialidades médicas variadas, atención materno-infantil, tratamientos estéticos y otros por definirse más adelante, luego de efectuadas las encuestas de mercado.

2.1.2. Competencia

La competencia está conformada por las instituciones que prestan servicios médicos al mercado objetivo, dentro del entorno geográfico próximo se pueden mencionar las siguientes:

- Centros de salud
- Hospitales de la ciudad de Guatemala y municipios vecinos
- Clínicas médicas particulares
- Dispensarios municipales
- Farmacias similares
- Laboratorios clínicos

2.1.3. Historial de ventas

En sus inicios el Sanatorio San Francisco, proveía mayoritariamente consultas médicas generales, y debido al buen servicio prestado, fue ganando la lealtad del paciente, por lo que a la fecha cuenta con usuarios de hace muchos años.

Actualmente, ha ampliado su oferta y la gran mayoría de servicios requeridos, corresponde a especialidades médicas como cardiología, atención del paciente diabético, atención materno-infantil, clínica del dolor, y tratamientos estéticos que han atraído a un buen número de pacientes.

2.1.4. Macro ambiente de la empresa

La prestación de servicios médicos está a cargo de instituciones públicas y privadas, desafortunadamente las instituciones estatales presentan severas

deficiencias, en cuanto a recursos y sobrepoblación, por lo que en muchos casos no logran cumplir su cometido, en cuanto a cobertura y eficiencia.

El seguro social, presta cobertura a una parte de la población económicamente activa, que trabaja en relación de dependencia y que está debidamente afiliada, esto deja fuera a trabajadores informales y trabajadores cuyos empleadores no están afiliados.

Por otra parte, las instituciones privadas de servicios de salud, atienden diferentes segmentos poblacionales, aunque no siempre con la calidad y accesibilidad deseada.

Amplios sectores de la población utilizan los servicios privados de salud, y ante la diversa variedad de opciones en la oferta del mercado actual es imprescindible el análisis continuo del entorno, el usuario y sus necesidades, para mantener altos estándares de calidad, accesibilidad y variedad en los servicios prestados.

En el caso del sector productivo del país existe la tendencia a la contratación y afiliación de seguros médicos particulares, para proveer a sus trabajadores de servicios médicos efectivos y accesibles, esto constituye una importante oportunidad y necesidad de establecer contactos con las empresas de seguros médicos.

Otra tendencia actual consiste en proveer atención médica integral, donde se incluyen consultas médicas, exámenes de laboratorio, planes de seguimiento, opciones de financiamiento con tarjetas de crédito y sus visa cuotas. También se pueden mencionar los programas de descuento como Cupón Club y Bien Chilero, donde el paciente a través de un cupón prepago obtiene un significativo

descuento, en ciertos servicios médicos seleccionados, esto con el propósito de atraer clientes potenciales.

2.2. Metodología de la investigación

En los siguientes apartados se describe la metodología utilizada para realizar la investigación de mercado.

2.2.1. Ámbito geográfico

La investigación tendrá lugar dentro de la población de Mixco, incluyendo colonias y sectores de la ciudad de Guatemala, cercanos al sanatorio. Para determinar el tamaño de la muestra, se tomará la población del municipio de Mixco, ya que se puede considerar que es de aquí de donde proviene la mayoría de usuarios del sanatorio.

2.2.2. Tamaño de la muestra

Cálculo del tamaño de la muestra:

Donde:

n = tamaño de la muestra: número de personas sujetas a ser encuestadas

$$n = ?$$

P = proporción de la muestra de la población que posee las características buscadas, suele aplicarse la proporción 0,50.

$$P = 0,50$$

Q = complemento de la proporción de la muestra, población que no posee las características buscadas.

$$Q = 1 - P$$

$$Q = 1 - 0,50 = 0,50$$

E = error estándar, porcentaje de error tolerado, puede aceptarse hasta un 10 %, en este caso se utilizará 5 %.

$$E = 0,05$$

K = número de desviaciones estándar: nivel de confianza que indica el porcentaje de probabilidad de que los resultados sean verídicos, el valor de k se obtiene de la distribución normal.

$$K = 1,28 \rightarrow \text{certeza del 80 \%}$$

N = tamaño de la población: tamaño total de la población

$$N = 403\,689$$

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

$$n = \frac{(1,28)^2 (0,50) (0,50) (403\,689)}{(1,28)^2 (0,50) (0,50) + (0,05)^2 (403\,689 - 1)}$$

$$n = \frac{165\,351,014}{1\,009,63} = 163,77 \approx 164 \text{ personas}$$

El tamaño de la muestra estará comprendido por 164 personas.

Para el desarrollo del proceso se utilizará un cuestionario que permitirá conocer el perfil del consumidor, gustos y preferencias y evaluar la calidad de los servicios.

2.2.3. Características del usuario

Se considerarán las siguientes variables:

2.2.3.1. Geográficas

Ubicación geográfica: Mixco, Guatemala.

Área: 132 kms².

Población: 403 689 habitantes

2.2.3.2. Demográficas

Edad: 18 años +

Género: indistinto

Nivel educativo: indistinto

Estado civil: indistinto

Nivel socioeconómico: D1, D2, C3

2.2.3.3. Psicográficas

Clase social: media baja, media, media alta.

Estilo de vida: hogareños, esforzados, trabajadores, luchadores.

Personalidad: ambiciosos, seguros de sí mismos, exigentes.

Motivo de compra: enfermedad, accidente, consulta, cuidados o exámenes médicos.

2.2.3.4. Conductuales

Los consumidores son de clase media baja, media y media alta, trabajadora y hogareña 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 mismos y exigentes en obtener los servicios que desean, además, les gusta ser bien atendidos

2.2.4. Análisis del servicio

El cuestionario permitirá obtener la apreciación del cliente en cuanto al servicio recibido, determinará el perfil del cliente actual, sus necesidades existentes y así mismo proporcionará retroalimentación del trabajo realizado hasta hora.

2.2.4.1. Modelo de las encuestas

La encuesta consiste en una serie de preguntas dirigidas al usuario, en este caso se utilizará una combinación de preguntas abiertas, donde el paciente completará la respuesta, y preguntas cerradas de opción múltiple.

2.2.4.1.1. Clientes actuales y potenciales

A continuación, se presenta el formato de las encuestas, para clientes actuales y potenciales.

Figura 2. **Modelo de encuesta para pacientes actuales**

Datos generales:

1) Edad del paciente

10 - 20 _____ 21 - 30 _____ 31 - 40 _____ 41 - 50 _____
51 - 60 _____ 61 - 70 _____ 71 - 80 _____

2) Estado civil: Soltero _____ Casado _____ Otro _____

3) Rango de ingresos

0 - Q3 000 _____ Q3 001 - Q5 000 _____
Q5 001 - Q7 000 _____ Q7 001 - Q10 000 _____

4) Quién es el responsable del pago de los servicios médicos

Usted _____ Familia _____ Seguro _____ Otro _____

Motivo de la visita:

1) De qué municipio y/o zona nos visita:

Depto _____ Municipio _____ Zona _____

2) Cuál fue el servicio requerido durante esta visita

3) Con qué frecuencia utiliza los servicios del sanatorio

Cada 3 meses _____ Cada 6 meses _____ Cada año _____
Otro _____

Continuación de la figura 2.

4) Qué otro sanatorio conoce en Mixco

5)Cuál es su forma de pago más conveniente:

Efectivo _____ Tarjeta _____ Visacuotas _____

Experiencia:

1) Como se enteró del sanatorio:

2) En una escala de 1 a 5, cuál es su opinión respecto de la atención medica recibida, siendo 1 mala y 5 excelente

(1) (2) (3) (4) (5)

3) Considera que existen otras especialidades médicas que deberían ser incluida en los servicios que presta el sanatorio.

4) Su opinión respecto del Sanatorio

Fuente: elaboración propia.

Figura 3. **Modelo de encuesta para pacientes potenciales**

Datos generales:

1) Edad
10 - 20 _____ 21 - 30 _____ 31 - 40 _____ 41 - 50 _____
51 - 60 _____ 61 - 70 _____ 71 - 80 _____

2) Sexo: M _____ F _____

3) Rango de ingresos
- Q.3 000 _____
Q.3 001 - Q.5 000 _____
Q.5 000 - Q.7 000 _____
Q.7 001 - Q.10 000 _____

4) Responsable de cubrir sus gastos médicos:
Usted _____ Familia _____ Seguro _____ Otro _____

Motivo de visita

1) Principales servicios médicos requeridos _____

2) Clínicas u hospitales que conoce y/o visita en este sector

3) Su opinión en cuanto al servicio recibido:
Excelente _____ Bueno _____ Regular _____ Malo _____

4) Su opinión sobre los precios actuales de las clínicas que visita
Alto _____ Accesible _____ Bajo _____

Fuente: elaboración propia.

2.3. Interpretación y discusión de resultados

A continuación, se presenta la interpretación y discusión de los resultados obtenidos a partir de las encuestas realizadas, lo cual proporciona información cuantitativa para la formulación del plan de mercadeo.

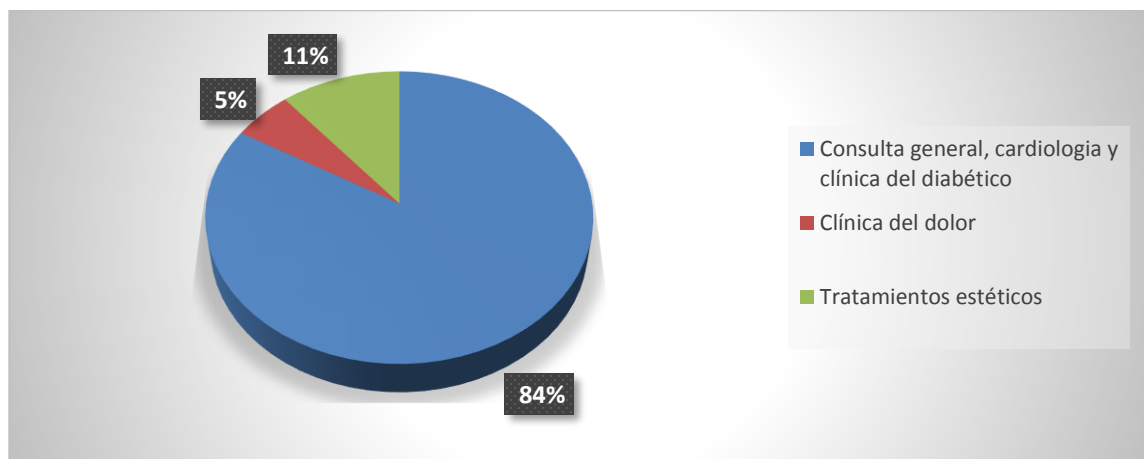
2.3.1. Cliente real

Se incluye acá la información obtenida de los usuarios actuales de los servicios médicos que presta el sanatorio.

2.3.1.1. Conocimiento de los servicios médicos y hospitalarios

Un 84 % de clientes actuales está bien informado de los servicios médicos que el sanatorio presta, en cuanto a consulta general, cardiología y atención al paciente diabético, mientras que solo el 11 % conoce de los tratamientos estéticos, y un 5 % de la clínica del dolor.

Figura 4. **Conocimiento de los servicios médicos ofrecidos**

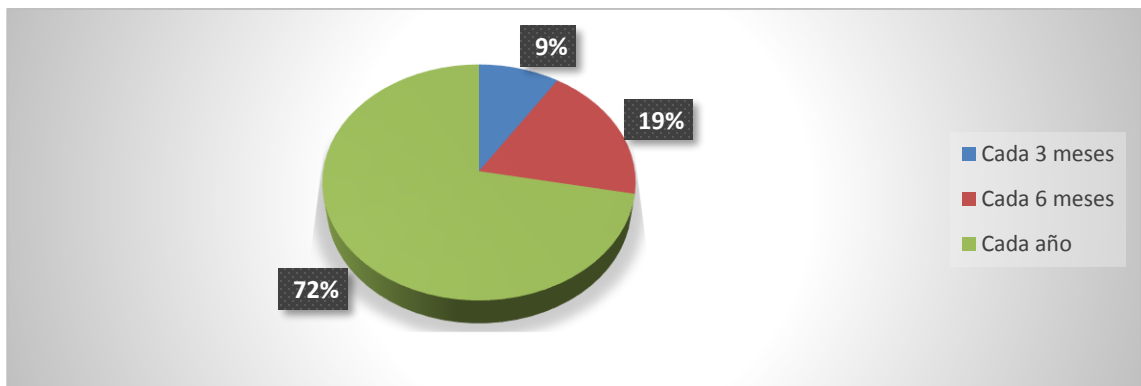


Fuente: elaboración propia

2.3.1.2. Frecuencia de visita

Un 72 % de los pacientes asiste a sus chequeos de rutina una vez por año, un 19 % lo hace dos veces al año, y un 9 % de los pacientes asiste al sanatorio cada 3 meses.

Figura 5. Frecuencia de visita de clientes actuales

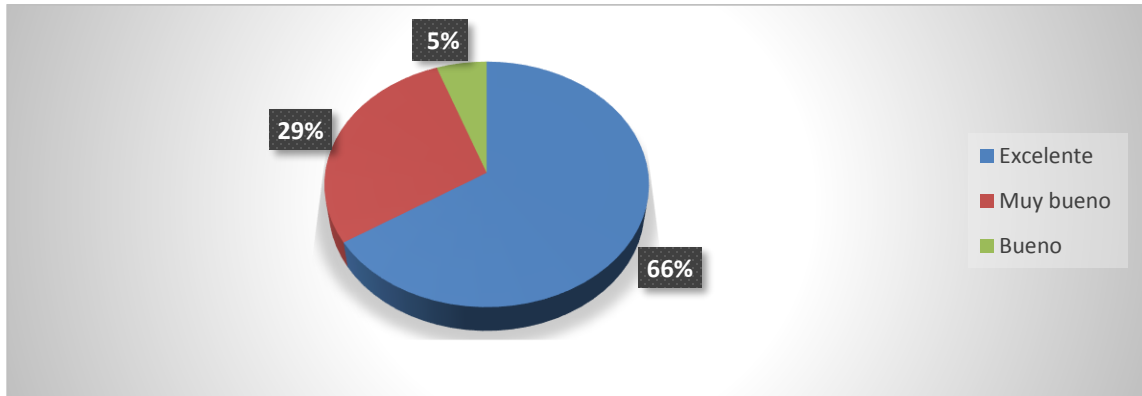


Fuente: elaboración propia.

2.3.1.3. Calidad del servicio

Un aspecto relevante es el hecho de que el cliente tiene una percepción de excelente y muy bueno, en cuanto al servicio médico recibido, por lo que se puede considerar que los niveles de satisfacción del cliente son bastantes elevados.

Figura 6. **Percepción de la calidad en el servicio**



Fuente: elaboración propia.

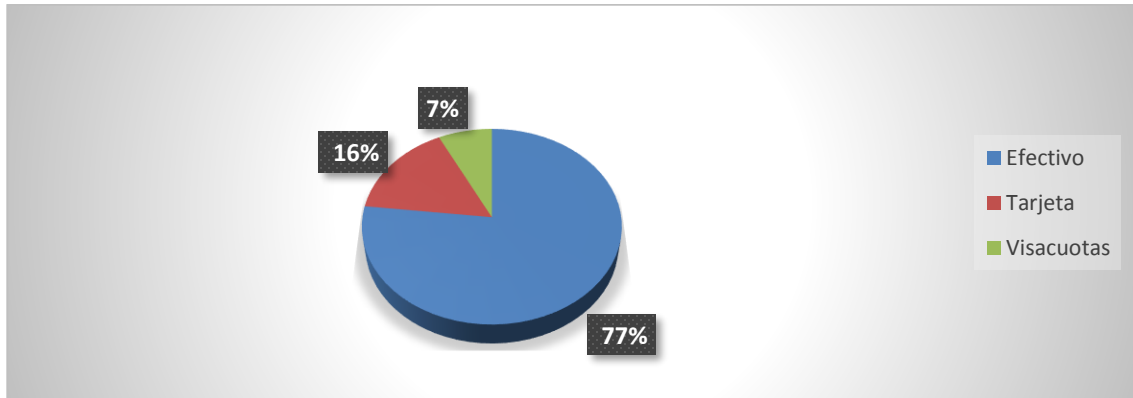
2.3.1.4. Precios

Se tiene la percepción por parte del cliente de que los precios son un poco elevados, sin embargo, la atención recibida, se considera bastante satisfactoria

2.3.1.5. Formas de pago

El principal método de pago es con efectivo, en un 77 % de los casos. Un 17 % de los encuestados indicó que preferiría utilizar sus tarjetas de débito y crédito. Por último, un 7 % considera que las visa cuotas, son una buena opción de financiamiento, por lo que se podría promover su utilización en algunos casos.

Figura 7. **Forma de pago preferida**

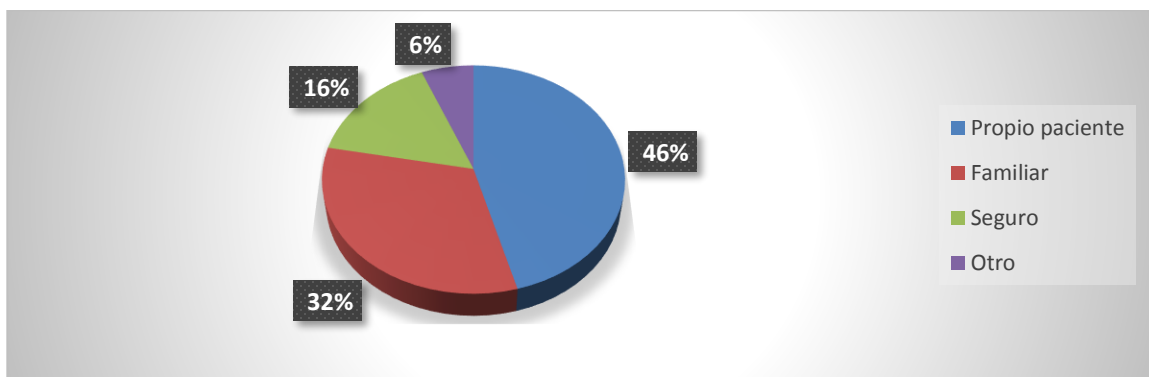


Fuente: elaboración propia.

2.3.1.6. **Decisión de compra**

En su mayoría los costos de los servicios médicos son cubiertos por el propio paciente, o un familiar cercano con un 78 %. El porcentaje de pacientes cuyo pago fue cubierto por un seguro médico es del 16 %, lo cual representa una oportunidad de atraer a un grupo importante de usuarios de servicios médicos. Un 6 % de los entrevistados señaló otras fuentes como responsables del pago.

Figura 8. **Responsable de los costos médicos**

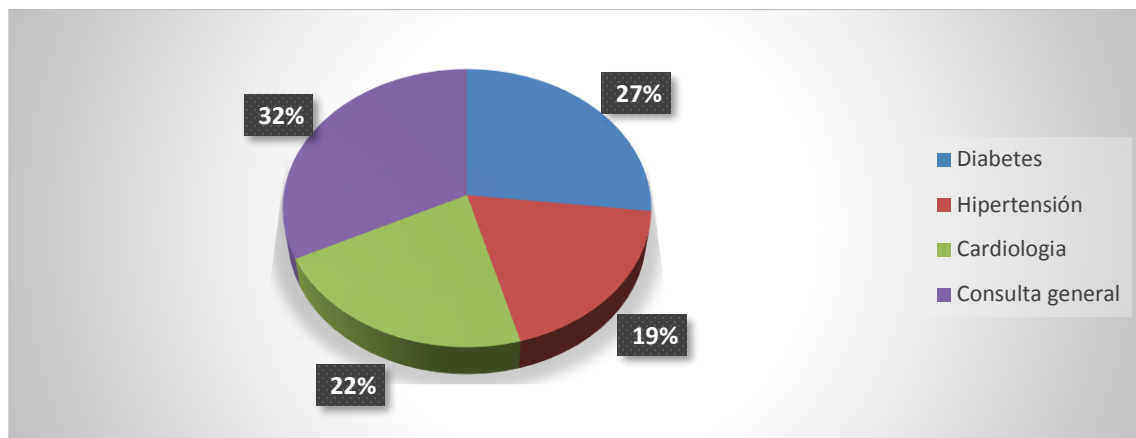


Fuente: elaboración propia.

2.3.1.7. Servicios demandados

El mayor número de pacientes del Sanatorio San Francisco está en el rango de los 60 o más años, consecuentemente, los principales servicios médicos requeridos son, consulta general, atención de diabetes, hipertensión y cardiología.

Figura 9. Principales servicios demandados



Fuente: elaboración propia.

2.3.1.8. Situación socioeconómica

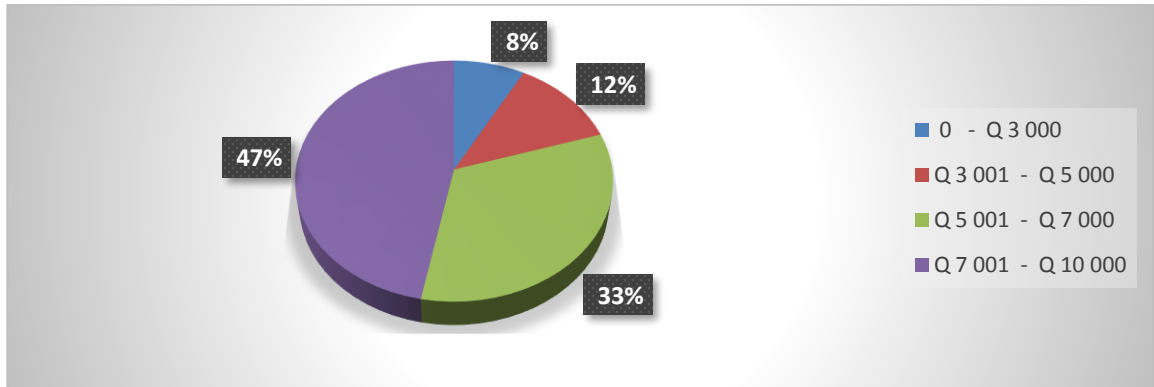
Las variables socioeconómicas a considerar son los ingresos y la edad de los pacientes.

2.3.1.8.1. Ingresos

Un total de 80 % de los pacientes tiene ingresos de entre Q5 000 a Q10 000 lo que los ubica dentro de la clasificación C3, D1 y D2.⁶

⁶ UGAP, *Niveles socioeconómicos en Guatemala*, 2013.

Figura 10. **Pacientes por rango de ingresos**

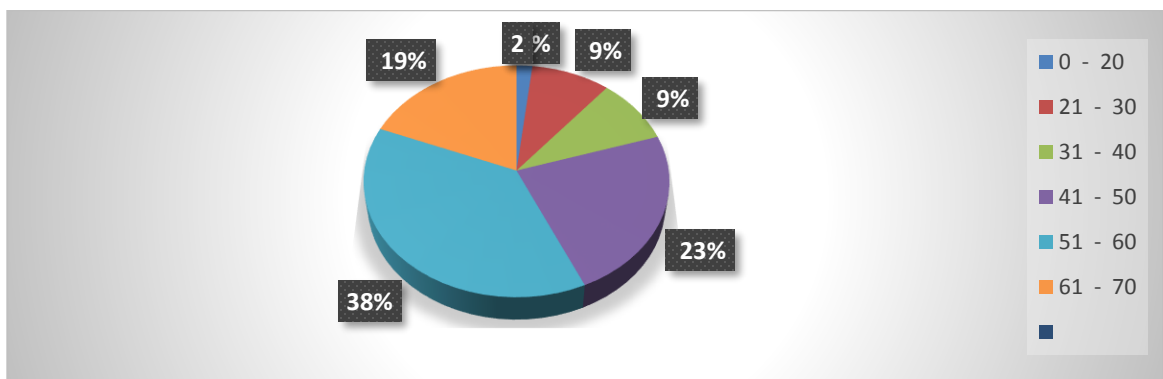


Fuente: elaboración propia.

2.3.1.8.2. **Edad**

Un 57 % de los usuarios del sanatorio, se encuentra en el rango de 51 hasta 70 años, y han sido pacientes por largo tiempo, lo que evidencia la lealtad hacia el sanatorio. Esta situación también hace concluir que es necesario atraer y brindar cobertura a clientes más jóvenes, y planificar el futuro del sanatorio a largo plazo.

Figura 11. **Pacientes por rango de edad**



Fuente: elaboración propia.

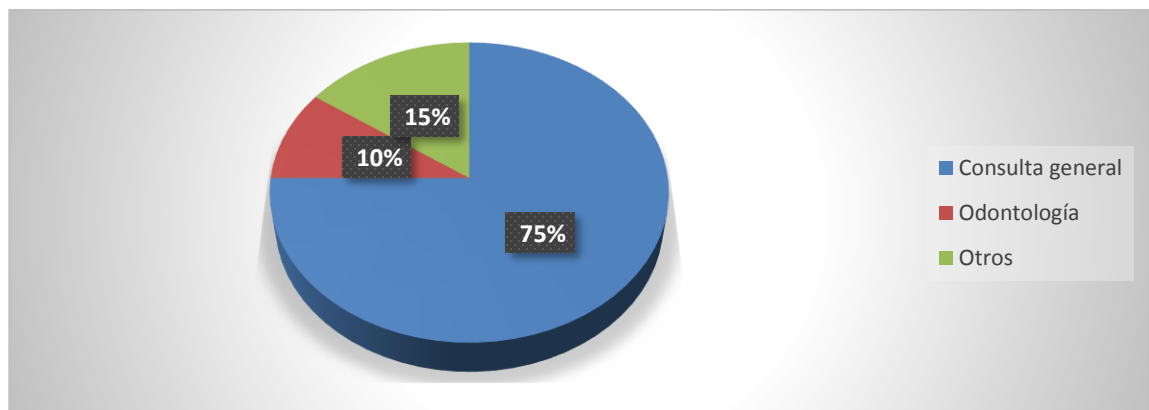
2.3.2. Cliente potencial

Se incluye en este apartado la información obtenida de los posibles usuarios de los servicios médicos que presta el sanatorio.

2.3.2.1. Servicios demandados

La consulta general es el servicio con mayor demanda entre los clientes potenciales y en menor escala, odontología.

Figura 12. **Servicios demandados**

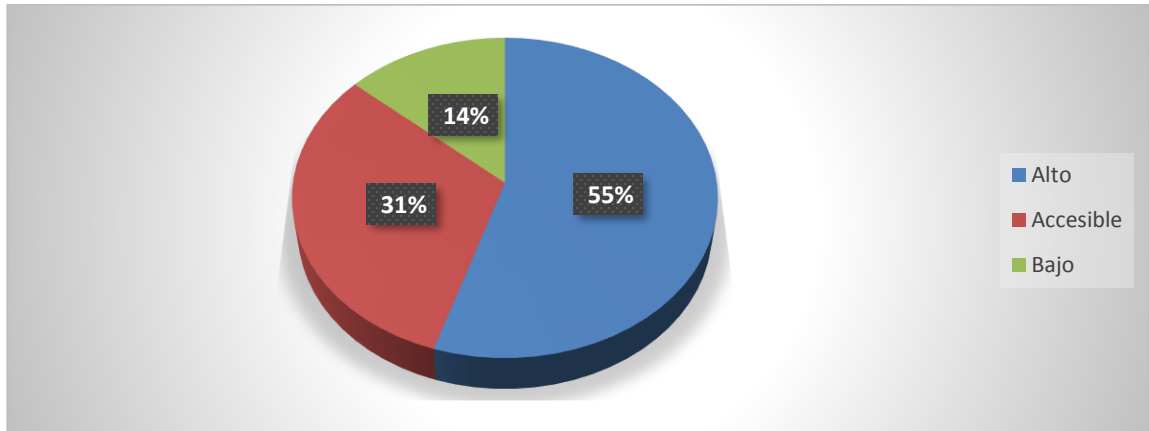


Fuente: elaboración propia.

2.3.2.2. Precios actuales

El cliente potencial opina en un 55 % que los precios del entorno son altos, mientras un 31 % opina que son accesibles.

Figura 13. **Percepción sobre precios**

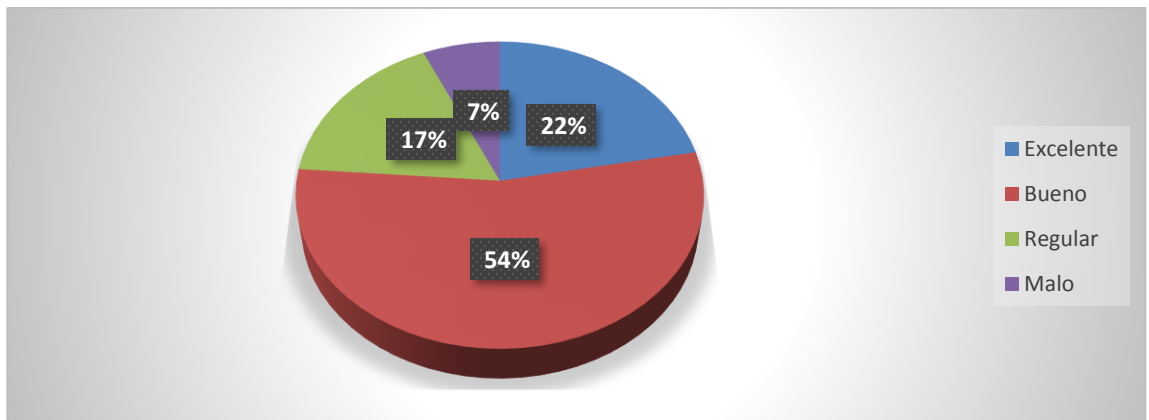


Fuente: elaboración propia.

2.3.2.3. **Percepción de la calidad del servicio recibido**

El 54 % de los clientes potenciales define como bueno el servicio recibido de los principales competidores, un 22 % lo define como excelente, y el 24 % opina que no se alcanzan los niveles de satisfacción esperados.

Figura 14. **Percepción del servicio recibido**

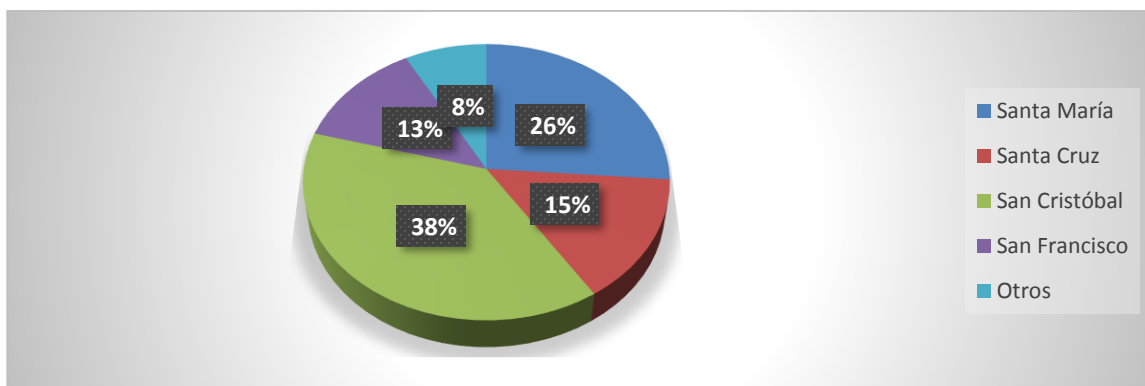


Fuente: elaboración propia.

2.3.2.4. Posicionamiento

El Sanatorio San Francisco, según conocimiento de los clientes potenciales, no logra posicionarse dentro de los tres principales hospitales del sector, estando en un 13 % de posicionamiento con respecto de la competencia.

Figura 15. Posicionamiento

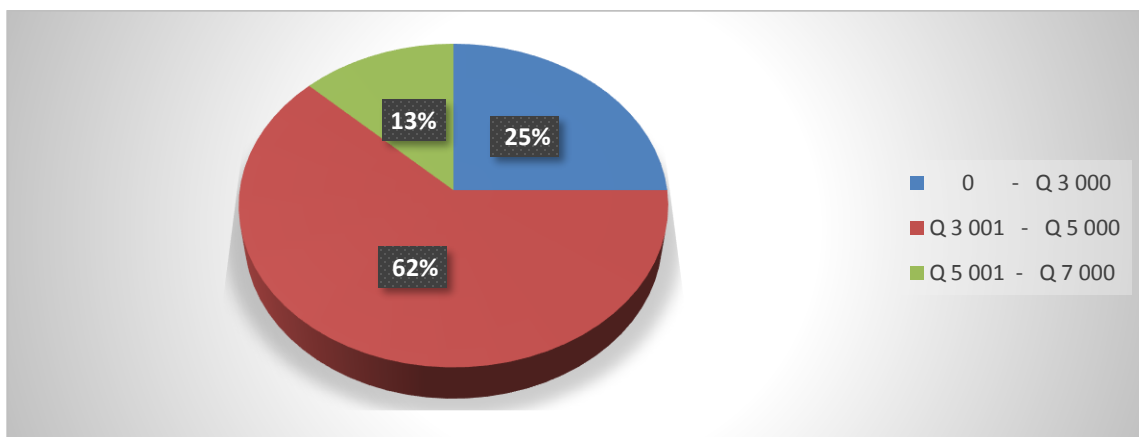


Fuente: elaboración propia.

2.3.2.5. Situación socioeconómica

En su gran mayoría los clientes potenciales tienen ingresos de hasta Q 5 000 en un 62 % de los casos, incluyéndose dentro de la clasificación C3, D1, D2.

Figura 16. **Ingresos clientes potenciales**



Fuente: elaboración propia.

2.3.3. Personal médico y administrativo

A través de entrevistas realizadas al personal médico y administrativo, se determinaron los siguientes aspectos.

2.3.3.1. Misión, visión

El personal médico y administrativo, no conoce la misión y visión del sanatorio, y está de acuerdo en que no debería estar escrito solo en papel, sino convertirlas en una filosofía institucional, que conlleve inclusión y compromiso para todo el personal.

2.3.3.2. Servicios

Así mismo, se tiene la percepción de que debería prestarse servicios médicos adicionales, para cubrir la demanda de los pacientes, aprovechar el

espacio físico disponible, incrementar la participación en el mercado y lograr los objetivos financieros establecidos.

2.3.3.3. Comportamiento de ventas

Según observación realizada a los datos y registros históricos y tomando como base el año 2004, cuando el actual edificio fue inaugurado, las ventas muestran un comportamiento lineal, manteniendo un crecimiento anual moderado.

2.3.3.4. Competencia

Los principales hospitales y sanatorios en el área son, el Shadai, San Cristóbal, Santa María, Santa Cruz.

2.4. Aspectos de la mezcla de mercadotecnia

Manejo y combinación que el Sanatorio San Francisco hace de sus herramientas y recursos de mercadeo, con el propósito de influir en la demanda de sus servicios médicos.

2.4.1. Precio

Según resultados observados, el cliente actual tiene la percepción de que los precios son un poco elevados, aunque los resultados en cuanto a la atención recibida son bastante satisfactorios.

Se utiliza el concepto de jornadas médicas y de salud, que incluyen consulta y exámenes básicos, según la especialidad que se ofrece.

2.4.2. Producto

Los servicios médicos con mayor demanda son: la consulta general, cardiología, atención al paciente diabético, y paciente hipertenso, clínica del dolor y es pequeña escala pediatría. Se ofrecen jornadas de salud que incluyen consulta médica, y exámenes básicos de laboratorio.

Se observó que, según los pacientes actuales y potenciales, debería incluirse traumatología y odontología, a los servicios médicos que ya se ofrecen, lo cual es una oportunidad de atraer más clientes

2.4.3. Plaza

El Sanatorio San Francisco atiende a sus pacientes, directamente en su sede en la colonia San Francisco, de Mixco, y no cuenta con sucursales en otras localidades. Las instalaciones físicas son amplias y están distribuidas en tres niveles.

2.4.4. Promoción

El principal medio de promoción, lo constituyen los pacientes que han utilizado el sanatorio durante muchos años y que, a su vez, refieren a familiares y amigos.

Se utiliza la promoción a través de las redes sociales en internet, lo que ha dado buenos resultados, ya que muchos de los nuevos pacientes, se han enterado del sanatorio, por este medio.

El sanatorio está identificado con un rótulo pintado en letras rojas a un costado del edificio, frente al acceso principal hacia el mismo, en donde se indican las especialidades que se atienden

2.5. Evaluación FODA

Por medio de la observación directa y entrevista con el personal, se determinaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

2.5.1. Análisis interno

El análisis interno, comprende el análisis de las fortalezas y debilidades de la institución.

2.5.1.1. Fortalezas

El sanatorio cuenta con personal médico especializado en sus respectivas áreas, amplia experiencia y relaciones interpersonales.

El sanatorio ofrece servicios médicos de calidad, a precios accesibles para el mercado objetivo.

Instalaciones amplias, incluso para ofrecer diversas especialidades médicas, así mismo, equipo para efectuar exámenes y pruebas de laboratorio.

2.5.1.2. Debilidades

Carencia de un sistema de gestión clínica y horarios poco flexibles, el sanatorio solo atiende en horario matutino.

Los tratamientos estéticos son poco conocidos por los usuarios y no se ofrecen paquetes médicos que incluyan consulta y exámenes de laboratorio.

No se cuenta con parqueo.

2.5.2. Análisis externo

El análisis externo, comprende el análisis de las amenazas y oportunidades de la institución.

2.5.2.1. Amenazas

Existe gran variedad de hospitales y clínicas privadas que ofrecen servicios médicos.

En algunos casos, bajos costos en los servicios médicos provistos por los competidores.

2.5.2.2. Oportunidades

Percepción de satisfacción y calidad por parte de los usuarios, en cuanto a los servicios médicos ofrecidos por el Sanatorio San Francisco.

La demanda de servicios médicos se incrementa, dada la crisis que presentan los hospitales estatales, además el municipio de Mixco no cuenta con un hospital nacional.

La tendencia de los patronos de contratar seguros privados de salud, para sus trabajadores y así ofrecerles una opción de atención medica eficiente cuando es requerida.

3. PROPUESTA PARA CREAR EL PLAN DE MERCADEO



3.1. Matriz FODA

En el capítulo anterior se desarrolló el análisis FODA del sanatorio san Francisco, en el cual se determinaron fortalezas, debilidades, oportunidades y las amenazas, que describen la situación actual de la empresa en estudio

La matriz FODA en términos mercadológicos y administrativos representa la herramienta gráfica donde se presenta la combinación de los factores internos y externos, para facilitar el análisis de los mismos y generar estrategias por seguir, para potenciar las fortalezas y oportunidades así enfrentar de la mejor manera las debilidades y amenazas. La matriz representa un panorama general de lo que debe ser la planeación estratégica de la institución

La propuesta del plan de mercadeo se realizará en base a la matriz FODA, en la cual se describirán las estrategias que se recomiendan al sanatorio, para mejorar, integrar y coordinar la realización de las actividades de mercadotecnia, y alcanzar los objetivos institucionales, en cuanto al incremento en las ventas y obtención de beneficios financieros

Tabla II. **Matriz FODA, Sanatorio San Francisco**

<p>Factores internos </p> <hr/> <p>Factores externos </p>	<p>Fortalezas (F)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Personal médico especializado, con amplia experiencia. 2) Lealtad del cliente actual. 3) Percepción de calidad en los servicios médicos por parte del paciente. 4) Compromiso del personal. 5) Amplias instalaciones y equipo disponible. 	<p>Debilidades (D)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Actividades independientes de promoción y publicidad. 2) Horario limitado de atención al usuario, carencia de parqueo. 3) Carencia de un sistema de gestión clínica. 4) Carece de centro de información y atención al público. 5) Clientes actuales de edad mayor.
<p>Amenazas (A)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Gran variedad de hospitales y clínicas privadas. 2) Bajo costo en los servicios médicos en algunos casos. 3) Situación de inseguridad en el país. 	<p>Estrategias (FA)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Posicionar los servicios hospitalarios ofrecidos utilizando medios publicitarios. 2) Consolidación de paquetes médicos. 3) Campañas publicitarias dirigidas y programas de referidos para atraer nuevos clientes. 	<p>Estrategias (DA)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Creación de un plan integral y unificado de mercadeo. 2) Definir claramente el mercado meta, en términos socioeconómicos y de edad.
<p>Oportunidades (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Demanda de servicios hospitalarios debido a la crisis del sector público. 2) Percepción deficiente de los servicios recibidos por el cliente potencial. 3) Tendencia de los patronos a contratar seguros privados de salud. 	<p>Estrategias (FO)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Ampliación de la oferta de servicios médicos, particularmente odontología y consulta general. 2) Afiliación a programas de seguros médicos. 	<p>Estrategias (DO)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Ampliación del horario de atención, conjuntamente con la ampliación de servicios médicos. 2) Implementación de un programa de información y atención al cliente. 3) Implementación de un programa de gestión clínica.

Fuente: elaboración propia.

3.2. Segmentación de mercado

La segmentación de mercados consiste en el proceso de dividir un mercado heterogéneo en secciones homogéneas e identificables y en este caso la base fueron los segmentos de edad, sexo, ingresos, lugar de residencia y frecuencia de visita del usuario. Todo esto con el fin de crear una mezcla de comercialización que satisfaga las necesidades de los clientes que componen los segmentos más atractivos para el sanatorio.⁷

3.2.1. Mercado meta

Según resultados obtenidos en la encuesta realizada, se observa que el mercado meta está compuesto predominantemente por pacientes con el siguiente perfil:

- La gran mayoría de pacientes, un 95 % opina que los servicios médicos recibidos son excelentes y muy buenos. (figura 5).
- El 80 % de los pacientes actuales, cuenta con ingresos medios, estabilidad económica e independencia en la decisión de compra, (figura 9), y se encuentra en el rango de entre 40 y 70 años, (figura 10).
- Los principales servicios médicos demandados por los pacientes son: cardiología 22 %, diabetes 27 %, hipertensión 19 %, consulta general 32% y otros, en menor escala. (figura 11).
- Un aspecto importante lo constituye el hecho de la lealtad mostrada hacia el sanatorio, más de un 60 % de los pacientes han utilizado los servicios hospitalarios del sanatorio por más de 10 años. Un 74 % de los pacientes actuales es de sexo femenino.

⁷ Sanatorio San Francisco. *Registros y estadísticas anuales*. 2015. Página. 7

A continuación, se presenta un cuadro con los datos más significativos del perfil del usuario, según los resultados obtenidos en las encuestas.

Tabla III. Perfil del paciente actual y potencial

	Cliente actual	Cliente potencial
Rango de edad	Rango de edad: 40 – 70 años, en un 80 %.	
Sexo	Predominantemente femenino en un 74 %.	Femenino en un 60 %.
Ingresos	El 80 % de los pacientes se encuentra dentro de la clasificación C3, D1, D2, con ingresos en el rango de los Q5 000 - Q10 000.	El 75 % de los encuestados se encuentra dentro del rango de la clasificación D1, D2, con ingresos de entre Q3 000 a Q7 000.
Lugar de residencia	No se encontró un patrón definido en este aspecto, ya que proviene de diversas zonas y municipios de país.	Colonias cercanas y ciudad de Guatemala.
Frecuencia de visita	Un 72 % de los pacientes acude al sanatorio una vez por año, ya sea por exámenes de rutina o atención específica.	
Percepción	Un 95 % de los pacientes actuales opina que el servicio es muy bueno o excelente.	Solo un 22 % opina que los servicios recibidos son excelentes.
Demanda	En porcentajes bien equilibrados, consulta general, cardiología, diabetes e hipertensión.	Un 75 % de los encuestados demanda consulta general.

Fuente: elaboración propia.

3.2.2. Competencia

La competencia está conformada por las instituciones que prestan servicios médicos en similares condiciones de mercado, el análisis de la competencia pretende comparar los niveles de eficiencia del proveedor de servicios médicos, así mismo, determinar sus puntos débiles y fuertes.

En este caso particular, se puede considerar que se tiene un mercado puramente competitivo, donde muchos compradores (pacientes) y vendedores (proveedores de servicios de médicos) comercian de manera uniforme, ningún comprador o vendedor influye mucho en el precio.

3.2.2.1. Competidores

El concepto de mercadotecnia afirma que para tener éxito una empresa debe satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores, de mejor manera que lo hacen los competidores.

Dentro de los principales competidores del Sanatorio San Francisco, que ofrecen servicios médicos, como consultas especializadas, consulta general, servicios de emergencia y exámenes de laboratorio, en el municipio de Mixco y alrededores, se pueden mencionar los siguientes:

- Hospital Santa María
- Hospital Santa Cruz
- Hospital San Cristóbal
- Sanatorio Montserrat
- Centro de Salud del Milagro
- Dispensario Municipal

- Farmacias Similares
- Clínicas médicas particulares

3.2.2.2. Estrategias

Constituyen las acciones y procedimientos propuestos, para atraer al usuario, y están orientadas a aumentar la participación de mercado del sanatorio, entre las cuales están:

- Creación de paquetes médicos, que incluyen consulta y exámenes de laboratorio, para ofrecer mejores precios al paciente.
- Ampliar la oferta de servicios médicos, y el horario de atención, específicamente consulta general y odontología.
- Implementar la membresía de paciente frecuente, así como el sistema POS, para utilizar tarjetas como medio de pago, para atraer más usuarios al sanatorio.
- Implementación de un sistema de gestión clínica, para agilizar el proceso administrativo, así como la remodelación del área de espera.

3.2.2.3. Precios

Se realizó una visita a los principales competidores, con el fin de sondear los precios de sus servicios médicos, y a continuación se presentan los resultados en la siguiente tabla comparativa.

Tabla IV. Precios de la competencia

	Consulta General	Cardiología	Diabetes	Hipertensión
Santa María	Q 150	N/A	Q 150	Q 150
Santa Cruz	Q 100	Q 150	Q 150	Q 150
Sanatorio Montserrat	Q 100		Q 100	Q 100
San Cristóbal	Q 125	Q 250	Q 200	Q 200
Centro de Salud	-	N/A	-	-
Dispensario Municipal	-	N/A	-	-
Farmacias Similares	Q 30	N/A	Q 30	Q 30

Fuente: elaboración propia, según sondeo realizado.

3.2.2.4. Distribución

Dada la naturaleza del tipo de servicio ofrecido, no se utilizan canales de distribución y el servicio médico es brindado directamente en las instalaciones donde se hallan ubicados, por lo cual se propone implementar mejoras a las instalaciones, como remodelar el área de espera.

3.2.2.5. Promoción

Dirigir los esfuerzos publicitarios enfatizando el profesionalismo y experiencia del personal médico, para dar a conocer los servicios médicos ofrecidos y jornadas realizadas a través de medios escritos, específicamente prensa y volantes, así como publicidad en línea.

3.2.3. Participación en el mercado

Se define como el segmento de participación del Sanatorio San Francisco, como proveedor de servicios médicos, en la totalidad demandada por el mercado meta. Se pretende incrementar las ventas del sanatorio en su mercado actual, mediante un plan de mercadeo sistemático, consolidación de su relación con el paciente actual, así como atraer a usuarios potenciales y usuarios de los competidores.

En términos numéricos, la proporción está dada por el total de consultas médicas que efectúa el Sanatorio San Francisco, durante un año, dividido por el total de consultas médicas realizadas durante el mismo período de tiempo.

$$PM = \frac{\text{Consultas del Sanatorio San Francisco}}{\text{Total de consultas médicas}}$$

3.3. Diseño de estrategia orientada al servicio

3.3.1. Programa de gestión clínica

El Sanatorio San Francisco no cuenta con una base de datos virtual que lleve registros de asistencia e historial médico de los pacientes, y esto se realiza mediante fichas médicas en papel que son llenadas en recepción, incluyendo datos generales. Con el fin de agilizar el proceso de admisión de nuevos pacientes, mantener registros de diagnósticos, historial médico e información administrativa, se sugiere la implementación del programa @Clinic 5.0.

3.3.2. Implementación del sistema POS

Un buen porcentaje de clientes actuales, prefiere realizar sus pagos con tarjeta de débito y crédito, de diversos bancos emisores, de igual manera muchos clientes potenciales prefieren realizar sus pagos por este medio. Por lo cual se hace necesario afiliarse al sistema POS y procesar pagos por este medio, con cualquier tarjeta disponible, con todas las ventajas que representa: no es necesario manejo de efectivo, rapidez, disponibilidad 24/7, seguridad y opción para el paciente de utilizar las visacuotas como opción de financiamiento.

3.3.3. Servicio al cliente

La satisfacción del cliente y el cumplir sus expectativas, es un aspecto determinante para el éxito de cualquier institución. La primera impresión se da en el encuentro de servicio, cuando el usuario interactúa con la empresa que lo brinda, el servicio al cliente es un aspecto crítico, proporcionado en apoyo de los servicios médicos principales del sanatorio, puede ser brindado en las instalaciones o bien por teléfono, si el cliente necesita solicitar información.

La percepción general del servicio al cliente recibido por los pacientes se encuentra en un nivel alto, por lo que, para consolidar esta imagen, se definirá el programa de servicio al cliente, en el siguiente capítulo.

3.4. Diseño de estrategia orientada al precio

Los servicios médicos profesionales, tienen básicamente precios estandarizados por servicios determinados, independientes del tiempo necesario para atender al paciente, aunque en algunos casos, los precios van en función de la dificultad o tiempo requerido para resolverlo. La estrategia orientada al

precio consiste en ajustar los mismos para recompensar a los clientes, por ciertas acciones como compra de paquetes de servicios, o lealtad al sanatorio. En este caso se combinarán consultas médicas, y se ofrece un paquete a un solo precio.

También pueden promoverse estrategias dirigidas al precio por temporadas, tal como el día de la madre, día de la mujer, del padre, del niño, donde puede promoverse consultas específicas, así como épocas como el bono 14, aguinaldo, etc. Con el consecuente aumento de poder adquisitivo, y una posible inversión en salud.

3.4.1. Jornadas de salud y paquetes médicos

Las jornadas de salud serán realizadas según las siguientes fechas y celebraciones:

- Enero, inicio ciclo escolar.
- Febrero, marzo: día del cariño, descanso de Semana Santa
- Marzo, abril, mayo: el día de la mujer y día de la madre
- Junio, julio: día del padre, bono 14, fomentar la inversión en salud
- Agosto, septiembre, (29 sep.) día internacional del corazón
- Octubre: día del niño
- Noviembre, diciembre, (14 nov), día internacional de la diabetes

3.4.2. Membresía del paciente frecuente

Un alto porcentaje de usuarios del Sanatorio San Francisco, han sido pacientes durante largo tiempo en muchos casos más de 10 años. Con el propósito de reconocer esta lealtad, se sugiere la implementación de una membresía, que consistirá en una tarjeta plástica, con el logo del sanatorio y un código con la cual los pacientes obtendrán descuentos en medicamentos y en algunos servicios médicos específicos, así como en pruebas de laboratorio. Esta membresía puede otorgarse siguiendo criterios de tiempo de ser paciente y frecuencia de visita al sanatorio

3.5. Estrategia orientada a la promoción

La promoción consiste en transmitir información hacia el usuario potencial, con el fin de influir en sus actitudes y en su comportamiento.

3.5.1. Determinación de medios publicitarios

La publicidad es el recurso mediante el cual se transmite información conveniente y relevante, en forma masiva, identificando plenamente al patrocinador, utiliza medios tradicionales, como revistas, periódicos, radio, televisión, letreros, correo directo, e internet.

Debido a limitaciones de presupuesto, a los elevados costos de medios como periódicos y televisión, y al área geográfica a la cual va dirigida la publicidad, los medios por utilizarse son radio, letreros, volantes y redes sociales de internet.

3.5.1.1. Estrategias

El Sanatorio San Francisco brinda servicios médicos de calidad, con profesionalismo y compromiso, y los pacientes actuales así lo perciben, por lo que el mensaje al cliente destacará la capacidad, experiencia y cualidades humanas del personal médico, así mismo se promocionarán los paquetes y jornadas médicas.

3.5.1.2. Beneficios

La publicidad estará dirigida al municipio de Mixco y a las colonias cercanas, por lo que el uso de letreros, volantes y radios locales es adecuado.

Mejor posicionamiento de la imagen del sanatorio. Promoción de sus servicios médicos.

3.6. Estrategia orientada a la plaza

Usualmente, los servicios son prestados en la cantidad y el lugar requeridos por el consumidor, y las decisiones en cuanto a la plaza deberían estar orientadas a brindar comodidad al usuario. Las empresas de servicios generalmente utilizan canales directos, y en este caso en particular, proveedores de servicios médicos, este se produce en presencia del cliente, lo cual elimina la necesidad de intermediarios.

3.6.1. Mejora a las instalaciones

Los aspectos a considerar para optimizar las instalaciones son la redistribución del espacio disponible, rediseño y parqueo, que se detallan a continuación.

3.6.1.1. Redistribución del espacio disponible

De acuerdo con los resultados obtenidos en la encuesta realizada, los clientes potenciales requieren de consultas médicas generales, así como odontológicas, el sanatorio cuenta con disponibilidad de espacio en el segundo y tercer nivel del edificio, por lo que pueden habilitarse clínicas en este espacio disponible. Sin embargo, por el momento no se recomienda ampliar el número de clínicas existentes, dados los costos que representaría la contratación de médicos y adquisición de equipo.

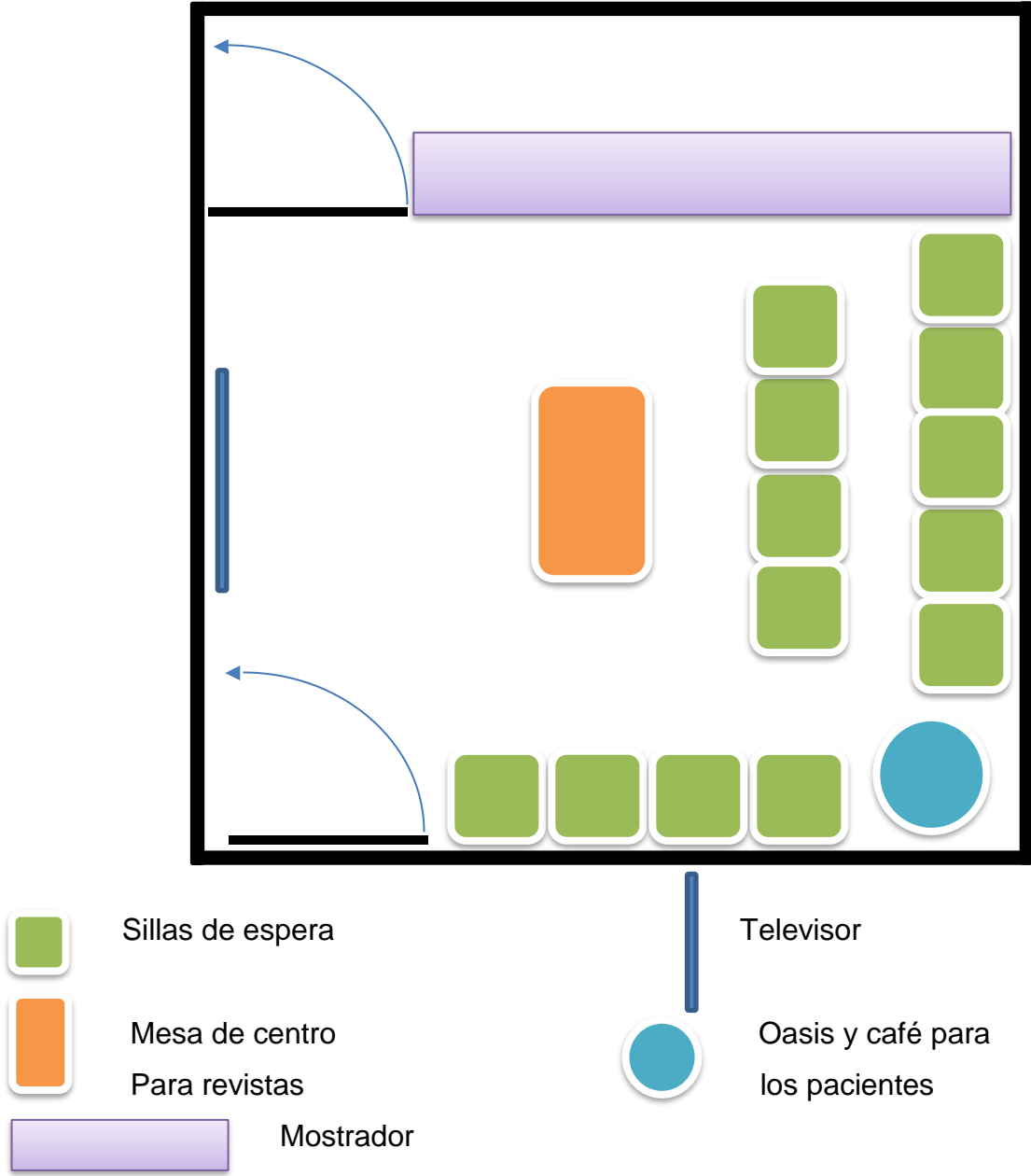
3.6.1.2. Rediseño del área de espera

El área consta de un pasillo principal, con el área de recepción al fondo de la misma, previo anuncio del visitante, se permite el acceso, pulsando el interruptor que abre la puerta, desde el área de recepción. En el pasillo está localizada el área de espera, con butacas ubicadas a los lados, el paciente se anuncia en la recepción y luego espera su turno.

La recepción constituye la primera impresión que recibe el paciente, y la distribución actual es bastante efectiva, con un aspecto profesional y acogedor, no obstante, pueden sugerirse los siguientes aspectos:

- Pintar las paredes de color azul, para transmitir sensación de tranquilidad.
- Ubicar un televisor en posición panorámica, para brindar entretención, así como para transmitir mensajes y promociones.
- Incluir agua pura, café y revistas para uso de los pacientes.
- Trasladar el interruptor de acceso al mostrador, para facilitar el acceso de los pacientes.

Figura 17. Croquis del rediseño del área de espera, Sanatorio San Francisco



Fuente: elaboración propia

3.6.1.3. Servicio de parqueo al cliente

Muchos de los pacientes del sanatorio se movilizan en sus vehículos particulares, generalmente el área de la calle, frente al sanatorio es utilizada como parqueo, el cual en ocasiones es insuficiente. El área es bastante segura porque se encuentra controlada por medio de garita de acceso.

4. IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

4.1. Estrategia de servicio

Toda empresa se basa en la satisfacción del cliente, con el propósito de mantener altos niveles de calidad en el servicio, se proporcionará capacitación constante, al personal médico y administrativo, se agilizará el proceso administrativo mediante el programa de gestión clínica, y se implementará el sistema POS para ampliar las opciones de pago que tiene el paciente.

4.1.1. Programa de gestión clínica

El programa de gestión clínica consiste en un software especializado, utilizado para automatizar el proceso administrativo implicado en la relación médico – paciente, y que incluye información de admisión, facturación, historial médico y citas.

4.1.1.1. Instalación de software de base de datos

El programa @clinic 5.0 permite trabajar en forma simultánea desde varias terminales, además es compatible con la mayoría de equipo de cómputo disponible, el software se instalará en cada computadora en cada clínica del sanatorio, por lo que cada médico tendrá acceso a la información de sus pacientes y a su vez, toda la información estará disponible en el servidor en una base de datos.

4.1.1.2. Instalación de hardware para compartir información

Actualmente, el Sanatorio San Francisco está cubierto por una red inalámbrica, provista por claro, y se encuentra instalado un ruteador, que distribuye señal de internet a las oficinas y clínicas, con el objetivo de integrar todas las computadoras a esta, se deberán instalar tarjetas de red inalámbricas PCI, a los equipos de cómputo que no posean conectividad wifi; específicamente, son tres las tarjetas por adquirirse. Algunos aspectos técnicos de este adaptador incluyen, velocidad hasta de 54 Mbps, que soporta aplicaciones de ancho de banda y tiene un alcance promedio de 50 mts, suficiente para dar cobertura a las instalaciones del sanatorio.

Tabla V. **Plan de trabajo para la instalación del programa de gestión clínica**

Instalación del programa de gestión clínica	
<p>El programa @clinic 5.0 permite administrar datos generales de los pacientes, historial clínico, estudios y exámenes realizados, así mismo, información de facturación de los pacientes. Esto incidirá directamente en el proceso de admisión, reducción de tiempos de espera, transferencia de información y administración financiera de los pacientes.</p>	
Lugar	Instalaciones del Sanatorio San Francisco
Equipo requerido	Licencia de instalación Tarjetas de red inalámbrica PCI
Personal a cargo	Director administrativo Técnico instalador
Actividades	Instalación del software en todas las computadoras del sanatorio Instalación de tarjetas de red inalámbrica en 3 computadoras sin conectividad WIFI
Costos	Licencia @Clinic 5.0 Q 1 520,00
	3 Tarjetas inalámbricas PCI Q 315.00
	Instalación Q 200.00
	Total Q 2 035,00

Fuente: elaboración propia.

Este software, además, incluye una interfaz amigable, de fácil uso, compatible con varios idiomas, integra toda la información relativa de los pacientes en una base de datos.

4.1.2. Sistema para mejorar la accesibilidad del servicio

Tiene como objetivo facilitar el sistema y opciones de pago de los servicios médicos demandados.

4.1.2.1. Contratación del POS

El sistema POS, permitirá al paciente utilizar tarjetas de débito y crédito, además proveerá a los pacientes de todas las ventajas que representa este tipo de transacciones electrónicas, tales como: no hay necesidad de portar efectivo, seguridad en las transacciones realizadas y modernización en el sistema de pago

Los requisitos para afiliarse al sistema POS son:

- Patente de comercio
- DPI del representante legal, en este caso gerente general
- Número de identificación tributaria NIT
- Recibo de servicios para validar dirección física

Tabla VI. **Costo de afiliación al programa POS**

Componente	Costo instalación	Costo anual
Equipo de POS	-	-
Comisión	-	4,5 % sobre ventas

Fuente: elaboración propia, según sondeo realizado.

Se prevé un incremento de 426 consultas por año, a un costo de Q150

$$426 * Q 150 = Q 63 900$$

Un 16 % de los clientes potenciales utilizará algún tipo de tarjeta para realizar sus pagos por servicios médicos (figura 7)

$$Q 63 900 * 0,16 = Q 10 224 \text{ facturados vía POS}$$

Calculando la comisión por pagar 4,5 %

$$Q 10 224,00 * 0,045 = Q 460,08 \text{ que representa el costo directo de utilizar el POS}$$

Si no se instalara el POS, las ventas no realizadas representarían: Q 10 224 y aplicando una tasa de utilidad de 20 %, se tiene un total de Q 2 044,80 que no se percibirían, por lo que la instalación del POS, se considera viable.

4.1.2.2. Afiliación con empresas de seguro médico

Luego de obtener información con las principales empresas que proveen seguros médicos, se determinó que para el municipio de Mixco, se tiene escasa disponibilidad de afiliar a otros proveedores de servicios de salud.

El proceso de afiliación con una red de proveedores de seguro médicos debe ser solicitado directamente por el gerente general. Como ejemplo se menciona a la empresa Medi-procesos, y debe iniciarse con una carta de solicitud, donde se incluya la razón por la cual el sanatorio desea afiliarse como proveedor de servicios médicos, junto con la información general del mismo. Todo esto vía correo electrónico a furrutia@mediprocessos.com donde luego se indicará el procedimiento por completar para la afiliación.

4.1.3. Servicio al cliente

El programa de servicio al cliente estará a cargo del director administrativo del sanatorio, este velará por el alcance de la satisfacción del paciente y la calidad en los servicios proporcionados, este programa debe incluir los siguientes aspectos:

4.1.3.1. Calidad en el servicio

Para garantizar la calidad en los servicios médicos prestados, deben considerarse los siguientes aspectos:

- Profesionalismo y experiencia: en caso de contratación de personal para las áreas médica y administrativa, verificar la experiencia y certificaciones adecuadas para los puestos de trabajo.

- Actualización y capacitación constante: participación en seminarios y conferencias sobre temas médicos de actualidad.
- Integral: atención al paciente, durante y después de la prestación de servicios médicos, esto es enviar recordatorios de próximas citas médicas.

Tabla VII. **Plan de trabajo para la implementación del programa de servicio al cliente**

<p style="text-align: center;">Estrategia de satisfacción del cliente Como se determinó anteriormente, el paciente tiene una percepción de calidad en los servicios recibidos, y el objetivo es institucionalizar esta fortaleza.</p>	
Lugar	Instalaciones del Sanatorio San Francisco, otras instalaciones por definirse.
Material requerido	Encuesta de evaluación de servicio al cliente
Personal a cargo	Director administrativo Todo el personal médico y administrativo
Actividades	<p style="text-align: center;">Participación en conferencias y seminarios, impartidos por farmacéuticas y casas médicas, las cuales son brindadas sin costo para el sanatorio, fuera de horario de trabajo.</p> <p style="text-align: center;">Como un recurso para obtener retroalimentación del paciente y detectar debilidades y áreas de oportunidad en el proceso de prestación de servicios médicos, se implementará una boleta de opinión al cliente, con los aspectos más relevantes de este proceso.</p>
Costos	(1 000) encuestas Q 250,00
	Total Q 250,00

Fuente: elaboración propia

4.1.3.2. Accesibilidad y disponibilidad de la información

Con el programa de gestión @clinic 5.0, toda la información clínica, administrativa, y financiera de los pacientes es mucho más accesible, por lo que los informes, reportes y diagnósticos relativos a pacientes se pueden generar en forma inmediata.

4.1.3.3. Encuesta de satisfacción del cliente

Luego de llenada la boleta, esta se depositará en un buzón colocado en el área de recepción. El formato de la boleta es el siguiente:

Figura 18. Encuesta de satisfacción al cliente

Sanatorio San Francisco	
Cuestionario de satisfacción del cliente	
<ul style="list-style-type: none">• Tiempo de espera: 30 min ____ hasta 1 hr ____ más de 1hr ____• Recibió información necesaria: si ____ no: ____• Le fueron provistas opciones de tratamientos: _____• Opinión del servicio recibido: Excelente ____ Bueno ____ Regular ____• Comentarios adicionales: _____	

Fuente: elaboración propia.

4.2. Estrategia de precio

El paciente tiene la opción de obtener mejores precios, al optar por adquirir servicios médicos en conjunto, también obtener descuentos, por medio de la membresía del paciente frecuente.

4.2.1. Jornadas de salud e integración de servicios médicos

Los precios serán fijados de forma integral, tomando en cuenta que consultas y exámenes de laboratorio, son servicios complementarios, así como temporadas y fechas específicas del año, donde la demanda aumenta y existe mayor poder adquisitivo de los pacientes.

4.2.1.1. Jornadas de salud

El paciente hará su cita, vía telefónica, para el día y hora convenientes, dentro del período de duración determinado para la jornada, esto con el fin de agilizar el proceso de atención, y evitar tiempo perdido para el paciente, y para que también se pueda atender pacientes sin previa cita, dependiendo de la demanda.

Para cada una de las jornadas médicas, se recomienda decorar las instalaciones, de acuerdo con el tema específico, para inyectar más dinamismo a las actividades. El material para decoración estará a cargo del personal de enfermería, quien cuenta con amplio conocimiento y creatividad sobre los temas.

Tabla VIII. Jornadas médicas

Meses	Tema	Contenido	Actividades por realizar
Enero	Inicio ciclo escolar	Consultas pediátricas	Promoción por medio de volantes y redes sociales
Febrero, marzo	Día del cariño, Semana Santa	Consulta general, atención en pareja	Promoción en redes sociales, radio y volantes
Abril, mayo	Día de la mujer, y de la madre	Salud materna infantil, tratamientos estéticos	Promoción por medio de volantes, radio y redes sociales
Junio, julio	Día del padre, fomentar la inversión en salud	Consulta general	Promoción por medio de redes sociales y volantes
Agosto septiembre	Día internacional del corazón	Consultas de cardiología, paciente hipertenso	Promoción por medio de redes Sociales
Octubre	Día del niño	Consultas pediátricas	Promoción redes sociales, Volantes
Noviembre, diciembre	Día internacional de la diabetes	Atención al paciente diabético	Promoción en redes sociales y volantes

Fuente: elaboración propia

4.2.1.2. Servicios médicos integrados

Los servicios médicos, que en algunos casos ya se ofrecen y en otros se implementarán, son los siguientes:

- Consultas pediátricas: incluirán consulta especializada pediátrica.
- Consulta general: consulta médica externa.
- Atención materno-infantil: consulta ginecológica, control del embarazo, exámenes de laboratorio, asesoría alimentaria.
- Tratamientos estéticos: consulta general y tratamiento para varices, que debe ser aplicado en varias sesiones adicionales, durante las cuales el paciente solo cubrirá el costo del medicamento inyectado.
- Clínica de cardiología: consulta cardiológica, exámenes de laboratorio, electrocardiograma y/o evaluación de la hipertensión, para ofrecer un diagnóstico completo del estado de salud del paciente.
- Atención del paciente diabético: consulta médica general, exámenes de laboratorio y asesoría alimentaria.
- Clínica del dolor: consulta general, aplicación de medicamentos para el dolor, según el caso en particular.

Tabla IX. **Plan de trabajo para la implementación de las jornadas médicas**

Implementación de jornadas médicas	
<p>Las jornadas de salud constituyen estrategias para mantener un flujo constante de pacientes al sanatorio, a través de brindar consultas y paquetes de servicios médicos, según temporadas específicas del año.</p> <p>Las jornadas médicas serán promocionadas utilizando las redes sociales de internet, específicamente Facebook, que ya se ha venido utilizando con éxito hasta la fecha. También se distribuirán volantes en áreas cercanas al sanatorio, promocionando estas jornadas médicas.</p>	
Lugar	Sanatorio San Francisco
Equipo por utilizar	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo de laboratorio • Clínicas • Reactivos • Volantes
Personal a cargo	<ul style="list-style-type: none"> • Médicos • Recepcionista • Director administrativo • Repartidor de volantes
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Convocatoria a través de redes sociales de internet • Repartir volantes (el costo de repartir volantes será contemplado en la estrategia de medios escritos)
Costos	(800) Reactivos de laboratorio Q 12 000.00
	Total anual Q 12 000.00

Fuente: elaboración propia

4.2.2. Membresía del paciente frecuente

La utilización de la tarjeta de paciente frecuente, promoverá la imagen y beneficios que otorga el sanatorio dará un sentido de pertenencia a la institución, así como un mayor número de nuevos pacientes referidos.

4.2.2.1. Adquisición de membresía

La tarjeta se imprimirá con un tercer proveedor, incluirá el nombre y logo del sanatorio, así como un código único asignado al paciente a quien sea entregado y tendrá validez de un año. Esta tarjeta de membresía será otorgada inicialmente a pacientes que han permanecido fieles al sanatorio durante diez años.

4.2.2.2. Descuentos aplicables

El uso de la tarjeta dará acceso a beneficios para el paciente, como: consulta médica general sin costo una vez al año, cuando el paciente refiera a un amigo o familiar, descuento en exámenes de laboratorio (10 %) y descuento de farmacia, porcentaje variable.

Tabla X. **Plan de trabajo para implementar la membresía de cliente frecuente**

Membresía del paciente frecuente	
<p>La tarjeta de paciente frecuente consiste en una tarjeta plástica, con el logo y teléfono del sanatorio y un código único, con el cual el paciente tendrá beneficios exclusivos, según la frecuencia de sus visitas, y los familiares y amigos referidos por el titular de la tarjeta.</p>	
Lugar	Sanatorio San Francisco
Equipo requerido	<ul style="list-style-type: none"> • Tarjetas plásticas
Personal a cargo	<ul style="list-style-type: none"> • Director administrativo • Médicos • Recepcionista
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Impresión de tarjetas plásticas • Distribución de tarjetas a pacientes • Consultas médicas gratis a pacientes que refieran a sus familiares y amigos • Aplicación de descuentos
Costo	(100) Impresión de tarjetas Q 650,00
	(100) costo consulta médica Q 2 000,00
	(100) desc. en exámenes de laboratorio 10% Q 500,00
	Total anual Q 3 150,00

Fuente: elaboración propia.

4.3. Estrategia de promoción

La promoción es el aspecto de la mezcla de mercadotecnia que tiene por objeto atraer y dar a conocer los servicios y jornadas realizadas por el sanatorio. El tema publicitario enfatizará el profesionalismo y experiencia del personal médico, la variedad y calidad en los servicios médicos y hospitalarios ofrecidos.

4.3.1. Medios publicitarios

El usuario al cual está dirigida la campaña publicitaria, está comprendido en un rango de 40 a 70 años, mayoritariamente femenino, con ingresos de entre Q 3 mil a Q 10 mil mensuales, reside en colonias cercanas y ciudad de Guatemala y que requiere de consultas médicas generales, en un alto porcentaje (tabla de perfil del usuario).

4.3.1.1. Medio escrito

Este medio de comunicación, tiene por objetivo llegar a un gran número de clientes potenciales, a través de material impreso, que incluye volantes, periódicos y revistas, cuyo contenido principal es el afiche publicitario.

4.3.1.1.1. Prensa

Los medios impresos disponibles en el municipio de Mixco, son los mismos que para la ciudad de Guatemala, ya que forma parte del área metropolitana de Guatemala, estos medios tienen un alto costo, por lo que el director administrativo comentó que gradualmente quiere dejar este tipo de publicidad, debido a sus altos costos, para enfocarse en la red social de internet.

Tabla XI. **Plan de trabajo para la implementación de publicidad: prensa**

Publicidad en medios escritos: prensa Se utilizará la revista <i>Amiga</i> , que es publicada los días jueves, cada dos semanas en <i>Prensa Libre</i> , y que está dirigida a la población femenina, que es en gran parte el mercado al que va dirigida la publicidad					
Lugar	Área metropolitana de Guatemala				
Material y equipo utilizado	<ul style="list-style-type: none"> • Afiche publicitario • Computadora 				
Personal a cargo	<ul style="list-style-type: none"> • Director administrativo • Recepcionista 				
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño del spot publicitario • Colocación del anuncio vía internet • Atención de llamadas de potenciales pacientes 				
Costos	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: right; padding-right: 20px;">Pauta anual con la revista <i>Amiga</i></td> <td style="text-align: right;">Q 18 200</td> </tr> <tr> <td style="text-align: right; padding-right: 20px;">Total anual</td> <td style="text-align: right;">Q 18 200</td> </tr> </table>	Pauta anual con la revista <i>Amiga</i>	Q 18 200	Total anual	Q 18 200
Pauta anual con la revista <i>Amiga</i>	Q 18 200				
Total anual	Q 18 200				

Fuente: elaboración propia.

4.3.1.1.2. Volantes

Los volantes tendrán el propósito de dar a conocer información general de los servicios hospitalarios ofrecidos por el Sanatorio San Francisco, enfatizando las jornadas medicas actuales.

Tabla XII. **Plan de trabajo para la implementación de publicidad: volantes**

Publicidad en medios escritos: volantes	
Se imprimirán 500 volantes, para dar a conocer las jornadas médicas realizadas, en determinadas fechas, que serán repartidos en puntos estratégicos de la calzada San Juan, el bulevar principal de la colonia, y sectores cercanos a las instalaciones del sanatorio.	
Lugar	<ul style="list-style-type: none"> • Final de la calzada San Juan • Bulevar principal de la colonia San Francisco • Sectores estratégicos, cercanos a las instalaciones del sanatorio
Material requerido	<ul style="list-style-type: none"> • Volantes • Afiche publicitario
Personal a cargo	<ul style="list-style-type: none"> • Director administrativo • Repartidor de volantes • Recepcionista
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de afiche publicitario • Impresión de volantes a un color • Selección de sitios y entrega de volantes
Costo	(6 000) volantes Q 1 800,00
	Distribución de volantes Q 900,00
Total anual Q 2 700,00	

Fuente: elaboración propia.

4.3.1.2. Radio

En la actualidad, la tendencia es que las radios comunitarias vayan desapareciendo, para dar lugar a corporaciones radiales, con cobertura masiva. En este caso no se recomienda la utilización de este medio, por las siguientes razones:

- Debido a que se desea enfocarse al mercado meta de Mixco y alrededores.
- Poco resultado observado en cuanto a convocatoria de nuevos pacientes, cuando ha sido utilizado previamente como medio publicitario.

4.3.1.3. Redes sociales

Uno de los recursos publicitarios utilizados actualmente por el Sanatorio San Francisco, son las redes sociales de internet, específicamente Facebook. Muchas de las actuales jornadas médicas son promocionadas por este medio, con resultados positivos de convocatoria.

Tabla XIII. **Plan de trabajo para la implementación de publicidad: internet**

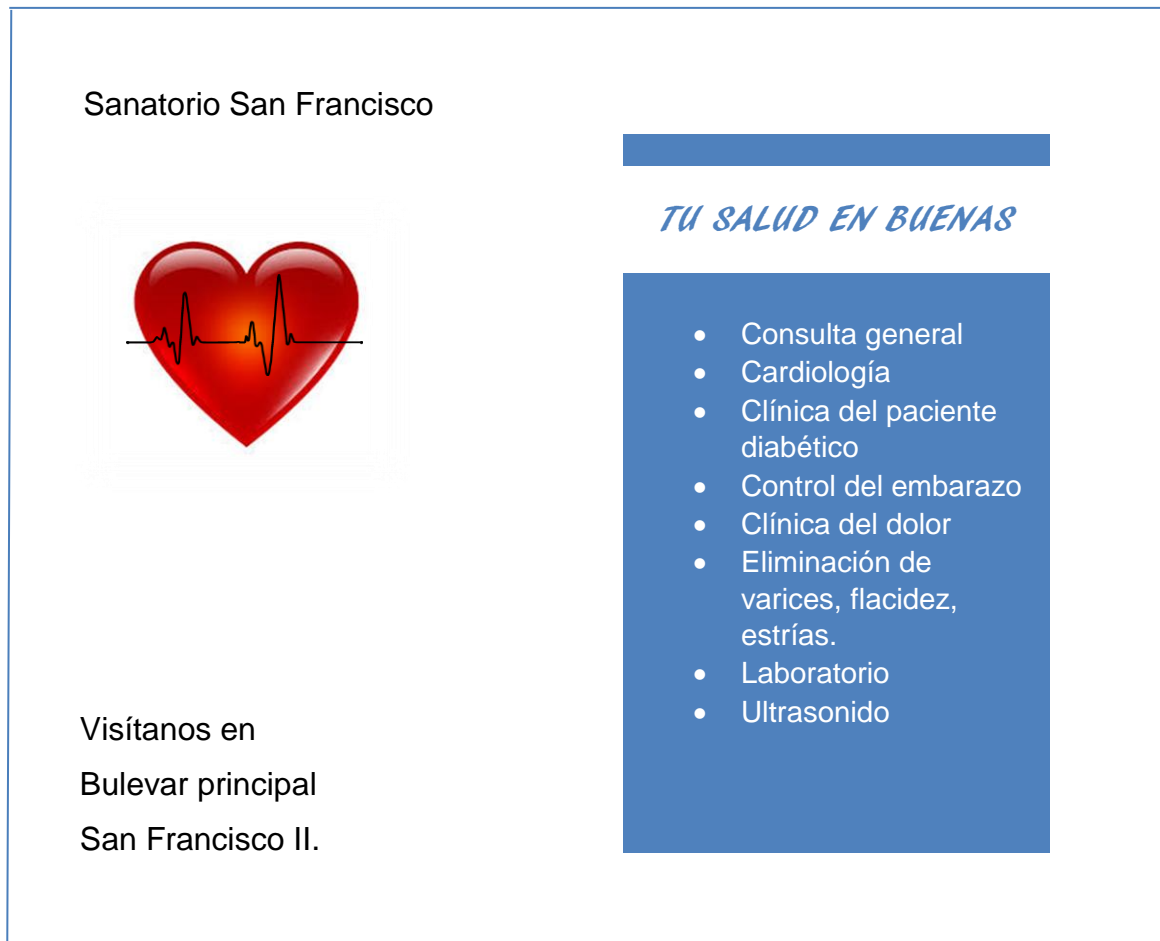
<p style="text-align: center;">Promoción a través de redes sociales de Internet</p> <p style="text-align: center;">Las redes sociales constituyen una buena opción para promocionar los servicios médicos, las diferentes jornadas de salud y el posicionamiento del sanatorio. La página actual cuenta con 8681 seguidores, y se recomienda incrementar el número de los seguidores, ya que estos pueden requerir servicios médicos o bien referir a usuarios potenciales, a través del siguiente plan de acción</p>					
Lugar	<ul style="list-style-type: none"> • Instalaciones del Sanatorio San Francisco 				
Equipo requerido	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo de cómputo 				
Personal a cargo	<ul style="list-style-type: none"> • Director administrativo • Recepcionista 				
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Contratación del servicio de anuncios patrocinados de Facebook, para promover el número de clics en la opción “me gusta”. • Actualización continua de la página e inclusión de material gráfico atractivo como fotos, por ejemplo, e información específica de las jornadas médicas. • Etiquetar amigos e invitar a usuarios a unirse a la página del sanatorio. • Responder a comentarios y preguntas de los usuarios, con el fin de establecer relaciones con los seguidores. • Tomar en cuenta la retroalimentación recibida por los usuarios. 				
Costo	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 70%;">Servicio de anuncios patrocinados por Facebook</td> <td style="text-align: right;">Q 12 000,00</td> </tr> <tr> <td>Total anual</td> <td style="text-align: right;">Q 12 000,00</td> </tr> </table>	Servicio de anuncios patrocinados por Facebook	Q 12 000,00	Total anual	Q 12 000,00
Servicio de anuncios patrocinados por Facebook	Q 12 000,00				
Total anual	Q 12 000,00				

Fuente: elaboración propia.

4.3.2. Afiche publicitario

Recurso a través del cual se pretende comunicar un mensaje, con la intención de promover los servicios médicos. Se presenta a continuación e incluye el logo del sanatorio, el eslogan, y la información de los servicios médicos ofrecidos. Se busca que sea utilizado en los siguientes medios impresos: prensa, volantes y vallas publicitarias,

Figura 19. Afiche publicitario



Fuente: elaboración propia.

4.3.3. Duración de la campaña

La campaña publicitaria debe ser realizada en forma continua, para mantener el sanatorio posicionado dentro de sus usuarios, y darles a conocer las jornadas y paquetes médicos existentes, para lo cual se enfocará en el uso de internet, con auge en las tendencias de mercadeo actual, así mismo se pretenden seguir utilizando las vallas publicitarias, que tienen un relativo bajo costo, facilidad de instalación y reubicación. Por otro lado, se seguirán empleando las publicaciones impresas y volantes, sin embargo, gradualmente se irán eliminando, debido a sus altos costos, y que no se observan los resultados deseados. Se espera continuar con estos medios impresos, solamente durante el año siguiente.

4.4. Estrategia de plaza

Tiene por objetivo, poner los servicios médicos que el sanatorio ofrece de acuerdo al momento y a la cantidad demanda por los pacientes, de manera accesible y atractiva.

4.4.1. Mejora de las instalaciones

Su propósito es ofrecer a los pacientes una mejor primera impresión del Sanatorio, un espacio de espera cómodo con algunas amenidades; también un espacio que cause sensación de tranquilidad, ante una visita que puede ser estresante, como es una institución de servicios médicos.

4.4.1.1. Utilización de espacio disponible

Las instalaciones del sanatorio son bastante amplias, con espacio disponible para implementar clínicas adicionales, sin embargo, se sugiere enfocarse únicamente en atraer nuevos pacientes para las clínicas ya existentes, porque implementar nuevas clínicas implica elevados costos en cuanto al equipo necesario y salarios del nuevo personal médico.

4.4.1.2. Remodelación de área de sala de espera

El área de recepción y espera constituye la primera impresión que el paciente percibe. A continuación, se presenta el plan de trabajo y actividades para mejorarla.

Tabla XIV. **Plan de trabajo para la remodelación del área de espera**

Aspectos para remodelar el área de espera	
Lugar	Recepción Sanatorio San Francisco
Equipo requerido	<ul style="list-style-type: none"> • Pintura azul, brochas • Televisor LED • Cafetera • Oasis • Revistas
Personal a cargo	<ul style="list-style-type: none"> • Director administrativo • Encargado de mantenimiento
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Pintar el área, aplicando colores pastel, como el azul, que transmite una sensación de tranquilidad, para un lugar que puede provocar estrés. • El interruptor de acceso debería ser trasladado al escritorio, ya que está localizado frente a este. • Ubicar un televisor, en una posición panorámica el cual brindaría un rato de entretenimiento al paciente, y puede utilizarse para transmitir mensajes y promociones a los usuarios. • Incluir amenidades, como revistas con contenidos médicos de interés para los pacientes, agua pura, café.
Costo	(2) galones de pintura Q 300,00 Televisor LED Q 3 000,00 Cafetera Q 400,00 Oasis Q 800,00 Revistas Q 200,00
	Total Q 4 700,00

Fuente: elaboración propia.

4.4.1.3. Contratación de servicio de parqueo

Después de un sondeo por los alrededores, se determinó que no hay predios de parqueo suficientemente cercanos al sanatorio, por lo que se recomienda lo siguiente:

- No contratar espacios para parqueos, debido a la distancia que implicaría para el paciente dirigirse hacia el sanatorio.
- Mantener el área de la calle frente al sanatorio disponible para pacientes que visitan el sanatorio.
- Referir a los proveedores y visitantes médicos a los parqueos públicos de los alrededores, con el fin de mantener espacio disponible para los pacientes.

Tabla XV. **Costos totales de las estrategias de mercado**

Estrategia	Actividades	Costo inicial	Costo anual
De servicio	<ol style="list-style-type: none"> 1. Programa de gestión clínica 2. Afiliación POS 	Q 2 035,00	Q 1 728,00
De precio	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jornadas de salud 2. Membresía de cliente frecuente 		Q 12 000,00 Q 3 150,00
De promoción	<ol style="list-style-type: none"> 1. Medios publicitarios <ol style="list-style-type: none"> 1.1 Prensa 1.2 Volantes 1.3 Internet 		Q 18 200,00 Q 2 700,00 Q 12 000,00
De plaza	<ol style="list-style-type: none"> 1. Remodelación del área de espera 	Q 4 700,00	
Totales		Q 6 735,00	Q 49 778,00

Fuente: elaboración propia.

4.5. Análisis costo-beneficio

Con este procedimiento analítico, se evalúa la viabilidad de la implementación del plan de mercadeo, en cuanto a la inversión económica, con relación a los beneficios obtenidos a partir de la implementación del plan de mercadeo.

4.5.1. Incremento proyectado de consultas

Utilizando el método de mínimos cuadrados, se proyecta el total de las consultas del sanatorio para el próximo año, a partir de los siguientes datos históricos:

Tabla XVI. **Datos históricos de consultas realizadas**

Año	Consultas realizadas
2010	1 902
2011	2 054
2012	1 961
2013	2 097
2014	2 132

Fuente: elaboración propia, datos obtenidos del Sanatorio.

$$Y = a + bx$$

Donde:

$$A = \frac{\sum y - b \sum x}{N} \qquad B = \frac{N \sum xy - \sum x \sum y}{N \sum x^2 - (\sum x)^2}$$

Tabla XVII. **Productos y potencias de datos históricos**

X	Y	X ²	Y ²	(X)(Y)
1	1 902	1	3 617 604	1 902
2	2 054	4	4 218 916	4 108
3	1 961	9	3 845 521	5 883
4	2 097	16	4 397 409	8 388
5	2 132	25	4 545 424	10 660
15	10 146	55	20 624 874	30 941

Fuente: elaboración propia.

$$B = \frac{5(30\,941) - 15(10\,146)}{5(55) - (15)^2}$$

$$B = \frac{2\,515}{50} = 50.3$$

$$A = \frac{10\,146 - 50,3(15)}{5} = 1\,878,3$$

$$Y = 1\,878,3 + 50,3X$$

Durante el período de 2013 a 2014, se observó un incremento de 3 % anual según datos estadísticos. Luego de implementar las actividades de mercado propuestas, se espera un incremento en las consultas de un 20 %.

$$\begin{aligned} \text{Total} &= 2\,132 \text{ consultas} * 20\% \\ &= 426 \text{ nuevas consultas m\u00e9dicas} \end{aligned}$$

4.5.2. Relaci\u00f3n costo – beneficio

La relaci\u00f3n costo – beneficio es una herramienta de an\u00e1lisis financiero, para medir la relaci\u00f3n entre los costos y los beneficios de un proyecto y evaluar su rentabilidad, para este c\u00e1lculo se necesita el valor actual neto de los ingresos (VAI) totales proyectados para el primer a\u00f1o, as\u00ed como el valor actual de los costos (VAC). Tambi\u00e9n se definir\u00e1 una tasa de rentabilidad para los ingresos y una tasa de intereses para la inversi\u00f3n.

- VAI De acuerdo con el numeral anterior, se espera un aumento en el flujo de caja de Q 63 900 debido al incremento en consultas realizadas.
- VAC Luego seg\u00fan la tabla (x), la inversi\u00f3n inicial y el primer a\u00f1o de operaciones, da un total de Q 56 513
- Tasa de rentabilidad (i) 10 %, la cual es mayor a las tasas de inter\u00e9s pasivas ofrecidas por los bancos del sistema.
- Tasa de inter\u00e9s para la inversi\u00f3n (j) 20 % que es la tasa promedio de inter\u00e9s activa que los bancos del sistema aplican en pr\u00e9stamos otorgados.

$$CB = \frac{VAI}{(1+i)} \bigg/ \frac{VAC}{(1+j)}$$

$$CB = \frac{63\,900}{(1+0,1)} \bigg/ \frac{56\,513}{(1+0,2)}$$

$$CB = \frac{58\,090,91}{47\,094,17} = 1,23$$

Se obtiene un valor mayor que uno, lo que indica beneficios financieros mayores a la inversión y, por lo tanto, viabilidad financiera del plan de mercadeo. Se considera que se obtendrá un beneficio de 23 centavos por cada quetzal invertido.

Los accionistas del sanatorio realizarán una inversión directa de capital, donde el presupuesto se utilizará en inversión y costos de mercadeo que, parcialmente, ya se están realizando.

4.5.3. Beneficios (tangibles e intangibles)

La implementación del plan de mercadeo en el sanatorio, dirigirá los esfuerzos de mercadotecnia en una sola dirección, incrementar la participación de mercado de la institución, a través de los siguientes aspectos por observarse a corto y mediano plazo.

Tabla XVIII. **Beneficios del plan de mercadeo**

Tangibles	Intangibles
<ul style="list-style-type: none"> • Aumento del número de consultas realizadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación de los esfuerzos de mercadotecnia
<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de los beneficios financieros 	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidación de la imagen del sanatorio
<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de la institución 	<ul style="list-style-type: none"> • Institucionalización de la calidad en los servicios ofrecidos

Fuente: elaboración propia.

5. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

5.1. Evaluación del plan de mercadeo

El plan de mercadeo debe ser evaluado continuamente, observar los resultados, y compararlos con los objetivos definidos, determinar causas de las posibles desviaciones para tomar acciones que reduzcan las diferencias entre objetivos trazados y resultados obtenidos

La evaluación de las actividades de mercadeo debe incluir los siguientes aspectos:

- Fijar objetivos claros, y contar con sistemas adecuados para medir resultados.
- Identificar la rentabilidad de cada uno de los servicios médicos, para controlar o incluso eliminar los servicios menos rentables.
- Conocer los precios de la competencia.
- Análisis de costos.
- Evaluación de la eficacia de la publicidad, informes del personal médico y administrativo.

5.1.1. Parámetros por evaluar

- Incremento de las consultas medicas
- Capacidad de posicionarse
- Satisfacción del cliente y orientación hacia el mercado.

- Enfoque hacia servicios y segmentos de mercado donde es más eficiente
- Eficacia de la publicidad y de medios

5.1.2. Encuesta a clientes

La encuesta de servicio al cliente, diseñada en el capítulo anterior y que será proporcionada a los pacientes del sanatorio, después de la visita efectuada, reflejará aspectos claves, como la satisfacción del cliente, servicios médicos adicionales requeridos, medios publicitarios por los cuales el paciente se enteró de las promociones.

5.1.3. Entrevista a personal médico y administrativo

El personal médico y administrativo reportará al director a cargo, aspectos relevantes del proceso de prestación de servicios, como pertinencia en los productos ofrecidos, necesidades detectadas en los pacientes, observaciones al proceso administrativo y de mercadeo que conlleven a la realización de su trabajo de la mejor manera.

5.2. Discusión de resultados

La discusión de resultados deberá ser un proceso constante, con el fin de analizar y comparar los resultados observados y metas esperadas.

5.2.1. Satisfacción del cliente

El paciente selecciona a sus proveedores de servicios médicos a través de un proceso de evaluación, en algunos casos realiza detalladas observaciones,

en otros solo una selección por impulso y, en muchas ocasiones, a veces recurre a amigos o familiares para obtener referencias. Es aquí donde la satisfacción del cliente es fundamental para alcanzar mayor participación de mercado, y lograr la lealtad del paciente.

5.2.2. Posicionamiento

Es la forma como se define al sanatorio, según atributos importantes, para el paciente en relación con los competidores. Es la percepción e impresión que genera en comparación con los servicios médicos de la competencia. A través del trabajo pertinente de mercadeo, se pretende posicionar al sanatorio como proveedor de servicios médicos de calidad.

Para evaluar este posicionamiento, se debe realizar un análisis competitivo para determinar los principales atributos que los usuarios buscan, identificar la posición actual de su propio servicio y luego el de la competencia, en este caso un buen indicador lo constituye el incremento en las consultas médicas y la participación en el mercado.

5.2.3. Incremento en las consultas médicas

Las consultas médicas constituyen uno de los indicadores más representativos, pues el aumento en estas indica la efectividad en las estrategias implementadas, como parte del plan de mercado.

5.2.4. Participación en el mercado

Para verificar la eficacia de las estrategias implementadas se recomienda monitorear este indicador, mensualmente, el cual está representado por el

número de consultas realizadas por el sanatorio, en relación con el total de consultas efectuadas por las instituciones privadas de servicios médicos, esto para determinar el nivel de participación del mercado, lo que está directamente relacionado con el incremento en las consultas médicas.

5.2.5. Medios publicitarios

Los medios por utilizar para promoción y publicidad son volantes, revistas, vallas publicitarias y redes sociales de internet. Para determinar los medios más efectivos en cuanto a atracción de nuevos pacientes, se evaluará cuáles son los más efectivos, a través de preguntar directamente al paciente en el proceso de admisión al sanatorio. Estos datos permitirán decidir cuál o cuáles son los medios más efectivos en cuanto a promoción y así optimizar el uso de los recursos destinados a la publicidad. Como se indicó en el capítulo anterior, la tendencia administrativa del sanatorio, en cuanto a publicidad es gradualmente eliminar los medios escritos, y utilizar solamente medios virtuales, y el uso de mantas y vallas publicitarias.

5.3. Periodicidad

Las evaluaciones a las estrategias implementadas, tienen como fin verificar el logro de los objetivos establecidos y aplicar acciones correctivas necesarias, en caso de no haberlos alcanzado.

5.3.1. Calendarización de las evaluaciones

En la siguiente tabla se definen los parámetros, actividades y el calendario para dichas evaluaciones.

Tabla XIX. **Calendario de actividades de evaluación**

#	Parámetros	Inicio	Actividades	Frecuencia
1	Satisfacción del cliente	Enero 2016	Encuesta post	Diariamente
2	Posicionamiento	Julio 2016	Análisis competitivo	Cada 6 meses
3	Incremento en las consultas médicas	Enero 2016	Análisis de datos estadísticos internos	Cada mes
4	Participación	Julio 2016	Análisis de datos estadísticos externos	Cada mes
5	Medios publicitarios	Enero 2016	Registro de información provista por el paciente	Cada mes

Fuente: elaboración propia.

5.4. Auditorías

Las auditorías representan un control estratégico, para analizar la efectividad del plan de mercadeo, es común que las estrategias y los programas se tornen obsoletos rápidamente, así que el plan de mercado debe reevaluarse por medio de una auditoria de mercadotecnia a través de un análisis periódico y sistemático del entorno, los objetivos, las estrategias y las actividades de mercadotecnia que se llevan a cabo y detectar problemas y nuevas oportunidades, para planear medidas que mejoren su desempeño en cuanto al logro de los objetivos.

5.4.1. Interna

Este tipo de auditoría es realizado por los mismos miembros de la institución, en este caso, por el personal médico y administrativo, y debe ser realizada, mensualmente, durante las reuniones de trabajo, de igual manera cuando se está teniendo éxito en las actividades de mercadeo, así como en el caso de tener dificultades.

5.4.2. Externa

Una auditoria externa de mercadotecnia debe cubrir las áreas más importantes de una institución, y estará a cargo de un agente externo, sin vínculos con el sanatorio, que posea experiencia, y que sea objetivo e independiente. Este tipo de auditoria debería efectuarse en caso de obtener resultados considerablemente variados a los esperados.

5.5. Estadísticas

El sanatorio mantendrá registros estadísticos internos de los siguientes datos:

- Número de consultas médicas, generales y especializadas.
- Resultados de entrevistas a los pacientes.
- Pacientes nuevos.
- Medios publicitarios más efectivos en cuanto a nuevos pacientes, promoción de jornadas médicas.

Esta información estadística se analizará, respecto de los datos observados antes de implementar el plan de mercadeo y sus actividades, para verificar las metas esperadas.

CONCLUSIONES

1. El paciente actual asiste al sanatorio buscando tratamiento para condiciones médicas ya existentes que requieren atención médica inmediata. Se realizan actividades de promoción y publicidad de manera independiente por la dirección administrativa, que no cuenta con un software de gestión médica.
2. Con la implementación de jornadas médicas, se observó un incremento en la cantidad de nuevos pacientes. Los pacientes actuales, han optado por los paquetes médicos.
3. El paciente potencial demanda consultas generales y servicios odontológicos, y se encuentra comprendido dentro del rango socioeconómico D1 y D2, y proviene de distintas áreas del país.
4. La relación beneficio costo de la implementación de un plan de mercado provee un valor positivo, lo que implica que los beneficios obtenidos justifican la inversión realizada, lo que se hace viable, desde el punto de vista económico
5. La oferta de servicios médicos es puramente competitiva, y en este sentido el sanatorio cuenta con un personal médico con amplia experiencia y capacidad. El sanatorio se encuentra posicionado dentro de los cuatro principales proveedores de servicios de salud en el mercado objetivo.

6. La percepción que el paciente actual tiene sobre los servicios médicos provistos por el Sanatorio San Francisco es que son de calidad, lo que ha generado la lealtad del usuario, en muchos casos con más de 10 años de ser pacientes.

7. La demanda de servicios médicos aumentó durante el tiempo en que se ofrecieron paquetes y jornadas médicas, como estrategias en relación al servicio y precio. Para la promoción, los medios escritos, redes sociales y referencias de pacientes actuales, proporcionaron los mejores resultados en cuanto a atraer nuevos pacientes. La remodelación del área de espera incidió en una mejor impresión y comodidad para el paciente.

RECOMENDACIONES

1. Continuar con la oferta de jornadas y paquetes médicos que incluya consulta médica, laboratorio y otros servicios, en algunos casos, con el propósito de mantener un flujo constante de pacientes y fomentar la salud preventiva.
2. Implementar el software de control médico para agilizar la admisión, el control de la información de los pacientes y el proceso administrativo, así como remodelar el área de recepción, para proveer de más comodidad y una mejor primera impresión al paciente.
3. Implementar estrategias de posicionamiento a través de la mezcla de mercadotecnia, que integre a todos los departamentos y personal del sanatorio, para unificar los esfuerzos realizados para incrementar el número de pacientes.
4. Mantener un sistema de control y monitoreo constante sobre la ejecución del plan de mercado para determinar el alcance de los objetivos definidos, y las posibles acciones correctivas.
5. Dada la coyuntura que representa la actual percepción del cliente, institucionalizar la calidad en el servicio, lo que incidirá en una ventaja competitiva, en cuanto al mercado de proveedores de servicios de salud.
6. Implementar el sistema pos, para la aceptación de tarjetas de débito y crédito como forma de pago, así como la tarjeta de membresía para el paciente frecuente, a fin de incrementar el número de usuarios.

7. Continuar utilizando los medios electrónicos, como las redes sociales, como medio principal para promocionar los servicios y jornadas médicas; en algunos casos es recomendable el uso de volantes y vallas publicitarias.
8. Dirigir los esfuerzos publicitarios hacia la población joven, con el fin de garantizar el futuro del sanatorio a largo plazo.

BIBLIOGRAFÍA

1. DE LEÓN MUÑOZ, Francisco Héctor. *Propuesta de un plan de Mercadotecnia para una Empresa dedicada a la venta de productos de consumo masivo*. Trabajo de graduación Ingeniería Industrial. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ingeniería, 2009, 87 p.
2. FISHER, Laura & ESPEJO CALLADO, Jorge Ángel. *Mercadotecnia*, 3ª. ed. México, Mc Graw-Hill Interamericana, 2004. 540 p. ISBN: 10: 970-10-3964-5.
3. KOTLER, Philip & ARMSTRONG, Gary. *Marketing*. Pineda Ayala, Leticia Esther, (trad.) 24a. ed. México. Ed. Pearson Educación, 2012. 720 p. ISBN: 978-607-32-1420-9.
4. MALDONADO VILLELA DE MARTÍNEZ, Evelyn María Mercedes. *Plan estratégico para un hospital privado ubicado en el municipio de San José Pinula, departamento de Guatemala*. Trabajo de graduación, Administración de Empresas, Universidad de san Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, 2012, 157 p.
5. REYES GONZALEZ, Cristina Eugenia. *Plan de mercado como herramienta para el desarrollo de una empresa de servicios hospitalarios en el municipio de San José Pinula*. Trabajo de graduación, Administración de Empresas, Universidad de San

Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas
2009,143p.

6. RODAS TOTT, María Eugenia. *Estudio de factibilidad para un sanatorio materno infantil en la jurisdicción de Mixco*. Trabajo de graduación, Ingeniería Industrial. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ingeniería, 2003, 97 p.
7. RODRÍGUEZ OLIVA, Sharon Denise. *La mezcla de mercadotecnia como estrategia de posicionamiento para un hospital privado en la zona 1, de la ciudad capital*. Trabajo de graduación, Administración de Empresas, Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, 2012, 167 p.
8. STERNE, Jim. *World Wide Web Marketing*. 2nd ed. USA, ed. John Wiley & Sons, Inc. 1999. 392 p. ISBN: 0-471-31561-3.
9. W. L. HILL, Charles & R. JONES, Gareth. *Administración Estratégica*. Martínez S. Nora Natalia (trad.) 8a. ed. México, 2009, ed. Mc Graw-Hill, ISBN: 13: 978-970-10-7269-1.
10. ZEITHAML, Valarie A. BITNER, Mary Jo, GREMLER, Bwayne D. *Marketing de servicios*. Velázquez Arellano, Jorge Alberto y Treviño Rosales, Elizabeth (trad.) 5ta. Ed. México Mc Graw-Hill, 2009, 710 p. ISBN: 978-970-10-7277-6