

PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO APLICADO A LA CLINICA EL LAGUITO  
DE SOGAMOSO

SANDRA YANETH ACEVEDO PEREZ  
SANDRA MILENA PEREA LARA  
MIREYA SUAREZ AMEZQUITA  
OLGA MARINA LAYTON

ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACION PÚBLICA  
DEPARTAMENTO DE POSTGRADOS  
ESPECIALIZACION EN GERENCIA HOSPITALARIA  
Tunja  
2003

PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO APLICADO A LA CLINICA EL LAGUITO  
DE SOGAMOSO

SANDRA YANETH ACEVEDO PEREZ  
SANDRA MILENA PEREA LARA  
MIREYA SUAREZ AMEZQUITA  
OLGA MARINA LAYTON

TUTOR: DR. CARLOS AREVALO

ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACION PÚBLICA  
DEPARTAMENTO DE POSTGRADOS  
ESPECIALIZACION EN GERENCIA HOSPITALARIA  
Tunja  
2003

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>3.</b>
<b>1. ARBOL DEL PROBLEMA.....</b>	<b>6</b>
<b>1.1 FORMULACION DEL PROBLEMA. ....</b>	<b>7</b>
<b>1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA. ....</b>	<b>7</b>
<b>1.3 CONTEXTO.....</b>	<b>8</b>
<b>1.4 ANTECEDENTES.....</b>	<b>9</b>
<b>1.5 JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>10</b>
<b>1.6 OBJETIVOS.....</b>	<b>11</b>
<b>1.6.1 OBJETIVO GENERAL.....</b>	<b>11</b>
<b>1.6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....</b>	<b>11</b>
<b>1.8 PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO.....</b>	<b>13</b>
<b>1.9 RECURSOS: .....</b>	<b>15</b>
<b>PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICO.....</b>	<b>25</b>
<b>2.2 MARCO INSTITUCIONAL .....</b>	<b>27</b>
<b>3. PROCEDIMIENTO METODOLOGICO .....</b>	<b>29</b>
<b>3.1 TIPO DE INVESTIGACION .....</b>	<b>29</b>
<b>3.2 RECOLECCION DE LA INFORMACION.....</b>	<b>29</b>
<b>3.4 OBTENCIÓN DE LA MUESTRA .....</b>	<b>30</b>

<b>4. DIAGNÓSTICO.....</b>	<b>31</b>
<b>4.1 PRESUPUESTO PARA MERCADEO.....</b>	<b>31</b>
<b>4.2 ASPECTOS TECNICOS EN LA PRESTACION DE SERVICIOS.....</b>	<b>31</b>
• <b>RECURSOS FÍSICOS AMBULATORIOS .....</b>	<b>31</b>
• <b>RELACIÓN DEL RECURSO HUMANO .....</b>	<b>32</b>
<b>4.3 INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN .....</b>	<b>34</b>
<b>4.3.1 ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS APLICADA A LOS CLIENTES INTERNOS EN EL ÁMBITO ORGANIZACIÓN DEL PLAN DE MERCADEO. ...</b>	<b>34</b>
<b>4.3 CONCLUSIONES.....</b>	<b>46</b>
<b>5. PLAN ESTRATEGICO DE MERCADEO PARA LA CLÍNICA “EL LAGUITO” MUNICIPIO DE SOGOMOSO.....</b>	<b>48</b>
<b>5.1 ANALISIS EXTERNO ORGANIZACIÓN DEL ENTORNO.....</b>	<b>48</b>
<b>5.2 ANÁLISIS INTERNO.....</b>	<b>54</b>
<b>4.1.4 POAM.....</b>	<b>56</b>
<b>5.3 PLAN ESTRATÉGICO PARA EL ÁREA DE MERCADEO.....</b>	<b>57</b>
<b>5.3.1 MISIÓN .....</b>	<b>57</b>
<b>5.3.2 VISIÓN. ....</b>	<b>57</b>
<b>5.3.3 OBJETIVOS CORPORATIVOS .....</b>	<b>57</b>
<b>5.3.4 ANÁLISIS DOFA.....</b>	<b>60</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>62</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>.....</b>

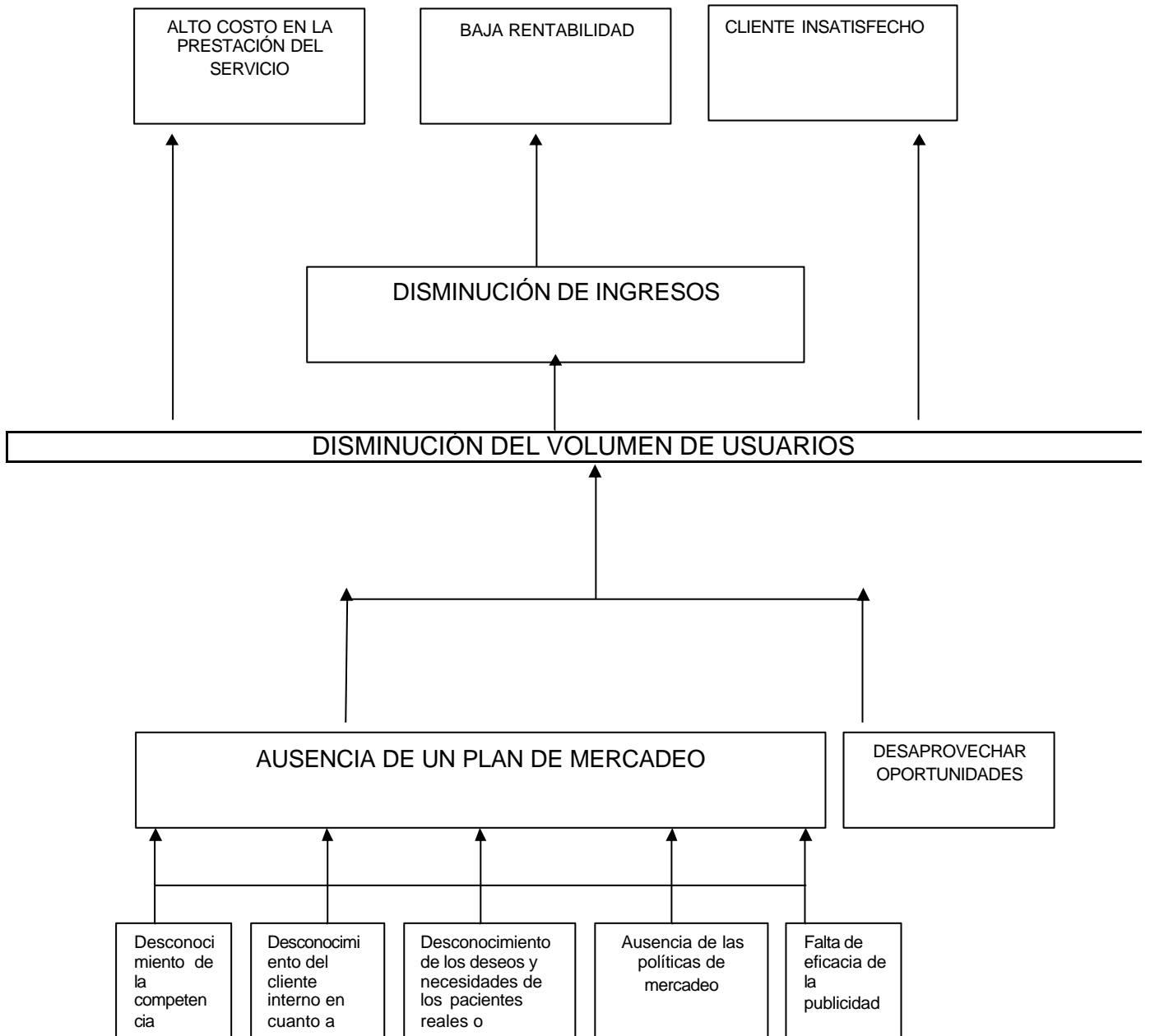
## INTRODUCCIÓN

Si bien es cierto, las empresas prestadoras de servicio de salud como organización requiere de herramientas gerenciales para la búsqueda de supervivencia, crecimiento y desarrollo, también lo es, que el mercado como ciencia integradora, dinámica y de alto valor agregado debe orientarse hacia el usuario (cliente) y al mercado (comunidad) para lograr un excelente reconocimiento, fundamentado en los beneficios de sus servicios con principios de calidad.

Teniendo en cuenta los aspectos mencionados anteriormente, la clínica El Laguito de la ciudad de Sogamoso, a pesar de ser una entidad de carácter privado, reconocida en la región y en el departamento por los avances tecnológicos, científicos y con profesionales idóneos; su actual mercado ha disminuido en la captación de usuarios, por tal razón, es necesario una nueva definición y visión de los mercados hacia los clientes y la calidad en los productos y en los servicios que ofrece, lo que constituirá una verdadera ventaja competitiva para la clínica.

Por todo lo anterior, el proceso de investigación se orientó a diseñar un Plan Estratégico de Mercado, con el propósito de brindarle a la clínica El Laguito un instrumento técnico que le permita incrementar el volumen de usuarios y mantener los existentes, para ello fue necesario realizar un diagnóstico estratégico de la clínica.

# 1. ARBOL DEL PROBLEMA



## **1.1 FORMULACION DEL PROBLEMA.**

La falta de estrategias en el ámbito de mercadeo ha incidido en la disminución del volumen de usuarios en la clínica El Laguito de Sogamoso.

## **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

En la clínica El Laguito, a pesar de contar con una avanzada tecnología para prestar el servicio médico, odontológico, confiabilidad en la entrega de los resultados de laboratorio para la satisfacción de los clientes o usuarios con status social medio-alto y con un equipo humano con alto profesionalismo, se ha observado que día a día ha disminuido el volumen de usuarios.

Lo anterior conlleva que la clínica no ha tenido en cuenta las necesidades y deseos del usuario, las debilidades, las oportunidades, las fortalezas, las amenazas, las estrategias en el ámbito competitivo, la motivación y ambiente de trabajo en el cliente interno y la evaluación permanente de los empleados encaminada a mejorar la prestación del servicio y la falta de amabilidad por parte de algunos empleados hacia clientes externos o pacientes, factores que han conllevado a la disminución en la captación de usuarios.

Otro factor, es La disminución del poder adquisitivo económico en la comunidad sogamoseña ha generado que la demanda del servicio que ofrece la clínica este básicamente dirigida en la actualidad a usuarios del sistema contributivo, medicina prepagada y pacientes particulares, es decir, al bajar la demanda del servicio la oferta inmediatamente se vea afectada en el volumen de usuarios, y por ende baja la rentabilidad y competitividad en el mercado de salud de Sogamoso.

A pesar de los esfuerzos de la gestión administrativa que sus directivos han ejecutado en la permanente búsqueda de estrategias que conlleven a la consecución de nuevos recursos encaminados a la captación de nuevos usuarios, continua latente la disminución de estos.

Todo indica que la Clínica El laguito no ha aplicado unas políticas definidas encaminadas a diseñar un plan de mercadeo estratégico para contrarrestar la disminución del volumen de pacientes, tal vez, debido a la falta de una adecuada información para mejorar su mercado y captar nuevos usuarios o ampliar los servicios.

También se cree que el sentido de pertenencia por parte de los clientes internos y externos juega un papel fundamental en el mejoramiento de la calidad de los servicios, y por ende la imagen y prestigio de la clínica, factor que propende en la captación de pacientes o clientes satisfechos.

### **1.3 CONTEXTO**

La clínica El Laguito, localizada en el municipio de Sogamoso Departamento de Boyacá, ciudad industrial por la empresa ACERIAS PAZ DE RIO creada desde hace 50 años en las tierras sogamoseñas, es considerada una de la más importante para la economía regional, departamental y nacional; desde su creación ha generado directa o indirectamente empleo, sin embargo, ha incidiendo en la vida cotidiana del campesino de esta región, pues su actividad agropecuaria la ha abandonado al aspirar tener una mejor calidad de vida, todas las actividades de la región gira alrededor de la empresa.

Los cambios económicos y políticos, afectan en todos sus ámbitos a la sociedad colombiana y sogamoseña; la apertura económica, el pasivo pensional que maneja Acerías Paz de Río, los altos costos de funcionamiento han



contribuido a la crisis económica de la empresa, razón por la cual, esta entidad se ha visto en la necesidad de buscar soluciones encaminadas a la sobrevivencia en el mercado industrial colombiano, No obstante, el afectado es el trabajador debido al pago atrasado y al no aumento de su salario disminuye su poder adquisitivo hasta tal punto que debe limitar sus gastos a los productos básicos, se convierte la salud, la recreación, el vestuario en artículos suntuosos que ocupan un segundo plano en la canasta familiar.

El comercio de la ciudad reduce ostensiblemente sus ventas, desaparecen los negocios pequeños aumentando el desempleo y por ende la disminución de pacientes particulares y los afiliados al régimen contributivo, mercado fundamental para la captación de usuarios en la clínica El Laguito.

#### **1.4 ANTECEDENTES**

La clínica El Laguito creada en 1979 como una sociedad Ltda-centro médico de urgencias, entidad privada que se ha caracterizado por su excelencia en la prestación de los servicios de salud, sus socios se han preocupado por dotarla con equipos modernos e instrumental, con personal idóneo con gran calor humano, la amabilidad y la cordialidad hace que los pacientes y familiares se sientan satisfechos por los avances científico y tecnológico que le brinda la institución; adelantos encaminados a optimizar sus servicios para el tratamiento y prevención de enfermedades agudas y crónicas y promover la salud y buen estado de sus pacientes particulares y del régimen contributivo.

La clínica El Laguito a partir de la reforma del Sistema general de seguridad social en 1995, se inscribe como IPS para prestar los servicios a los pacientes captados por las EPS. En la actualidad algunos de sus usuarios pertenecen al régimen contributivo; es decir, para el grupo social sogamoseños que su capacidad adquisitiva le permite realizar aportes a la Seguridad Social a través de su trabajo e ingresos independientes, para los usuarios que adquieren pólizas de Medicina

prepagada y con algunas empresas privadas y estatales por contrato para convertirse en una organización de salud financieramente viable y sostenible.

Esta institución presenta falacias desde la perspectiva de políticas de mercadeo, por tal razón, se pretende realizar un estudio para conocer el estado real de la clínica y replantear su funcionamiento en la óptica de manejo de presupuesto.

### **1.5 JUSTIFICACIÓN**

Si se concibe el mercadeo como una actitud mental o una forma de organizar la empresa encaminada a identificar los clientes, sus necesidades y deseos, la integración de todas sus actividades que lo afectan y vigilar el éxito o fracaso de la organización para continuar sirviendo a las necesidades de los usuarios, así como afrontar los cambios y desafíos provenientes de los competidores y el medio ambiente en el cual se opera; entonces, el foco central de la actividad del mercadeo, en general, y sobre todo en el sector servicios seguirá siendo el cliente.

Es por ello, que la Clínica El Laguito de Sogamoso ha venido prestando sus servicios a la comunidad durante veintidós años, considerada como una de las mejores en prestación de servicios de salud en la región, al ofrecer excelente atención a los usuarios; entidad económicamente viable, que presta sus servicios de régimen contributivo, medicina prepagada y particulares, no obstante, el volumen de captación de pacientes ha disminuido, por tal razón, se pretende desarrollar un proyecto de investigación encaminado a diseñar un plan de mercadeo con estrategia eficaz como una posible solución para erradicar el problema de la disminución de pacientes en esta institución, todo depende si la clínica acoge la propuesta y la aplica.

## **1.6 OBJETIVOS**

### **1.6.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar estrategias encaminadas a incrementar el volumen de pacientes de la Clínica “El Laguito” de la ciudad de Sogamoso.

### **1.6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Diagnosticar los aspectos que han incidido en la disminución del volumen de pacientes.
- Diseñar y elaborar un plan de mercadeo que se ajuste a las necesidades prioritarias de la clínica.

## **1.7 ENFOQUE TEORICO CONCEPTUAL**

El sistema de seguridad social integral garantiza los derechos irrenunciables de la persona y la comunidad para obtener la calidad de vida acorde con la dignidad humana, es un servicio público obligatorio. La dirección, coordinación y control del Sistema están a cargo del Estado y es prestado por las entidades públicas o privadas en los términos y condiciones establecidos en la Ley 100 del 93, deben tener como principios básicos la calidad y eficiencia, prestar sus servicios en su nivel de atención correspondiente a los afiliados y beneficiarios dentro de los parámetros señalados por esta Ley, y no podrán discriminar en su atención a los usuarios.

Las instituciones públicas o privadas deben prestar el servicio de salud con los principios estipulados por la ley. La clínica El Laguito no es la excepción a esta

regla, debe tener en cuenta las funciones primordiales en cuanto al plan de mercadeo para garantizar la viabilidad de la empresa y aprovechamiento de oportunidades.

Desde el punto de vista conceptual se manejará elementos de la investigación de mercados, teoría sobre la elaboración de un plan de mercadeo, mercadeo en las empresas de servicio, teoría sobre la gerencia de clientes y planeación estratégica. La teoría de la investigación de mercados y el mercadeo en las empresas de servicios guiará la investigación al proporcionar la información de cómo recolectar, procesar, analizar los datos para entender el ambiente del mercado.

La planeación estratégica brindará la información necesaria para tener clara la misión, la visión, los objetivos, los principios rectores que tiene la empresa para su funcionamiento y formulación de estrategias adecuadas encaminadas a lograr el aprovechamiento de todas las oportunidades que les está brindando el medio; además brindará la oportunidad de realizar un diagnóstico estratégico cuyo objetivo es establecer las necesidades y problemas propios del usuarios a la cual se pretende atender, identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la institución para ofrecer soluciones.

La estadística es la herramienta que ayudará a definir la muestra o investigación parcial como un conjunto de medidas pertenecientes a una parte de la población. Se tendrán en cuenta conceptos tales como muestra y tamaño de la población objeto de estudio, la varianza, y métodos de muestreo aleatorio.

La teoría del plan de mercadeo permitirá diseñar estrategias, acciones y herramientas encaminadas al cumplimiento de los objetivos definidos por la institución en función de las necesidades de los usuarios. Para su formulación se

tendrán en cuenta los siguientes análisis microambiente, macroambiente, la organización, segmentación de mercados, desarrollo de la mezcla de mercadeo.

## **1.8 PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO**

**1.8.1. Tipo de Investigación:** El estudio se enfocará con los parámetros de la Investigación Descriptiva y Explicativa; al describir las características relacionadas con la organización, funcionamiento de la clínica y su entorno, y a su vez, señalará formas de conductas y actitudes del universo investigado, establecerá comportamientos concretos y descubrirá y comprobará la asociación entre variables de investigación. Además, se pretende identificar y analizar las causales (variables independientes) y sus resultados, los que se expresan en hechos verificables (variables dependientes), que permitan diseñar un plan estratégico de mercadeo.

**1.8.2 Recolección de la Información:** Para la ejecución de los objetivos específicos es necesario recolectar la información:

- Para realizar el diagnóstico de la clínica la información se recogerá a partir de las fuentes bibliográficas e Internet y lo relacionado con el plan estratégico de la empresa que incluye la visión, la misión, los objetivos, portafolios de servicios, el personal que elabora en la institución. Además, se tendrá en cuenta el perfil epidemiológico de la clínica y del municipio de Sogamoso; información que dará un idea clara de la empresa sobre la problemática descrita anteriormente.
- Para Diagnosticar el área de mercadeo, diseñar y elaborar un plan de mercadeo requiere información secundaria que la proporcionará la clínica y los ayudas bibliográficas e Internet. Los usuarios, la competencia, las EPS que

contratan con la clínica y el cliente interno y las encuestas con preguntas cerradas con una escala de valores serán las fuentes primarias que permitirá obtener una información correcta y concreta de la realidad que se quiere describir.

**1.8.3 Obtención de la Muestra:** Será a través del muestreo aleatorio, por ser un método recomendable cuando la población no es numerosa y las unidades se concentran en un área pequeña con igual probabilidad de ser seleccionada y observada.

Las encuestas serán aplicadas dentro de la clínica a usuarios antes y después de la consulta y al cliente interno por ser más objetivo posible al contestarla para obtener una información veraz que se requiere. Para evaluar la competencia se aplicará de acuerdo a la muestra representativa antes descrita y en el sitio de cada institución. Para las EPS que contratan con la clínica, se aplicará a los gerentes o encargados de la contratación.

La aplicación de la encuesta se hará en el municipio de Sogamoso por los integrantes del grupo investigador en los días especificados en el plan de trabajo (ver anexo).

Se realizará las siguientes tareas: edición, codificación, tabulación de datos. La edición de datos es el proceso de revisar, corregir y clasificar los datos recopilados para que sean precisos completos, correctos y compatibles con la tabulación.

Para la tabulación de datos se utilizará la manual que es aplicable cuando se tiene un pequeño número de datos para ser contabilizados y cuando se planean unas pocas tabulaciones cruzadas.

La elaboración de conclusiones y recomendaciones se realizarán teniendo en cuenta toda la información recolectada durante la realización del proyecto.

**1.9 RECURSOS:** Para la realización del proyecto con éxito se requiere los siguientes elementos:

- Talento Humano: Las integrantes del grupo actuarán como investigadora, adquiriendo los conocimientos adecuados para la realización del proyecto, la dedicación será los fines de semana alternos a las clases en la ESAP, y en el momento de la aplicación de las encuestas se dispondrá de dos días entre semana por cada integrante hasta cubrir en su totalidad el número de encuestas a realizar.
- Recursos Materiales

<i>ELEMENTOS</i>	<i>COSTO MENSUAL</i>	<i>COSTO TOTAL</i>
Investigadoras cuatro	\$ 800.000	\$ 2.400.000
Computador, procesador de texto y catuchos de tinta.	\$ 100.000	\$ 300.000
Impresora HP Desjet 550 con tres cartuchos de tinta.	\$ 200.000	\$ 600.000
Arriendo Casa de familia por dos meses	\$ 100.000	\$ 300.000
Equipo de oficina	\$ 200.000	\$ 200.000
Papelería dos resmas de papel	\$ 25.000	\$ 25.000
Otros	\$ 150.000	\$ 150.000
Encuestadores seis	\$ 180.000	\$ 540.000
TOTAL		\$ 4.515.000

### 1.10 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.

MES ACTIVIDAD	AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Realizar el estudio de mercadeo de la clínica El Laguito .	x	x	x	x	x	x	x	X												
2. Diagnosticar el área de mercadeo, diseñar un plan de mercadeo para la clínica.									x	x	x	x								
3. Conclusiones y recomendaciones												x	X	X						
4. Elaboración de avances e informe final.															x	x	x	x		



## 2. MARCO REFERENCIAL

### 2.1 MARCO TEORICO

Los diversos aspectos de teorías y conceptos que a continuación se presentan, permitió al grupo investigador aclarar dudas sobre la temática tratada en el desarrollo del proceso investigativo, jugaron un papel fundamental en el diseño del plan de mercadeo para la clínica El Laguito donde se desarrollo el proyecto.

**2.1.1 El Mercadeo como Instrumento Estratégico en las Empresas de Servicios:** Para la clínica, la mercadotecnia crea la utilidad y facilita el proceso de intercambio del producto, la oferta de mercado, como un bien tangible o un servicio intangible o algo más de valor; es fundamental para esta entidad, su filosofía es satisfacer demandas de los usuarios o clientes potenciales del producto o servicio, ella se enfoca en principios, adaptaciones y ajustes cuando el producto lo desea vender desde la perspectiva tangible o intangible .<sup>1</sup> Ella confía en sus servicios existentes como:

- La Necesidad de mantener la competitividad.
- Reemplazar servicios eliminados en el portafolio.
- Utilizar la capacidad excesiva.
- Equilibrar fluctuaciones estacionales.
- Reducción del riesgo.
- Aprovechar nuevas oportunidades<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> HERRA, Sergio A. El Mercadeo como instrumento estratégico en las empresas de Servicio, Revista Acta Médica, Universidad Autónoma de Centro América, N. 24, pp. 108-112. Mayo 1999.

<sup>2</sup> www.yahoo.com.co. Comunicación para la salud.

PRECIOS DE LOS SERVICIOS: Existen factores importantes para la decisión de fijar precios; entre ellos deben considerarse:

- La posición planificada del mercado para el servicio.
- La etapa del ciclo de vida del servicio.
- La elasticidad de la demanda.
- La situación competitiva.
- El rol estratégico del precio.

Existen otros que se deben tener en cuenta en la asignación de precios, tales como:

1. Orientados a la utilidad.
  - Maximización de la utilidad
  - Margen meta
  - Recuperación neta sobre la inversión
2. Orientados al volumen.
  - Maximización de las ventas
  - Maximización de la porción de mercado
3. Orientados a la imagen.
  - Imagen de calidad
  - Imagen del valor
4. Estabilización.

Los precios basados en costos, deben ser orientados a la obtención de utilidades y fijados o controlados por el gobierno y los precios orientados al mercado, se fijan de acuerdo a patrones de competitividad, de percepción y orientación al cliente y algunas tácticas utilizadas tanto de tangibles como intangibles, pueden incluir:

- Precios diferenciales o flexibles.
- Precios discretos.
- Precios de descuento.
- Precios de distracción.
- Precios de garantía.
- Precios de mantenimiento de precios altos.
- Precios de artículos de propaganda.
- Precios de compensación.
- Alineación de precios.

**PROMOCION Y SERVICIOS:** La promoción es la forma que domina o utiliza el vendedor para influir en la adquisición de sus servicios como productos por parte de los consumidores; se promociona a través de publicidad, venta personal, propaganda y promoción de ventas. Entre las estrategias para atraer nuevos clientes o retener a los ya existentes, vale la pena mencionar:

1. Adquisición de nuevos clientes.
  - De los competidores
  - De los no usuarios

2. Retención de los clientes existentes.
    - Todos los clientes
    - Clientes selectos
  3. Incremento del volumen a los clientes existentes.
  4. Incremento del volumen de los productos complementarios.
  5. Desplazamiento de clientes hacia los productos sustitutos.
- **POLITICAS DE MERCADEO:** Toda empresa de servicios como la clínica El Laguito, se debe tener en cuenta políticas o parámetros que le permita identificar los clientes, necesidades y deseos de los diferentes grupos de mercados y segmentos que existan, crear, producir y entregar productos y servicios que satisfagan esas necesidades y deseos identificados y que sean compatibles con la visión que tienen las organizaciones de las áreas de necesidades que han decidido atender y satisfacer; fijar los precios de los productos y servicios cuando se cobran; mantener una comunicación con el mercado respecto de los productos y servicios que se encuentran disponibles y asegurar que los mismos sean entregados acorde a las necesidades de los clientes; propender por la integración de todas las actividades que afectan al cliente y vigilar el éxito o fracaso de la organización para continuar sirviendo a las necesidades de los clientes, así como afrontar los cambios y desafíos provenientes de los competidores y el medio ambiente en el cual se opera.

La mezcla de mercadeo juega un papel importante en las políticas trazadas por la empresa como política del producto, política de precios, política de distribución y política de promoción, es decir, las cuatro Pes<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> AYALA RUIZ, Luis Eduardo, ARIAS AMAYA, Ramiro. Mezcla de Mercadeo. G.Merc006.htm.

- Plan de Mercadeo: El planeamiento es esencial en toda actividad personal o empresarial, para tener un marco de referencia y medir resultados. El plan debe ser flexible, adaptarse a las necesidades reales de las cambiantes circunstancias del mercado, estar inmerso al direccionamiento estratégico de la organización, pues es el “cómo” que responde a unos objetivos específicos y establecer las fuentes y los flujos de información, que serán necesarias para el seguimiento de las metas y para el desarrollo de todo el plan de mercadeo, sin dejar de lado el estudio del entorno en que se encuentra la institución para lograrlo se debe tener en cuenta la siguiente división. Aspectos que debe tener en cuenta la clínica para su proyección como empresa con ánimo de lucro<sup>4</sup>.

## 1. LA ORGANIZACIÓN DEL PLAN DE MERCADEO

### 2. ANALISIS DEL ENTORNO

#### 2.1 El micro ambiente.

2.1.1 Proveedores.

2.1.2 Usuarios.

2.1.3 Competidores.

2.1.4 Público.

#### 2.2. El macro ambiente.

2.2.1 Fuerzas demográficas.

2.2.2 Fuerzas económicas.

2.2.3 Fuerzas tecnológicas.

---

<sup>4</sup> [www. Mercadeo.com.co](http://www.Mercadeo.com.co). El triángulo del servicio.

2.2.4 Fuerzas políticas.

2.2.5 Fuerzas culturales.

### 3. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

### 4. MEZCLA DE MERCADEO

4.1. Producto

4.2. Plaza

4.3. Precio

4.4. Promoción

### 5. ADMINISTRACIÓN Y CONTROL

**2.1.3 Plantación Estratégica:** Para la orientación general e integral de la clínica como empresa, es fundamental la formulación de estrategias que identifique sus fortalezas y debilidad, oportunidades y amenazas como organización y defina la misión, la visión, los objetivos para que sea competitiva en el mercado de salud.

- **Plataforma Estratégica:** considerada como un planeamiento formal que integra las decisiones fundamentales de la empresa sobre su razón de ser, sus valores y principios fundamentales, sus aspiraciones y condiciones generales de operación.
- **MISION:** Es considerada como la formulación explícita de los propósitos de la organización que la identifica de otros negocios desde el ámbito de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos, es decir, la respuesta a esa famosa pregunta de Drucker: ¿Cuál es nuestro negocio? Expresa, la razón de ser de nuestro

negocio, reflejando sus necesidades y expectativas; además debe estimular comportamiento y crear compromisos.

La misión sirve para,

- \* unificar criterio
- \* Orientar el uso de los recursos
- \* Cimentar la cultura organizacional
- \* Facilitar la identificación de los individuos frente a la organización .
- \* Facilitar la determinación, conocimiento y aceptación de las metas y objetivos.

Entre los componentes de una misión están,

- \* La razón de ser de la clínica
- \* La naturaleza de la clínica
- \* Los servicios que presta

Elementos que conforman la misión

- \* Debe contener en forma clara quienes son los usuarios
- \* Los servicios que ofrece
- \* La tecnología básica que emplea
- \* Mostrar cuales es su preocupación ante los retos de supervivencia, crecimiento y rentabilidad
- \* Explicar cuales son sus valores, creencias y prioridades filosóficas que orientan la institución.

Por último, la misión debe ser inspirada y redactada por un equipo de trabajo de la organización, conformado de manera participativa y representativa, el cual

debe estar capacitado previamente sobre la importancia, objetivos y componentes de la misma. Cada funcionario de la empresa debe tomar la misión como parte de sí y reflejarla en la atención que se preste al usuario.

- **VISION:** Se considera como las ideas generales, algunas abstractas, proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y su proyección hacia el futuro, señala rumbo, da dirección, es la unión del presente con futuro de las empresas; es la brújula que orienta la formulación de las estrategias a la vez que le proporciona metas a la organización; ella debe reflejarse en la misión, objetivos y estrategias de la misión y se hace tangible cuando se materializa en proyectos y los propósitos específicos, sus resultados se deben medir a través de un sistema de índices de gestión bien definido<sup>5</sup>.
- **VALORES INSTITUCIONALES:** Toda empresa u organización debe fijar valores éticos y morales, los universales deben estar inmerso como el derecho a la vida a la verdad, a la libertad, ala equidad y a la justicia, sin dejar de lado el respeto por las personas, calidad, pertenencia, productividad, rentabilidad, competencia, eficiencia eficacia y cumplimiento.
- **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:** Se consideran las metas trazadas por las organizaciones, en sí son los resultados a largo plazo, por tanto, se pueden considerar como la concreción del desempeño en un futuro de la empresa u organización, ellos señalan el horizonte empresarial.

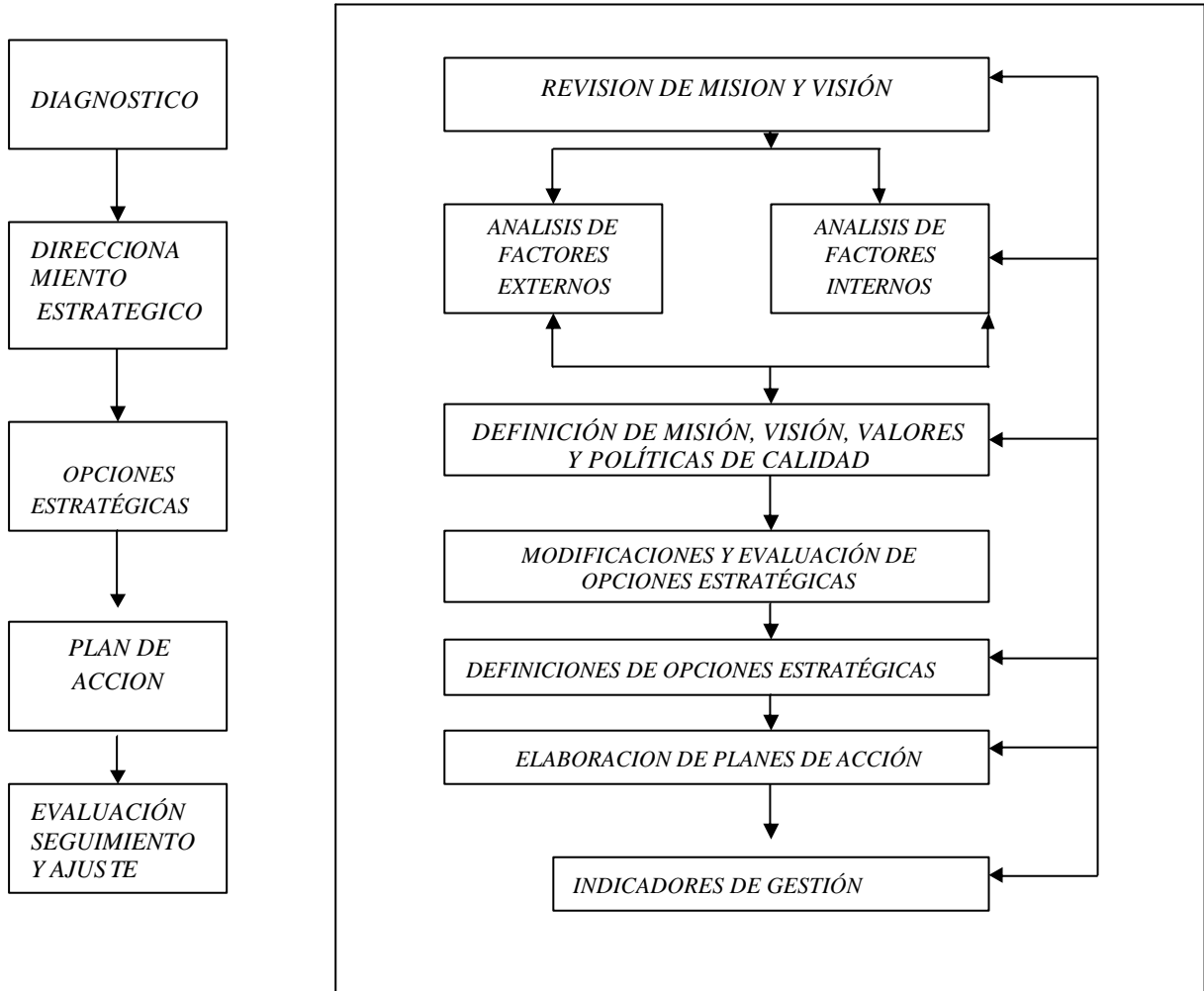
El proceso general de Planeación estratégica se sintetiza a partir del esquema que presenta Sandoval Duque en su Módulo de Planeación Estratégico:

---

<sup>5</sup> SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica, Planeación y Gestión-Teoría y Metodología, 7ª ed. Bogotá D.C. 1997. 20 y 21 pp.



## PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA



**2.1.4 Gerencia de Clientes:** Conjunto integral y global de estrategias orientadas hacia la anticipación y satisfacción de las necesidades de los clientes buscando mantener y consolidar su lealtad y permanencia, por tanto la estabilidad, crecimiento y rentabilidad de la organización.

Entre los elementos que integran la gerencia del cliente vale la pena mencionar: conocer al cliente, formular la estrategia del servicio, capacitar al cliente externo e interno, satisfacer al cliente, escuchar al cliente Gerencia visible frente al cliente contacto directo con el cliente seguimiento al cliente por venta obtención de índices de satisfacción de los clientes, referenciamiento competitivo<sup>6</sup>.

**2.1.5 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS:** Para realizar el proceso de investigación de mercado, es fundamental establecer una planificación del establecimiento de los objetivos que idealmente deben incluir estándares de desempeño y las estrategias y tácticas para implementar dichos objetivos; posteriormente se realiza la implantación para tratar de lograr los planes a través de la organización, conjunta al grupo de funcionarios, dirigir y coordinar los recursos humanos y de cualquier otro tipo que requiera la organización, una vez que (idealmente en forma concomitante), se da un proceso de control en donde se realizan medición y comparación del desempeño real con el planificado y la adopción de medidas correctivas.

Todo este proceso debe realizarse en forma cíclica, de tal forma que permita la oportuna toma de decisiones, así como la evaluación del proceso por introducir o evaluar. Para ello se mencionan las siguientes etapas, como requisitos mínimos en el proceso de investigación: fase exploratoria, plan de investigación, formulación, formulación del problema, fuentes de información, recolección de datos, análisis de datos, preparación del informe (retroalimentación).

De acuerdo con estos criterios, el mercadeo tiene que desempeñar un papel de ayuda para entender y establecer necesidades públicas, para desarrollar,

---

<sup>6</sup> SERNA GÓMEZ, Humberto. Monografías Facultad de Educación Universidad de los Andes. Op.cit

comunicar y distribuir servicios públicos para evaluar el grado de satisfacción con ellos y el sistema de cómo brindar el servicio público.

## **2.2 MARCO INSTITUCIONAL**

La naturaleza jurídica de la clínica El Laguito Ltda, es de carácter privado con ánimo de lucro para la prestación de servicios con hospitalización, inscrita en la Cámara De Comercio de Sogamoso mediante escritura pública # 698 del 29 de Mayo de 1979, otorgada por la notaría 2, la duración de la sociedad se fijó en 20 años, contados a partir del 1 de junio de 1998, su representante legal, el GERENTE.

**4.2.1. Políticas Generales:** La clínica presta los servicios medico-asistenciales con calidad y eficiencia, en forma ágil y oportuna, con tecnología e infraestructura adecuada, lucha por mantenerse sólida y rentable.

- **MISION:** La clínica El Laguito Ltda. Brinda a la comunidad Nacional de Oriente del País servicios médicos asistenciales y de diagnóstico, con un grupo humano especializado de amplia experiencia en esta área, con una tecnología moderna. Busca mantener el liderazgo en la prestación de servicios de salud en el departamento de Boyacá con parámetros de calidad, productividad y eficiencia. Procurando rentabilidad económica y social de los clientes internos y externos.
- **VISION:** “La clínica el Laguito de Sogamoso Ltda, será institución reconocida a nivel Departamental y nacional, manteniendo un alto nivel científico en la prestación de servicios médicos asistenciales, mediante la capacitación permanente del talento humano y la implementación de tecnología de punta. El

impacto social es el de contribuir en el proceso de mejoramiento de salud de los colombianos, permitiendo la accesibilidad del servicio a la comunidad en general.

- **VALORES:** Entre los valores fundamentales compromiso, respeto, responsabilidad, honestidad, lealtad y el trato como elementos fundamentales en el desarrollo y crecimiento personal en cada uno de los integrantes de la clínica.

**4.2.2 Las Fortalezas:** Es de resaltar que las políticas de la clínica es la de estar acorde con los avances tecnológico y científicos para prestar el servicio de salud de alta calidad a los usuarios, pues para ella juega un papel importante la satisfacción del cliente externo. La experiencia de 20 años y contar con grupo de profesionales idóneos en diferentes especialidad le ha permitido ser la mejor de la región, razón por la cual su radio de acción se ha extendido por todo el Departamento de Boyacá

**4.2.3 Las Debilidades:** Las tarifas de los servicios fijadas por la clínica son orientada a un segmento de la población de estrato medio alto, no extiende el servicio a las ARS y no hay variedad en la forma de pago.

**4.2.4 POLITICAS DE CALIDAD:** Acreditación por parte de la Secretaría De Salud De Boyacá, donde se encuentra inscrita en el REGISTRO ESPECIAL DEPARTAMENTAL así: clínica el laguito Ltda., con vigencia al 11-03.2.004.

### **3. PROCEDIMIENTO METODOLOGICO**

#### **3.1 TIPO DE INVESTIGACION**

El estudio investigativo se enfocó con los parámetros de la investigación Descriptiva y explicativa, al describir las diversas características relacionadas con la organización y funcionamiento de la clínica y de su entorno, al señalar las diferentes conductas y actitudes del universo investigado, se identificaron los comportamientos concretos, se descubrió y comprobó la asociación entre variables aplicada en la investigación y a través de los resultados se expresaron en hechos verificables, elementos que permitió diseñar un plan estratégico de mercadeo.

Además de las anteriores, se tomaron elementos fundamentales de la investigación de mercados como la especificación, la recolección, el procesamiento, el análisis y la interpretación de la información para comprender el radio de acción en que se mueve el mercado de la clínica e identificar sus problemas y oportunidades.

#### **3.2 RECOLECCION DE LA INFORMACION**

Para realizar el diagnóstico estratégico de la clínica, la información se recolectó a partir de las fuentes bibliográficas e Internet, documentos relacionados con el plan estratégico de la empresa desde la óptica de la visión, misión, objetivos, portafolio de servicios y personal que labora en esta entidad; con el propósito de profundizar los aspectos fundamentales objeto de estudio. Por otro lado se buscaron elementos sobre el perfil epidemiológico del municipio de Sogamoso; dicha información permitió identificar la problemática de la clínica.

Para diagnosticar el área de mercadeo, diseñar y elaborar un plan de mercadeo, además de las fuentes secundarias, se recurrió a la información dada por los usuarios, la competencia, las EPS que contratan con la clínica y cliente interno como fuentes primarias.

### **3.4 OBTENCIÓN DE LA MUESTRA**

Se aplicó el muestreo aleatorio simple, por ser un método recomendable cuando la población no es numerosa y las unidades se concentran en un área pequeña; pues su característica no es de gran variabilidad.

El instrumento aplicado, las encuestas, a los usuarios de la clínica durante varios días, antes y después de las consultas, a los cliente internos, se buscó que el empleado fuera objetivo al contestar el instrumento para lograr obtener una información veraz que se requería de ellos y para evaluar la competencia se realizaron de acuerdo a la muestra representativa antes descrita y en el sitio de cada institución; para las EPS que contratan con la clínica se le aplicó a los gerentes o encargados de la contratación.

Recolectada la información se procedió a revisar, corregir y clasificar los datos con el propósito de que fueran precisos, completos, correctos y compatibles con la tabulación; posteriormente se clasificó la información teniendo en cuenta las respuestas dicotómicas para analizarla y elaborar las respectivas conclusiones, recomendaciones para concluir con la propuesta (diseño de un plan de mercadeo).

## **4. DIAGNÓSTICO**

Para desarrollar esta parte se creyó conveniente tener en cuenta la información que reposa en los archivos de la clínica:

### **4.1 PRESUPUESTO PARA MERCADEO:**

- **PRESUPUESTO PARA MERCADEO:** En la clínica no se tiene un presupuesto especialmente orientado al mercadeo

### **4.2 ASPECTOS TECNICOS EN LA PRESTACION DE SERVICIOS**

- **Recursos físicos ambulatorios**

<i>DESCRIPCION O NOMBRE DEL RECURSO</i>	<i>CUANTIFICACION DEL RECURSO</i>	<i>CAPACIDAD INSTALADA</i>	
		<i>PROPIA</i>	<i>SUBCONTRAT.</i>
<i>CONSULTORIO MD. GENERAL</i>	<i>2</i>	<i>X</i>	
<i>CONSULTORIO MD ESPECIALISTA</i>	<i>2</i>	<i>X</i>	
<i>SERVICIO DE QUIROFANOS</i>	<i>2</i>	<i>X</i>	
<i>LABORATORIO CLINICO</i>	<i>1</i>	<i>X</i>	
<i>CONSULTORIO DE NUTRICION</i>	<i>1</i>	<i>X</i>	
<i>AREA DE URGENCIAS</i>	<i>1</i>	<i>X</i>	
<i>SERVICIO SE APOYO HOSPITALARIOS DIAGNOSTICOS</i>			
<i>AREA DE RADIOLOGIA</i>	<i>1</i>	<i>X</i>	
<i>-TAC</i>	<i>1</i>	<i>X</i>	
<i>-RX</i>	<i>1</i>	<i>X</i>	
<i>SALA DE ENDOSCOPIAS</i>	<i>1</i>	<i>X</i>	
<i>ECOGRAFIAS</i>	<i>1</i>	<i>X</i>	
<i>SALA DE PARTOS</i>	<i>1</i>	<i>X</i>	
<i>MONITOR FETAL</i>	<i>1</i>	<i>X</i>	
<i>CENTRAL DE ESTERILIZACION</i>	<i>1</i>	<i>X</i>	

<i>ESPIROMETRIA</i>	<i>1</i>	<i>X</i>	
<i>ELECTROCARDIOGRAFIA</i>	<i>1</i>	<i>X</i>	
<i>SERVICIO DE APOYO TERAPEUTICO</i>			
<i>-NUTRICION</i>	<i>1</i>	<i>X</i>	
<i>-TERAPIA RESPIRATORIA</i>	<i>2</i>		<i>X</i>
<i>-TERAPIA FISICA</i>	<i>2</i>		<i>X</i>
<i>TERAPIA DEL LENGUAJE</i>	<i>1</i>		<i>X</i>
<i>-TERAPIA OCUPACIONAL</i>	<i>1</i>		<i>X</i>

- **Relación del Recurso Humano**

*RECURSO MÉDICO ASISTENCIAL:*

<i>PROFESION U OFICIO</i>	<i>CUANTIFICACIÓN DEL RECURSO</i>
<i>MEDICOS GENERALES</i>	<i>11</i>
<i>ESPECIALIDADES MEDICAS</i>	
<i>GINECOBSTETRAS</i>	<i>2</i>
<i>ORTOPEDISTAS</i>	<i>1</i>
<i>INTERNISTAS</i>	<i>1</i>
<i>CIRUJANO PEDIATRA</i>	<i>1</i>
<i>DERMATOLOGOS</i>	<i>1</i>
<i>OFTALMOLOGOS</i>	<i>1</i>
<i>UROLOGOS</i>	<i>1</i>
<i>PEDIATRAS</i>	<i>1</i>
<i>CIRUJANOS GENERALES</i>	<i>2</i>
<i>PATOLOGOS</i>	<i>1</i>
<i>RADIOLOGOS</i>	<i>1</i>
<i>FISIATRAS</i>	<i>1</i>
<i>ENFERMERAS JEFES</i>	<i>3</i>
<i>AUX. DE ENFERMERIA</i>	<i>23</i>
<i>BACTERIOLOGAS</i>	<i>2</i>
<i>AUXILIAR DE LABORATORIO</i>	<i>1</i>
<i>TECNICOS DE RX</i>	<i>3</i>
<i>INSTRUMENTADORAS</i>	<i>3</i>



*Recurso humano administrativo*

<i>PROFESION U OFICIO</i>	<i>CUANTIFICACIÓN DEL RECURSO</i>
<i>GERENTE</i>	<i>1</i>
<i>SECRETARIA DE GERENCIA</i>	<i>1</i>
<i>CONTADORA</i>	<i>1</i>
<i>AUXILIAR DE FACTURACION</i>	<i>1</i>
<i>AUXILIAR DE PAGADURIA</i>	<i>1</i>
<i>AUXILIAR DE CONTABILIDAD</i>	<i>2</i>
<i>SECRETARIA DE AUTORIZAC.</i>	<i>1</i>
<i>SECRETARIA DE RIPS</i>	<i>1</i>
<i>MENSAJERIA</i>	<i>1</i>
<i>AUXILIAR DE FARMACIA</i>	<i>1</i>
<i>AUXILIAR DE ADMISIONES</i>	<i>1</i>
<i>AUX.RECEP. CONMUTADOR</i>	<i>1</i>
<i>AUXILIAR CONTABLE</i>	<i>1</i>
<i>AUX.ALMACEN YSUM.</i>	<i>1</i>
<i>SECRETARIA DE RADIOLOGIA</i>	<i>1</i>
<i>PRACTICANTE SENA</i>	<i>1</i>

*Recurso Humano depto Mantenimiento Celaduria*

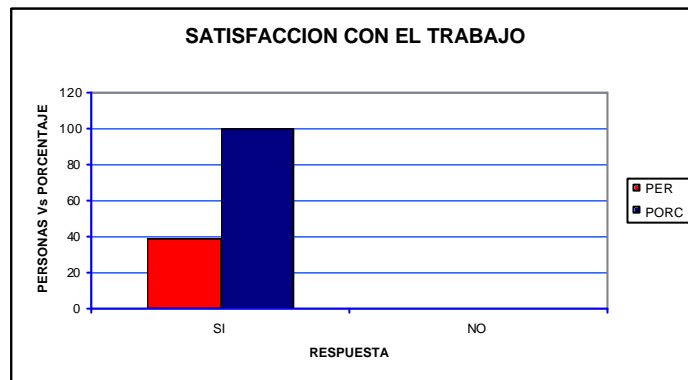
<i>PROFESION U OFICIO</i>	<i>CAUNTIFICACION DEL RECURSO</i>
<i>AUXILIAR DE SERVICIO GENERAL</i>	<i>12</i>
<i>CELADORES</i>	<i>3</i>
<i>MANTENIMIENTO</i>	<i>1</i>

### 4.3 INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Aplicadas las 560 encuestas se procedió a tabularla, codificarla y clasificarla para analizar la información arrojada desde la perspectiva cuantitativa y cualitativa, no obstante vale la pena aclarar que solamente se presenta a continuación la aplicada a los clientes internos:

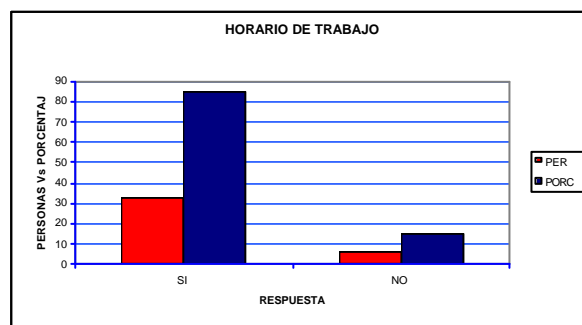
#### 4.3.1 Análisis de las Encuestas Aplicada a los clientes internos en el ámbito Organización del Plan de Mercadeo.

##### 1. Grado de satisfacción con el trabajo que realiza dentro de la clínica



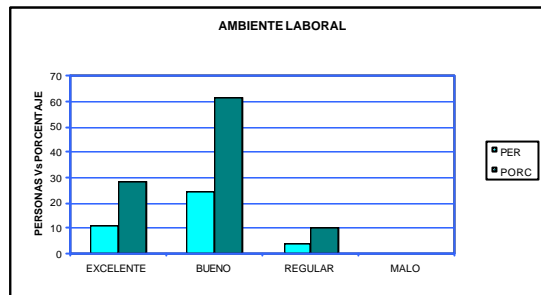
Los empleados de la institución manifiestan agrado con el trabajo que realizan dentro de la institución (100%), como se puede observar en la gráfica.

##### 2. Horario de trabajo



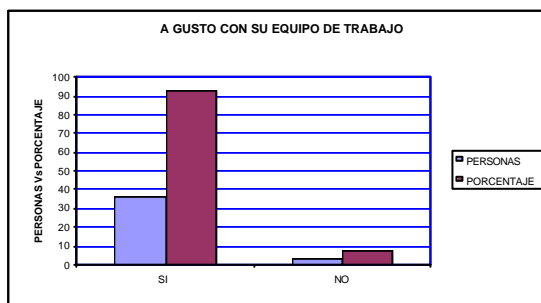
En la gráfica se detecta, satisfacción por la jornada laboral establecido por la clínica para sus empleados (84.6%), sin embargo para un mínimo no es el pertinente (15.4%).

### 3. Ambiente laboral de la clínica



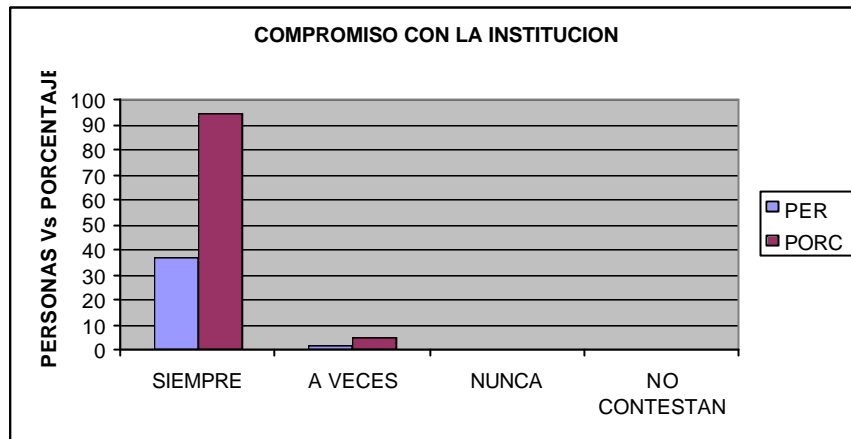
Respecto al clima organizacional para el 61.5% es benévolo, sumado con el excelente que es similar la categoría (28.2%) para una total de 89.7% de los encuestados están de acuerdo con el ambiente que se respira en la clínica; no obstante, por 10.2% le es indiferente como lo indica la gráfica.

### 4. A gusto con su equipo de trabajo



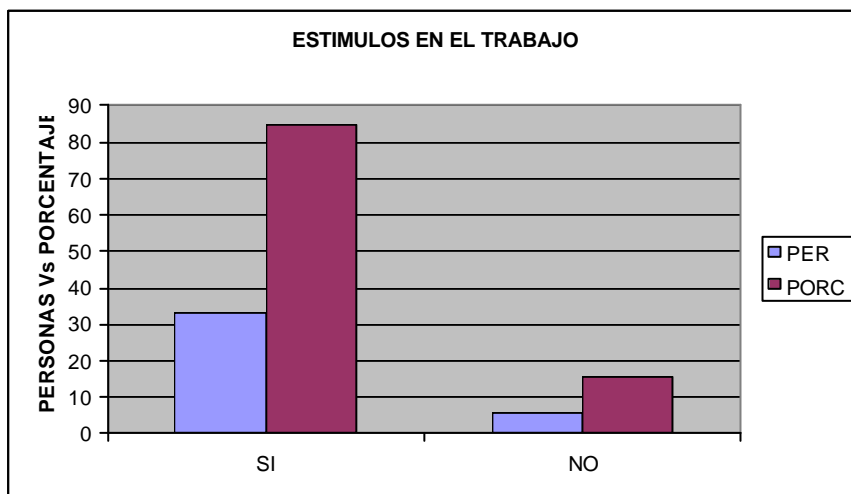
El porcentaje manifestado por los empleados encuestados (92.3%) es significativo para la empresa, porque se sienten satisfechos con el equipo de trabajo, sin embargo, la minoría no están de acuerdo (7.7%).

**5. Siente compromiso con la institución para la que trabaja.**



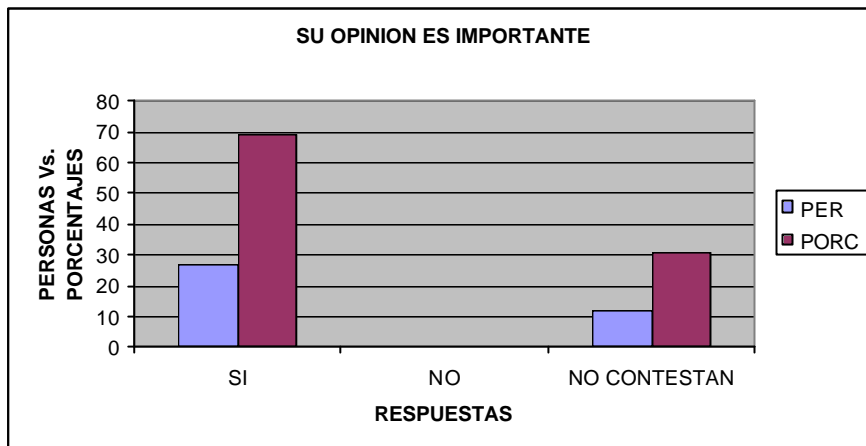
El 94.8% de los clientes internos se sienten comprometidos con la clínica, porcentaje significativo para la empresa, como se puede observar en la gráfica; la minoría (5.1%) manifiestan algunas veces se comprometen con el trabajo de la institución.

**6. Requiere estímulos para el buen desempeño de su trabajo**



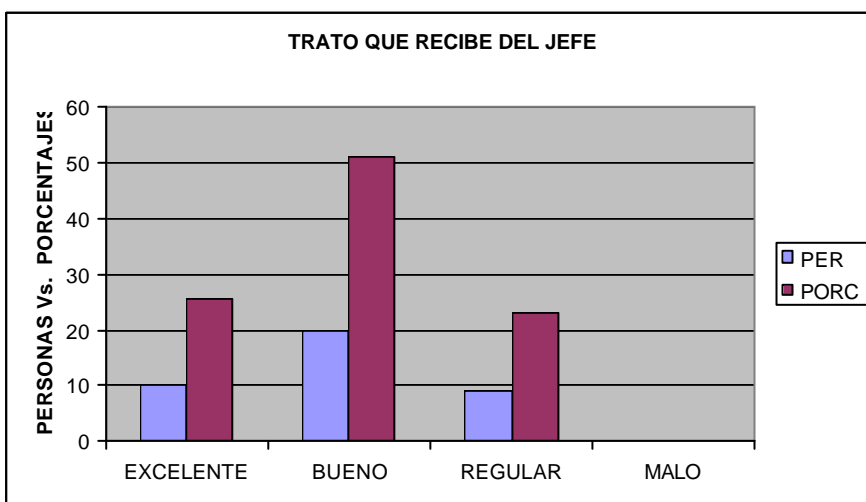
Para lograr un óptimo desempeño en su jornada laboral, los clientes internos manifiestan se requiere de estímulos (84.6%), no obstante, el 15.4% afirman que no es necesario para su buen desempeño dentro de la institución.

### 6. Su opinión es importante y la tienen en cuenta sus directivas



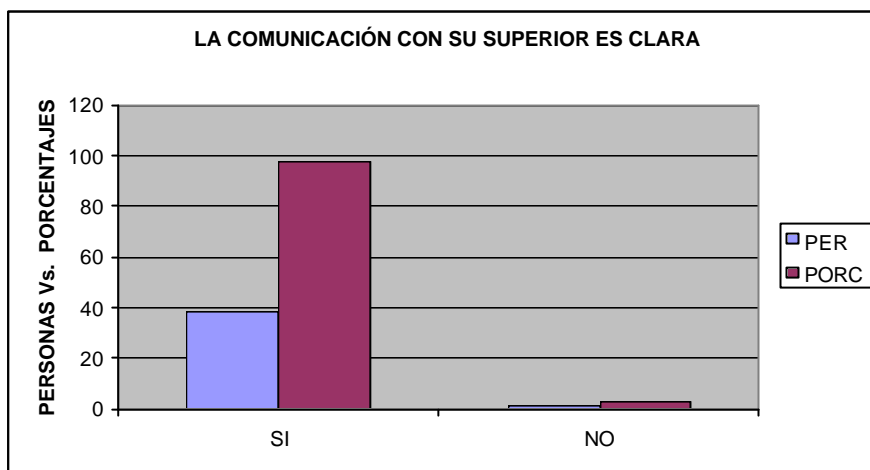
El 69.2 % contestaron a esta pregunta que si es importante la opinión y las directivas las deben tener en cuenta y para el restante no es esencial (30.8%).

### 7. Trato que recibe de su Jefe



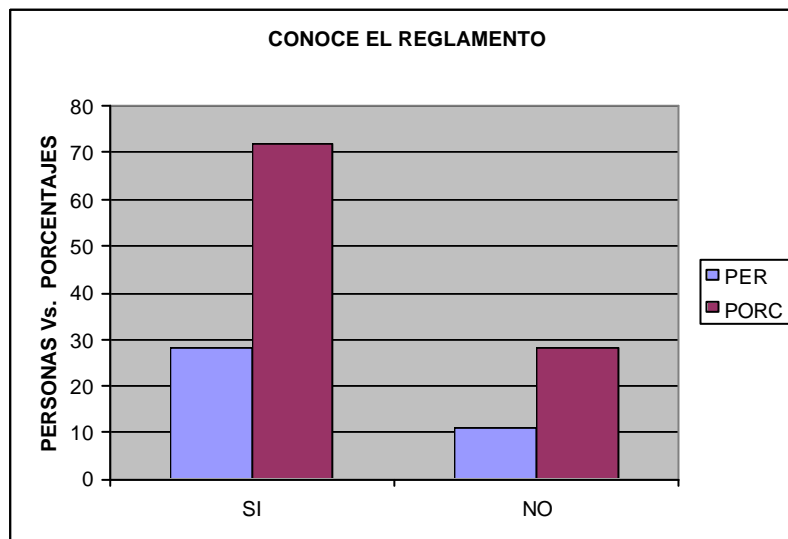
Para los empleados de la empresa, el trato que reciben es bueno (51.3%) y excelente(25.6%), significa que los jefes son comprensible y extraordinario (76.9%) como se observa en la gráfica; solo el 23.1% manifiesta que los jefes deben moderar su trato.

**8. La comunicación entre Usted y su Superior es clara.**



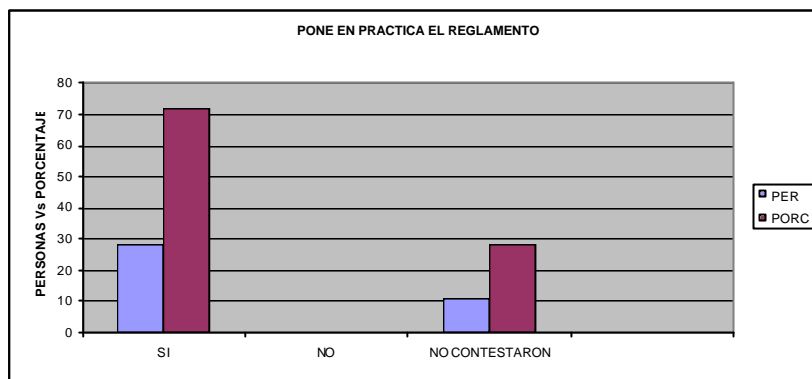
La comunicación es clara, aspecto fundamental dentro de la socialización y convivencia de los seres humanos y de las organizaciones en un 97.4% y en una minoría 2.5% no lo es.

**9. Conoce el reglamento de trabajo**



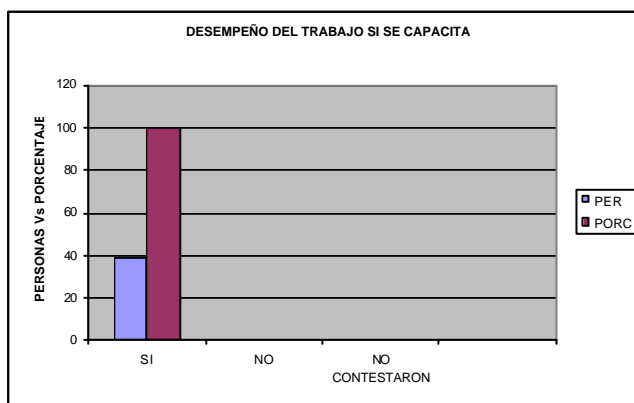
En un 71.8% de los clientes internos encuestados como lo muestra la gráfica conocen el reglamento establecido por la empresa, sin embargo 28.2% no lo conoce.

**¿ Si lo conoce, lo pone en practica?**



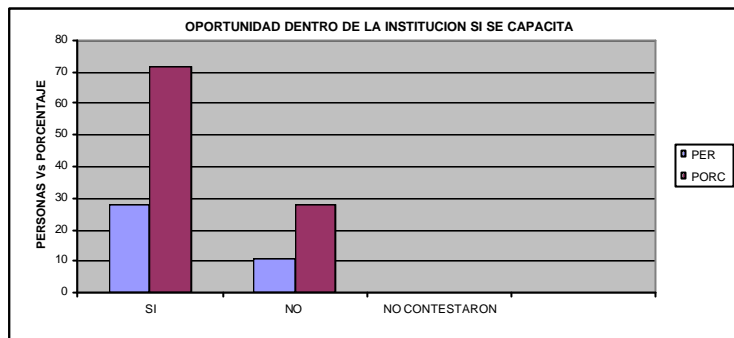
La interpretación depende de la pregunta anterior, los clientes internos están seguros en el mismo porcentaje, pues al conocerlo lo practican, mientras que el 28.2% tienen desconocimiento del mismo por tanto no lo practican.

**10. La capacitación mejora el desempeño del trabajo.**



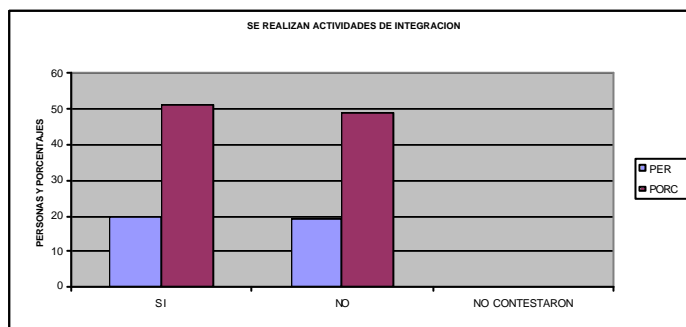
El 100% de los empleados son conscientes que la capacitación eleva la calidad de desempeño en el ámbito laboral.

### 11. Se ofrece oportunidad a las personas que se capacitan



La clínica ofrece oportunidades a los empleados internos según el 71.8% para que se capaciten como se observa en la gráfica, sin embargo, para el 28.2% no las ofrece.

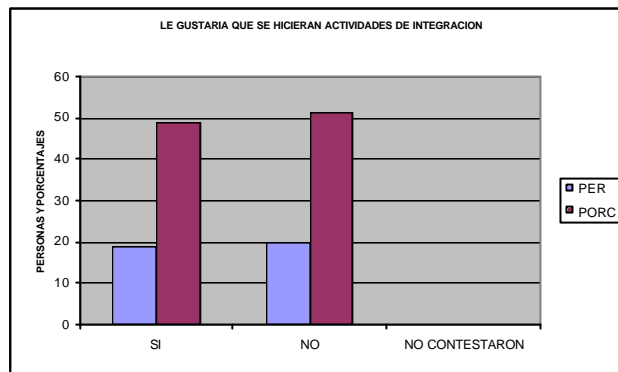
### 12. Realizan actividades de integración.





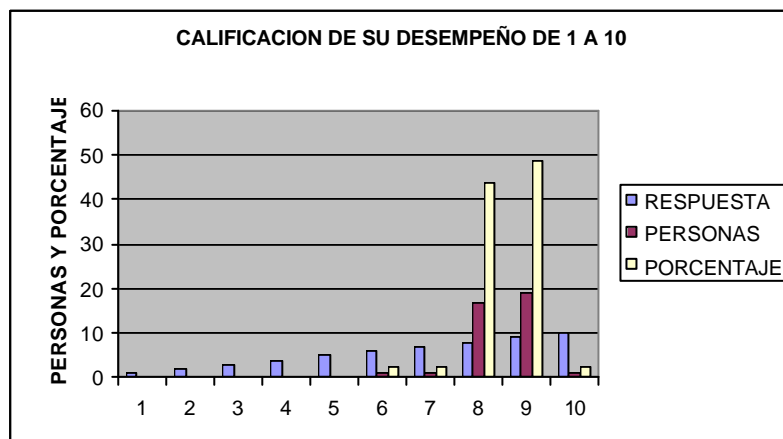
Al observar la gráfica se detecta que para el 51.3% de los empleados la empresa organiza actividades de integración, sin embargo, el 48.7% afirma que no las realizan.

**13. Si la respuesta es negativa, ¿ le gustaría que se realizarán?**



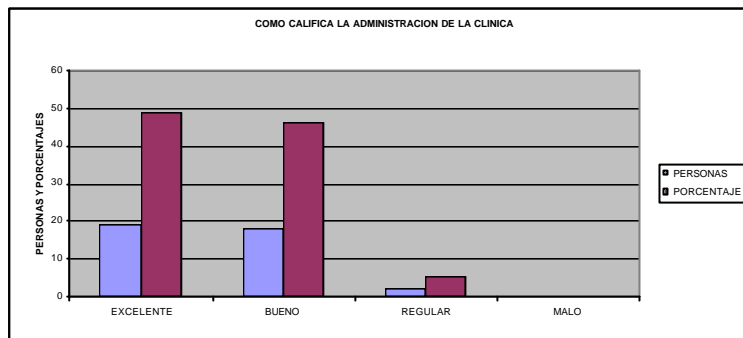
Al observar la gráfica, al 48.7% de los empleados les gustaría que se realizaran actividades de integración, mientras que para y el 51.3% que no las realizarán.

**16. De 1 a 10 como calificaría su desempeño. Tenga en cuenta que el 1 es el nivel más bajo y el 10 más alto.**



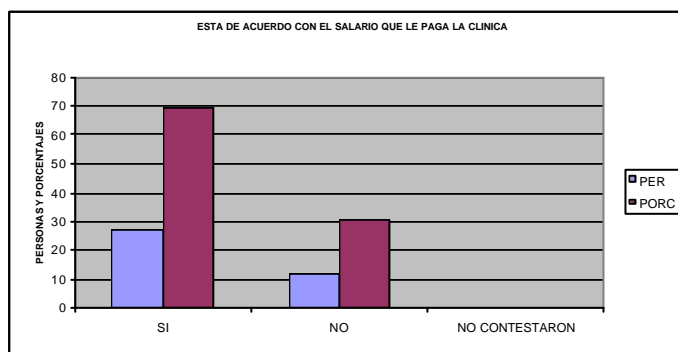
Los clientes internos de la clínica en un 92.3%, consideran que su desempeño laboral es alto al encontrarse en la escala de 8 y 9 y el 2.6% excelente al alcanzar los 10 puntos; mientras que el 8.86% se encuentra en una escala promedia entre 6 y 7 puntos.

#### 14. Calificación que daría a la administración de la Clínica



Para 48.7% de Los empleados encuestados la administración de la clínica es excelente y un 46.1% que es buena; solo el 5.2% la considera mala.

#### 15. Satisfacción con el salario recibido

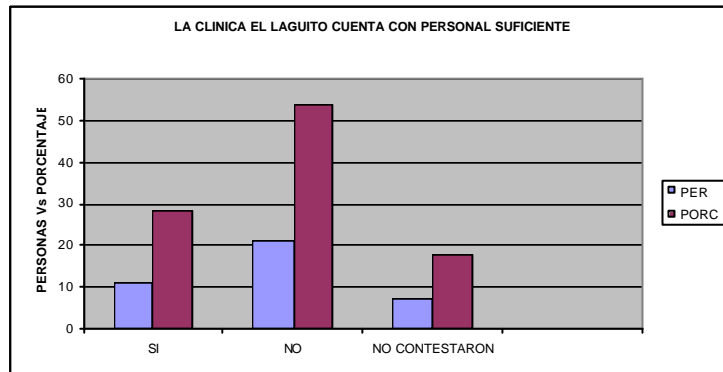


Un 69.2% de los empleados encuestados, están satisfechos con la bonificación económica recibida por el trabajo realizado, mientras que un 30.8% consideran que su remuneración no es la adecuada.

## PERSONAL ASISTENCIAL (médicos y enfermeras de la clínica el Laguito)

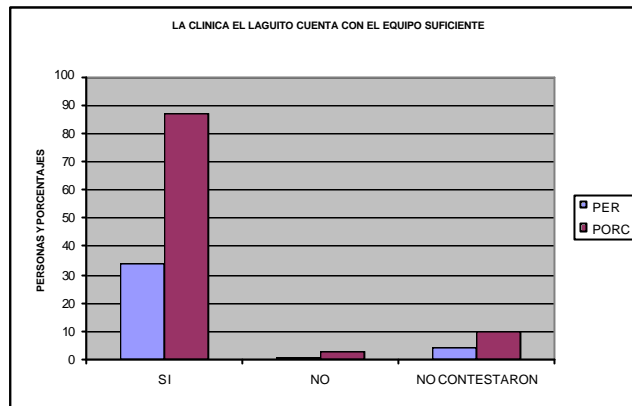
Para lograr una interpretación objetiva fue necesario plantear preguntas concretas y sencillas, por ello fue necesario tener en cuenta la opinión de los paramédicos, médicos y enfermera que prestarán sus servicios a la clínica El Laguito.

### 1. La Clínica el Laguito cuenta con personal suficiente



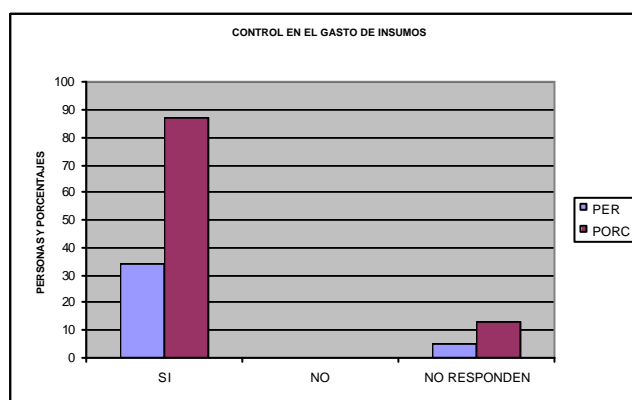
Del total de 39 personas encuestadas, el 53.9% consideran que la clínica el Laguito no cuentan con el personal requerido para prestar una atención adecuada, para un 28.2% la institución cuenta con el personal adecuado y el 17.9% no respondió la pregunta.

## 2. Equipos suficientes



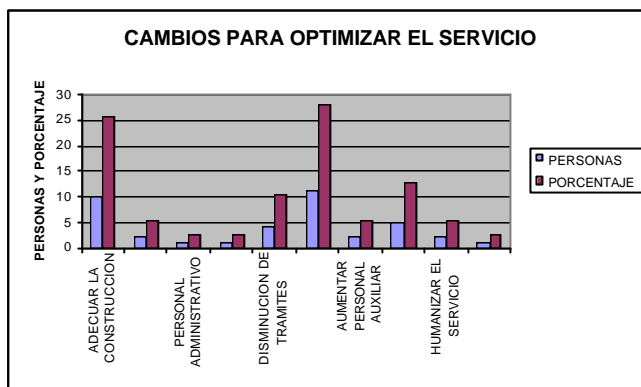
Del personal asistencial encuestado, el 87.2% considera que la clínica cuenta con los equipos suficientes para prestar buena atención a los usuarios aunque se recomienda crear un programa de mantenimiento preventivo que permita disminuir costos y evitar retrasos y esperas en el servicios. El 10.4% no respondió la pregunta (la negativa es significativo para la institución), solo el 2.6% considera que no se cuenta con los equipos adecuados.

## 3. Control a los insumos



El 87.2% esta de acuerdo con el control en el gasto de los insumos, mientras que el 12.9% no contestaron la pregunta.

#### 4. Cambios requeridos para optimizar la prestación del servicio.



Para el análisis de esta pregunta fue necesario registrar todas las sugerencias hechas por el personal asistencial sobre los aspectos que requieren modificación y que para la organización conocerlos es importante; ya que su implementación se vería reflejada en la satisfacción del cliente interno y por consiguiente en el compromiso con la organización.

Dentro de ellos con un gran porcentaje esta la ampliación y adecuación de la planta física ya que ellos consideran que los espacios son reducidos y que es necesario ambientarlos adecuadamente. Ejemplo: la recepción requiere de un TV que haga agradable la espera, un revistero actualizado. Etc.

Otros factores considerados de gran importancia para el personal asistencial es mejorar el sentido de pertenencia, a través de incentivos y de un programa de motivación y satisfacción por las actividades realizadas y la ubicación de manera estratégica de la cocina y los lavaderos para evitar el ruido ya que esto molesta e interrumpe las actividades.

### 4.3 CONCLUSIONES

- La falta de un sistema de estímulos para los cliente internos genera insatisfacción en ellos y por tanto es reflejada en el trato con los usuarios e incide indirectamente en el volumen de captación de usuarios corriendo el riesgo de perder lo existentes.
- Los altos tiempos de espera sumados a la ausencia de comodidades que el cliente espera recibir puede constituirse en un factor de descontento dentro del contexto de entrega del producto final.
- El incremento de trabajo en algunos clientes internos al no incrementar profesionales en el área de urgencias y consulta externa el servicio es lento y por ende la insatisfacción por parte del usuario
- El alto costo del servicio disminuye la cobertura y por ende la posibilidad de ser rentable.
- La falta del servicio odontológico en la clínica ha hecho que los pacientes opten por IPS que les presten los servicios integralmente, además se debe tener en cuenta que es la primera causa de morbilidad en la población de Sogamoso.
- Existe una considerable deficiencia en la publicidad y en planes dirigidos a transformar los deseos del paciente en atributos del servicio de la clínica.
- Los factores de satisfacción juegan un papel importante en la atención del usuario y la clínica posee bastantes argumentos para preservarla.
- Los procesos que el paciente debe llevar a cabo para acceder al servicio en la clínica deben ser más ágiles para lograr el aprovechamiento del tiempo del paciente y por ende elevar su satisfacción.

- La infraestructura física está generando insatisfacción debido a que los espacios son reducidos.
- Existe conformidad por parte de los usuarios de otras IPS con los servicios que reciben allí, sin importar que o cómo lo estén reciben

## **5. PLAN ESTRATEGICO DE MERCADEO PARA LA CLÍNICA “EL LAGUITO” MUNICIPIO DE SOGOMOSO**

Para la realización del diagnóstico estratégico se partió del análisis cuantitativo de los resultados arrojados en las 560 encuestas aplicadas al usuario, al cliente interno, clientes potenciales, a la competencia y a las EPSs, además, se aplicó el PIC, y POAM como herramienta técnica; posteriormente se procedió a elaborar el DOFA<sup>7</sup>, y por último la formulación estratégicas. Los aspectos anteriormente mencionados permitieron el diseño del Plan Estratégico de Mercadeo para la clínica desde un óptica objetiva, con el propósito de brindarle un instrumento técnico como alternativa para mejorar el sistema de captación de usuarios y mantener a los que se encuentra vinculados.

### **5.1 ANALISIS EXTERNO ORGANIZACIÓN DEL ENTORNO**

**5.1.1 Factores Económicos:** La economía sogamoseña gira alrededor de la minería (hierro, carbón, caliza, asfalto y mármol) para el desarrollo industrial de la región (Acerías Paz del Río) y el comercio.

**Producción minera.** Los principales consumidores de carbón en el departamento figuran la Empresa de Energía de Boyacá EBSA S.A., Acerías Paz del Río, Cementos Boyacá, Cementos Paz del Río, ladrilleras y las caleras, se abastecen en buena proporción de carbón térmico de las minas existentes en Sogamoso.

---

<sup>7</sup> DOFA; diseñado para encontrar el mejor acoplamiento entre la tendencia del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa. Ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio



- **Industria.** La actividad industrial en el Departamento de Boyacá, concentrada en esta área geográfica, representa un alto porcentaje no solo en la generación de empleo productivo sino en la elaboración de manufacturas. Sogamoso concentra el 80% de las industrias de la provincia, lo que ha contribuido al desarrollo de una buena infraestructura vial y de servicios. Proviene de esta región, el 34% de los establecimientos industriales, el 41% del empleo manufacturero y el 85% del valor agregado.

No obstante, la industria pesada localizada en la región ya no es portadora de las grandes posibilidades de expansión y desarrollo como lo fue en su momento de auge. Por el contrario, la industria no entró en un proceso de reconversión para la competitividad en el nuevo esquema de apertura de mercados, unido a la falta de proyección para modernizar los diferentes modos de transporte existentes.

- **Microempresas.**

El municipio de Sogamoso como centro industrial de la provincia cuenta con 335 unidades productivas distribuidas en: 292 microempresas equivalente al 87,10% en líneas de producción como fundición y manufactura de elementos de hierro y acero, productos metálicos de uso estructural, fabricación de muebles, elaboración de prendas, productos de panadería, etc. y el predominio de 28 pequeñas industrias equivalente al 8,30% orientadas básicamente a la fabricación de artículos alimenticios, confecciones, muebles, materiales para construcción y productos metálicos.

El empleo en la región era generado principalmente por 3 grandes industrias: 1 siderúrgica, 1 metalúrgica y 2 cementeras; no obstante, la situación del país en el ámbito económico, desplazamiento de los habitantes de las regiones aledañas al municipio ha conllevado a la pérdida del poder adquisitivo de los comerciantes e industriales y específica la empresa Acerías Paz del Río generando de esta forma

desempleo, pobreza y por ende, la seguridad social en salud se convierte en régimen subsidiado y no al contributivo, razón por la cual, la clínica se ha visto afectada en la captación de usuarios y de retener los ya existentes.

**5.1.2 Factores Sociales:** Sogamoso, cuenta con una Población de 143.545 habitantes, de los cuales 72.777 son mujeres y 70.768 son hombres, fenómeno que se puede atribuir en parte a la violencia que vive el país, el hombre están más expuesto y comprometido en este problema social. La población esta distribución por sectores: la urbana conformada por 113.401 habitantes, que corresponden al 79 % de la población total y la restante es rural la conforma 30.144 habitantes correspondientes al 21 %. La siguiente es la distribución por grupos etáreos y sexo.

**DISTRIBUCION DE LA POBLACION POR GRUPOS ETAREOS Y SEXO  
SOGAMOSO 2000**

	MUJERES	%	HOMBRES	%	TOTAL	%
Menores de 1 año	1580	1.1	1722	1.2	3302	2.3
DE 1 A 4 ANOS	6747	4.7	7.034	4.9	13781	9.6
DE 5 A 14 AÑOS	17081	11.9	17369	12.1	34450	24.0
DE 15 A 44 AÑOS	33159	23.1	31149	21.7	64308	44.8
DE 45 A 59 ANOS	8038	5.6	7752	5.4	15790	11.0
DE 60 y MAS	6172	4.3	5742	4.0	11914	8.3
TOTAL	72777	50.7	70768	49.3	143.545	100

*FUENTE: Perfil Epidemiológico del municipio de Sogamoso.*

Cabe anotar, que del total de la población el grupo etáreo más representativo lo constituye el rango de 15 a 44 años en un 44.8 % del total de la población; de este rango el 23.1 % corresponden a las mujeres en edad fértil, estimándose que para el presente año se tendrá 3.918 embarazadas.

La población infantil menores de cinco años la conforman 17.083 niños, ellos demandan atención especial al ser favorecidos por programas de crecimiento y desarrollo, programa ampliado de inmunizaciones, atención especial del recién nacido y manejos de programas especiales ( EDA, IRA , nutricionales ).

Del total de la población del municipio, 11.914 (8.3%) pertenecen a la tercera edad, son mayores de 60 años; 1.300 de ellos se encuentran en estado de pobreza e indigencia, requiriendo de atención integral y 4.792 (43%) son pensionados.

**Servicios Públicos Domiciliarios** El Municipio de Sogamoso con un índice de urbanización de los más altos del país: 78.16%, presenta la siguiente cobertura en el servicio público domiciliario de acueducto:

ACUEDUCTO	COBERTURA	REDES	CALIDAD	FUENTE
URBANO	90.65 %	Conducción, distribución, y servicio domiciliario	Apta para Consumo Humano	Lago de Tota Río Tejar
RURAL	44.0 %	Conducción, distribución, y servicio domiciliario	Apta para Consumo Humano	Lago de Tota Río Tejar, Laguna de Siscunci, Quebradas el Hoyo, La Fuente y el Vino.

FUENTE: Perfil Epidemiológico del municipio de Sogamoso.

Las redes de alcantarillado son de tipo combinado, según el perfil epidemiológico del municipio de Sogamoso:

COBERTURA			
ALCANTARILLADO		SISTEMA DE VERTIMIENTOS	DEFICIENCIA
URBANO	70.84 %	Las aguas residuales finales se vierten a campo abierto al Canal de Desección de Venecia, al Río Monquirá	No existe sistema de tratamiento de aguas residuales, las cuales finalmente contaminan el río Chicamocha.
RURAL	6.0 %	A campo abierto	

FUENTE: Perfil Epidemiológico

**Aseguramiento:** En el municipio de Sogamoso se estima que aproximadamente el 49.3 % de la población se encuentra afiliada al régimen contributivo, a través de patronos o de afiliación como trabajadores independientes, siendo el Seguro Social la E.P.S. A continuación se relaciona la distribución de la afiliación al Sistema General de Seguridad Social en Salud del Municipio de Sogamoso.

#### DISTRIBUCION DE LA AFILIACION AL SISTEMA GENERAL DE SEGURIDAD SOCIAL EN SALUD SOGAMOSO 2001

TIPO DE VINCULACION	POBLACION	
RÉGIMEN CONTRIBUTIVO	70.694	ISS, saludcoop, Humana Vivir, Colsanitas, Cooverna, Cajanal, Colseguros, Caprecom.
RÉGIMEN SUBSIDIADO	21.556	Cajasalud, Caprecom, Comparta, Condor, Coosalud, EMDIS, Humana Vivir.
VINCULADOS Nivel 1 y 2	37324	
VINCULADOS Nivel 3	12233	
VINCULADOS NO IDENTIFICADOS	1738	
TOTAL	143.545	100.0

FUENTE: Perfil Epidemiológico del municipio de Sogamoso

**Nivel Educativo:** Los tres niveles que el Ministerio de Educación ofrece a la sociedad colombiana, la provincia de Sogamuxi es una de las favorecidas, cuenta En cuanto a la prestación de educación universitaria, existen 5 instituciones (3 oficiales y 2 no oficiales) que ofrecen programas de pregrado y postgrado.

La provincia de Sogamuxi en el ámbito educativo brinda una cobertura total en los tres niveles (prescolar, primaria, secundaria y universitario presencial y a distancia) avalado por el Ministerio Educativo con un total de 209 establecimientos educativos entre estatales y privados y una población estudiantil 29.622 (año 2000).

Los aspectos anteriores, inciden en la sociedad sogamoseña, al buscar una mejor calidad de vida, por tanto, por tanto, invierte parte de sus ingresos en salud, por ello los usuarios prefieren los servicios prestados por las instituciones privadas, para nuestro caso la clínica El Laguito; además, los ejecutivos y personas independientes que sus ingresos le permiten estar dentro del régimen contributivo<sup>8</sup> y por tanto, gozar de los servicios que le ofrece la clínica.

**5.1.3 Factores Geográficos:** El municipio de Sogamoso, pertenece la Provincia de Sogamuxi, ubicado en el centro del departamento de Boyacá; limita por el norte con los municipios de Nobsa y Tópaga por el sur con Aquitania, Cuitiva y Firavitoba, por el este con Tópaga y Monguí y por este con las poblaciones de Iza Firavitoba y Tibasosa. La mayor parte del área urbana se localiza sobre los terrenos planos que constituye el valle de Sogamoso.

---

<sup>8</sup> REGIMEN CONTRIBUTIVO: Para aquellos que tienen la capacidad de realizar aporte a la seguridad social a través de su trabajo o ingresos independientes, es el caso de algunos usuarios de la clínica El Laguito.

El municipio tiene una extensión de 154,43 km <sup>2</sup>, distribuido en 48 barrios (El Laguito donde se encuentra ubicada la clínica objeto de estudio) y 38 veredas; el sector urbano se encuentra a una altitud de 2.480 metros sobre el nivel del mar.

La temperatura promedio es de 17° centígrados, las temperaturas más altas se registran en los meses de marzo- abril y mayo y las más bajas en los meses de julio - agosto y septiembre. La precipitación media anual es de 831 mm siendo las épocas lluviosas los meses de abril a mayo y de octubre a noviembre; los periodos más secos corresponden a los meses de Junio y Agosto y un segundo periodo de Diciembre - Enero y Febrero.

## 5.2 ANÁLISIS INTERNO

Para evaluar las fortalezas y debilidades de la clínica en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo fue necesario aplicar el PCI<sup>9</sup>

### PCI

CAPACIDAD CALIF	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTO	MEDIO	BAJO
<b>CAPACIDAD DIRECTIVA</b>									
Imagen Corporativa	X					X	X		
Crisis económica			X	X			X		
Desempleo			X	X			X		
Flujo de Recursos		X			X		X		

<sup>9</sup> Medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la empresa en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo

<b>FACTORES POLÍTICOS</b>									
Cambio Normatividad		X			X			X	
<b>FACTORES SOCIALES</b>									
Cotización en Rég. Contributivo	X					X	X		
Desplazamiento			X	X			X		
Cultura	X				X		X		
Nivel Educativo	X					X	X		
Estilos de Vida	X					X	X		
Programas Sociales		X				X		X	
<b>FACTORES TECNOLÓGICOS</b>									
Nuevas Tecnologías	X					X	X		
Comunicaciones	X					X	X		
Automatización	X					X	X		
<b>FACTORES COMPETITIVOS</b>									
Calidad de la Competencia	X				X		X		
Numero de Competidores	X				X		X		
Precios		X		X			X		
Cobertura de Servicios		X			X		X		
<b>FACTORES GEOGRÁFICOS</b>									
Ubicación	X				X		X		
Accesibilidad	X				X		X		
Clima			X			X		X	

**4.1.4 POAM<sup>10</sup>:** Este instrumento permitió valorar las amenazas y oportunidades que presenta la clínica El Laguito.

POAM

FACTOR	CALIF	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
		ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTO	MEDIO	BAJO
<b>FACTORES ECONOMICOS</b>										
Crisis económica		X			X			X		
Desempleo				X	X			X		
Flujo de Recursos			X		X			X		
<b>FACTORES POLITICOS</b>										
Cambio Normatividad				X			X		X	
Orden público				X	X			X		
<b>FACTORES SOCIALES</b>										
Cotización en rég. Contributivo		X			X			X		
Desplazamiento				X	X			X		
Cultura		X				X		X		
Valores		X					X	X		
Nivel Educativo				X	X			X		
Estilos de Vida		X					X	X		
Tasa de Natalidad				X	X			X		
Programas Sociales				X		X		X		
<b>FACTORES TECNOLOGICOS</b>										
Nuevas Tecnologías		X				X		X		
Comunicaciones		X				X		X		
Automatización		X				X		X		
<b>FACTORES COMPETITIVOS</b>			X							
Calidad de la Competencia		X			X			X		
Numero de Competidores		X			X			X		
Precios			X		X			X		
Cobertura de Servicios			X		X			X		
<b>FACTORES GEOGRAFICOS</b>										
Ubicación			X			X		X		
Accesibilidad		X				X		X		
Clima				X			X		X	

<sup>10</sup> Es el perfil de oportunidades y amenazas del medio, es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa.



### **5.3 PLAN ESTRATÉGICO PARA EL ÁREA DE MERCADEO**

Analizado el diagnóstico estratégico se procedió a diseñar el Plan Estratégico para el área de mercadeo, con el propósito que la clínica aplique las sugerencias establecidas en él. Instrumento que le permitirá fortalecerla y por ende será más competitiva en todos los ámbitos. La parte relacionada con el presupuesto no se desarrolló, pues la clínica no permitió el acceso a dicha información.

**5.3.1 Misión :** La clínica El Laguito propenderá por el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes del oriente del país, al ofrecer servicios que satisfagan los deseos del usuario al convertirlos en atributos del mismo, además ofrecerá los diversos servicios con una alta tecnología y recurso humano idóneo para tal fin.

**5.3.2 Visión:** Será una institución reconocida a nivel departamental y nacional, financieramente estable y competitiva, comprometida con el Sistema General de Seguridad Social en salud desde la perspectiva de las empresas de naturaleza jurídica privada..

**5.3.3 Objetivos Corporativos:** Los principios básicos de La clínica El Laguito estarán orientados a prestar un servicio con Calidad, relacionada con la atención efectiva, oportuna, personalizada, humanizada y continua. La eficiencia, definida como la mejor utilización de los recursos humanos, tecnológicos, materiales, y financieros con el fin de mejorar las condiciones de salud de la población usuaria. La Equidad, sin que medien otros criterios que condicionen la atención o discriminen la población. El Compromiso Social, será la firme disposición de la Empresa de contribuir al desarrollo integral de la población.

**5.3.4 Análisis DOFA<sup>11</sup>:** Este instrumento se construyó a partir del análisis de la interpretación de los resultados arrojados en las encuestas aplicadas.

**• MATRIZ DE IMPACTO DOFA - Ponderado**

FORTALEZAS	IMPACTO			OPORTUNIDADES	IMPACTO		
	ALTO	ME DIO	BAJO		ALTO	ME DIO	BAJO
Buen ambiente laboral en la clínica	X			Conocimiento de la clínica por parte de los encuestados		X	
Alto grado de satisfacción de los clientes internos en su trabajo	X			Amplio conocimiento de los servicios que presta la clínica	X		
Compromiso con la institución	X			Reconocimiento en la región	X		
Se sienten importantes para la organización debido a que toman en cuenta su opinión		X		Regular presentación de los servicios que les de la competencia	X		
Buena localización y vías de acceso			X	Horarios no acordes a las necesidades del usuario	X		
Disponibilidad del parqueadero			X	Altos tiempos de espera en la competencia	X		
Ventilación e iluminación		X					
Suficiente capacidad inmobiliaria			X				
Presentación de los empleados		X					
Buena atención del funcionario	X						
Reutilización de los servicios y recomendación	X						
Calidad en los servicios prestados	x						

<sup>11</sup> Instrumento que le permitió al grupo investigador formular estrategias para aprovechar las fortalezas, prevenir el efecto de las debilidades en la clínica y utilizar a tiempo las oportunidades y anticipar el efecto de las amenazas

	IMPACTO			AMENAZAS	IMPACTO		
	ALTO	ME DIO	BAJO		ALTO	ME DIO	BAJO
Falta de estímulos al buen desempeño laboral	X			Costo de los servicios con relación a otras IPS	X		
Poca o nulas actividades de integración entre los empleados		X		Reutilización de los servicios de la competencia	X		
Incomodas instalaciones para realizar determinados trabajos			X	Amabilidad en la atención de funcionarios de la competencia	X		
Impuntualidad de los médicos	X						
Recargo de trabajo en determinados cargos	X						
Demasiados tramites para acceder al servicio							
Falta de visualización del aviso exterior			X				
Altos tiempos de espera	X						
Espacios reducidos en salas de espera	x						
Deficiencia en el servicio telefónico público		X					
Falta de médicos en consulta externa	X						
No servicio de televisión en salas de espera			X				
Falta de cafetería dentro de las instalaciones			x				
No hay servicio de odontología dentro de la clínica	X						
Escasa publicidad	X						
Publicidad persona a persona	X						

- **Análisis DOFA**

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplio conocimiento de los servicios que presta la clínica.</li> <li>• Los horarios de la competencia no satisfacen las necesidades de los usuarios</li> <li>• Altos tiempos de espera en la competencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reutilización de los servicios que presta la competencia</li> <li>• Amabilidad en la atención de la competencia</li> <li>• Falta de estímulos al buen desempeño</li> <li>• Impuntualidad de los médicos</li> <li>• Recargo de trabajo en determinados cargos</li> <li>• Demasiados trámites para acceder al servicio</li> </ul>
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buen ambiente laboral en la clínica</li> <li>• Alto grado de satisfacción con el trabajo que realizan los clientes internos</li> <li>• Sentido de pertenencia</li> <li>• Amabilidad en la atención al funcionario</li> <li>• Satisfacción del usuario y Reutilización de los servicios de la clínica</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. fortalecer el conocimiento de los servicios que presta la clínica y brindar una amable atención a nuestros usuarios logrando así su satisfacción y reutilización de nuestros servicios.</li> <li>2. Ampliar horarios de atención que a su vez ayuden a bajar los altos tiempos de espera.</li> <li>3. capacitar al cliente interno para que brinde un servicio donde la amabilidad y amigabilidad serán el valor agregado.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Brindar un servicio con amabilidad y amigabilidad</li> <li>2. Creación de nuevos incentivos para el cliente interno.</li> <li>3. Desarrollar procedimientos simples y efectivos para acceder al servicio.</li> </ol>
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Altos tiempos de espera</li> <li>• Espacios reducidos en salas de espera</li> <li>• Falta de personal suficiente en consulta externa</li> <li>• Ausencia del servicio de odontología</li> <li>• Escasa publicidad</li> <li>• Publicidad persona a persona</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aumentar los horarios de atención en consulta externa.</li> <li>2. Contratación de personal medico-asistencial necesario para cubrir los nuevos horarios.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementar el servicio de odontología</li> <li>2. Crear un sistema de estímulos a los clientes internos</li> <li>3. Fortalecer el sentido de pertenencia en el cliente interno</li> <li>4. Crear y fortalecer el sistema de inducción y reinducción del talento humano de la empresa.</li> <li>5. Crear un comité de bienestar social.</li> <li>6. Capacitación del personal que maneja los tramites.</li> </ol>

### **5.3.5 Objetivos Específicos de Mercadeo**

1. Maximizar la rentabilidad de la clínica en un 10% adicional, orientándose en el cliente interno como externo.
2. Ampliar la participación del mercado en 5% en cliente de prepago y particulares.
3. Lograr un incremento del 8% en los ingresos de la clínica.
4. Reducir los tiempos de espera mayores de 30 minutos que corresponden al 40.6% de los clientes.
5. Incrementar la Satisfacción del servicio de un 67.6% a un 80% en el primer año.

### **5.3.6 ESTRATEGIAS DE MERCADEO**

- **Estrategias de Servicio.**

1. *Excelencia en la calidad del servicio.*

- aumento horarios de atención, Aumentar en un turno el horario de los sábados quedando cubierto de 7:00 a.m. a 8:00 p.m.
- Instalar el servicio de CallCenter para que los usuarios acomoden los horarios de acuerdo a sus necesidades.
- Implementar el servicio de odontología dentro de la clínica.
- Establecer el servicio médico en casa.

- **Estrategias de promoción.**

1. *Conformación de una fuerza de ventas.*

- Diseñar la fuerza de ventas, para ello es necesario la estructura del grupo de vendedores. El tamaño será de 4 vendedores inicialmente.
- Administración de la fuerza de ventas: proceso de selección y contratación, capacitación de los servicios, técnicas de motivación
- Desarrollo de esquemas de evaluación del trabajo.

## 2. *Lograr impactar con alta efectividad.*

- Se debe destinar una parte del presupuesto para las pautas publicitarias con una periodicidad constante.
- Prensa: Se realizan avisos de media pagina en Boyacá 7 días, Puente Boyacense, el Tiempo, por valor de \$.
- Radio: Pauta publicitaria en CARACOL (Ver anexo de cotización) \$ 250.000 a \$300.000 y RCN (Ver anexo de cotizaciones) \$673.593 hasta \$1.122.655 por mes o se ofrece el servicio de paquete superespecial desde \$504.000 hasta \$840.000, el valor del mes.
- Internet: Diseño pagina en web y puesta en red por valor de \$1.200.000.
- Vallas publicitarias: Ubicadas en la carretera central y carretera vía Sogamoso – Yopal, total de las vallas tres:

Una en la vía Tunja - Duitama.

Una en la vía Duitama - Sogamoso.

Una en la vía Sogamoso - Yopal.

- **Estrategias de personal**

- Sistema de estímulo a clientes internos
- Mejorar ambiente laboral, el mayor grado de satisfacción genera más sentido de pertenencia.
- Crear un rubro para realizar estímulos económicos y de capacitación.

#### 1. Comité de bienestar

- El comité debe estar encargado de formular, divulgar e implementar políticas como:
  - Días compensatorios de acuerdo al recargo de trabajo.
  - Premiar con relación al desempeño al empleado del mes o de la semana.
  - Tener amplia y clara comunicación con el cliente interno, informándolo adecuadamente sobre políticas, objetivos y metas de la organización guiándolo para que interprete adecuadamente las normas de la clínica, comprendiendo la cultura organizacional y ofreciendo una cultura de sentido de pertenencia.
  - Capacitación del personal.

- **Estrategia de Procesos**

#### 1. Rediseño de procesos más eficientes para minimizar errores.

- Contratación de talento humano como médico y auxiliar de enfermería para cubrir el total de los turnos.
- Pagar turnos adicionales a los médicos y auxiliares
- Sistematizar y normalizar procesos con el propósito de agilizar el ingreso del paciente.

- **Estrategias Presentación**

- Espacios amplios; Para brindar esa comodidad al paciente se deben adecuar espacios como salas de espera, consultorios de consulta externa entre otros.
- Ambientación; Televisores de 24 pulgadas con un costo c/u de \$700.000  
Instalación de teléfonos públicos previo a cuerdo con la empresa de teléfonos
- Servicio de cafetería dentro de la clínica contratada por outsourcing o propio.



## BIBLIOGRAFIA

ANZOLA ROJAS, Sérvulo. Curso básico de administración de empresas. McGraw Hill; Colombia: 1999. p 96-101.

CASTAÑO CONVERS, Sergio. Haga su plan de mercadeo, revista Vía Salud N° 8, Santa fe de Bogotá, segundo trimestre 1999 .p 38-42.

ELAYNE CLIFIT, Mercadeo Social. Perspectibes in healt. Vol 4. N° 2. 1999.  
Web. Master @paho.org

JANY C, José Nicolás. Investigación integral de mercados. Editorial McGraw Hill; Colombia: 1998. p 3-85.

ICONTEC, Compendio tesis y otros trabajos de grado. Bogotá, 2002.

HERRA, Sergio A, El Mercadeo como instrumento estratégico en las empresas de servicios, Revista Acta Medica, Universidad Autónoma de Centro América, N° 24, pp 108-112. Mayo 1999.

MENDEZ A, Carlos E. Metodología. Editorial McGraw Hill; Colombia: 1998. p 47-169.

SERNA GOMEZ, Humberto. Monografías facultad de administración Universidad de Los Andes.

[www.yahoo.com.co](http://www.yahoo.com.co). Comunicación para la salud.

QUIROS, Nadia. Medicina global, family Hospital Corporation. P. 1-5

