

**UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES
ESPIRITU SANTO**



**DESARROLLO DE PLAN ESTRATÉGICO DE
POSICIONAMIENTO PARA CENTRO MEDICO
MEDIGROUP**

**TRABAJO DE TITULACIÓN QUE SE
PRESENTA COMO REQUISITO PARA LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EN
CIENCIAS EMPRESARIALES**

**PROYECTO PRESENTADO POR:
María Gabriela Lavaye García**

**TUTOR:
Felipe J. Rendón A.**

Samborondón, enero de 2010

**UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES
ESPIRITU SANTO**

**DESARROLLO DE PLAN ESTRATEGICO DE
POSICIONAMIENTO PARA CENTRO MEDICO
MEDIGROUP**

**TRABAJO DE TITULACIÓN QUE SE
PRESENTA COMO REQUISITO PARA LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA EN
CIENCIAS EMPRESARIALES**

**PROYECTO PRESENTADO POR:
María Gabriela Lavaye García**

**TUTOR:
Felipe J. Rendón A.**

Samborondón, enero de 2010

AGRADECIMIENTOS

A veces pensamos que lo que hacemos es tan solo una gota en el mar, pero el mar sería menos si le faltara esa gota.

Madre Teresa de Calcuta

Agradezco profundamente a todos aquellos que han hecho posible que el logro de una meta más de las que mi alma anhelaba:

A Dios, mi Padre Todopoderoso, al que amo y en el que creo fervientemente; a mi madre, que me dio la vida y la inspiración para luchar con tenacidad por mis sueños; a mi familia, porque junto con ellos he aprendido los valores que me han formado y que han hecho de mí el ser humano que soy; y a mis amigos en todos los tiempos y en todas las etapas de mi vida, aquellos a quienes considero mis ángeles... porque fueron y serán una luz y un apoyo constante en mi camino y porque son pilar fundamental de cualquiera de mis logros. A todos aquellos que creen en mi, porque me dan el ánimo para seguir luchando.

Un especial agradecimiento para Fundación Leonidas Ortega Moreira y a cada uno de sus miembros; sin su guía y sin su apoyo, nada de esto hubiera sido posible.

No hay más posibilidad de ser exitoso que poniendo de manifiesto en nuestras acciones, cuanto esfuerzo nos es posible. Ninguna de las cosas importantes de la vida se consiguen sin poner en el objetivo nuestra alma con dedicación y constancia; gracias, por ayudarme a perseverar.

INDICE GENERAL

RESUMEN	1
1. INTRODUCCIÓN	2
2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	4
2.1. Objetivo General	4
2.2. Objetivos Específicos	4
3. SITUACIÓN PRÁCTICA QUE SE PROPONE MEJORAR	5
4. JUSTIFICACIÓN Y ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN	6
5. ANTECEDENTES Y FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	7
5.1. Antecedentes históricos de la empresa	9
5.2. Descripción del negocio, características, público objetivo	11
5.3. Análisis de planteamiento inicial de la empresa	13
5.4. Escenario económico de la empresa	14
5.5. Enfoque comercial: determinación del marketing mix	16
5.5.1. Producto	16
5.5.2. Precio	19
5.5.3. Plaza	19
5.5.4. Promoción	20
6. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO	21
6.1. Planteamiento estratégico de la compañía	21
6.1.1. Misión	21
6.1.2. Visión	21
6.1.3. Valores Institucionales	21
6.1.4. Determinación de objetivos	21
6.1.5. Gestión de Recursos Humanos	22
6.2. Etapa analítica	26
6.2.1. Formación de la cadena de valor	26
6.2.2. Análisis FODA	34
6.2.3. Perfil Estratégico	38
6.2.4. Desarrollo de estrategias FO – FA – DO – DA	41
6.2.5. Análisis de la competencia	43
6.3. Etapa operativa	54
6.3.1. Determinación de estrategias a implementar	54
6.3.2. Investigación y desarrollo	58
7. VIABILIDAD DEL PROYECTO	60
8. CONCLUSIONES	61
9. RECOMENDACIONES	62
BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA	63
ANEXOS	64

INDICE DE TABLAS

TABLA 1: Distribución de población Guayaquil	64
TABLA 2: Estado de resultado 2008	64
TABLA 3: Estado de resultado 2009	65
TABLA 4: Balance general 2009	66
TABLA 5: Detalle mensual de ventas 2009	66
TABLA 6: Listado de precios	68
TABLA 7: Matriz de perfil competitivo – Sit. Actual	73
TABLA 8: Matriz de perfil competitivo – Escenario 1	73
TABLA 9: Matriz de perfil competitivo – Escenario 2	73
TABLA 10: Matriz de perfil competitivo – Escenario 3	74
TABLA 11: Matriz de perfil competitivo – Escenario 4	74
TABLA 12: Detalle de inversión para imp. est. com.	75
TABLA 13: Detalle de inversión para imp. estrategias	75
TABLA 14: Proyección de ventas – Implementación	76
TABLA 15: Matriz de competencia tradicional	77
TABLA 16: Cadena de valor de Porter – Productos	27
TABLA 17: Cadena de valor de Porter – Servicios	28

INDICE DE IMÁGENES

IMAGEN 1: Publicidad para prensa escrita Medigroup	78
IMAGEN 2: Publicidad para prensa escrita Medigroup	78
IMAGEN 3: Publicidad para prensa escrita Medigroup	79
IMAGEN 4: Página web Medigroup	80

INDICE OTROS ANEXOS

ANEXO 6: Gráfico 1: Relación ventas – costo de ventas	67
ANEXO 8: Determinación de punto de equilibrio	69
ANEXO 9: Matriz FOFADODA	70
ANEXO 10: Planes de Medicina Prepagada Medigroup	71

El Centro Médico Medigroup, inició sus actividades en un mercado que posee un crecimiento anual de alrededor del 12%. A dos años de haber ingresado en el mercado de servicios médicos, en lugar de incrementar paulatinamente su cartera de productos y servicios, así como sus actividades comerciales, ha debido reducir la estructura con la que empezó inicialmente con el fin de reducir sus costos fijos. En la actualidad, el negocio genera únicamente pérdidas y si no se lleva a cabo de manera prioritaria un plan estratégico que lo lleve a incrementar sus ventas, corre el riesgo de desaparecer.

El presente trabajo de investigación pretende determinar las causas de la situación actual de la empresa, realizando un análisis a nivel interno y externo para determinar los puntos críticos del negocio y su posición competitiva actual. Además, se busca determinar las actividades que generan valor para el cliente, realizar el perfil estratégico de la compañía y plantear la ventaja competitiva genérica a ser aplicada.

A través del análisis y la formulación de matrices de competencia y escenarios de aplicación de estrategias, así como la determinación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se podrá generar un

plan que posibilite el reposicionamiento del negocio, su expansión organizacional, comercial y financiera, así como el crecimiento de su presencia en el mercado de la salud ambulatoria.

1. INTRODUCCIÓN

El ambiente mundial, en los últimos 10 años, se ha caracterizado por un crecimiento constante de los sistemas de atención en salud a nivel privado debido a la incapacidad de los sistemas públicos estatales para atender a toda la población. En este sentido, la Organización Panamericana de la Salud manifiesta en su informe 2008 que los sistemas de salud privada constituyen una alternativa de amplia aceptación a nivel mundial y particularmente en América Latina, donde la red de atención estatal es aún más ineficiente.

Las tendencias crecientes de un mercado de aseguramiento en salud (público y privado) y el uso de redes privadas de cobertura y atención de carácter ambulatorio, que en el año 2004 constituían un 23%, hoy en día alcanzan al 63% de la población mundial y al 28% de la población ecuatoriana.¹

Las falencias del sistema de salud de nuestro país saltan a la vista. Una red médica pública incapaz de abarcar a toda la población con servicios de calidad, es el campo propicio en el cual se ha desarrollado todo un sistema paralelo de atención privada, principalmente a nivel ambulatorio. Para muestra de dicha afirmación, nos basta únicamente con mencionar que en nuestra ciudad, existen alrededor de quince grandes redes de atención establecidas a nivel privado, a través de las cuales se desenvuelve este esquema.

Frente a un entorno cambiante de la industria de salud a nivel local, el hecho de buscar iniciarse en éste mercado de servicios sin objetivos definidos, y sin claros parámetros en cuanto tiene que ver con la planificación y el enfoque empresarial, significa un enorme riesgo, sobre todo por el alto monto de inversión que requiere esta clase de negocios a nivel de infraestructura. Dicho esto, es indispensable recalcar, que una empresa que desee ingresar a competir en este campo debe conocer los factores claves para lograr aceptación y reconocimiento como alternativa viable tanto a nivel individual como corporativo.

¹ Organización Panamericana de la Salud (2008). Perfil del sistema de salud de Ecuador. Washington, D.C.: OPS

La presente investigación está basada en un estudio de caso correspondiente a una empresa comercial que brinda servicios de salud a nivel privado. Como objeto de estudio de nuestra investigación, se encuentra el Centro Médico Medigroup, una unidad de negocios que inició sus actividades sin metas claras, ni estrategias definidas, por lo cual su volumen de ventas ha sido limitado, su realidad financiera es alarmante y sus posibilidades de crecimiento, bajo este panorama, son inexistentes.

Inicialmente, se realizará una evaluación de la situación actual de la empresa en sus diferentes aspectos, para determinar las causas que han llevado a este negocio, en sus dos años de vida, a tener un importante volumen de pérdidas, que va más allá del panorama habitual del ciclo de implantación de un negocio. Haremos uso de la teoría de la cadena de valor que formulara Porter, aplicada al sector de servicios, para determinar la manera en que influye cada uno de los aspectos organizacionales en el desarrollo de la unidad de negocios.

Una vez realizado el análisis situacional de Medigroup, se plantea como solución, el desarrollo de un plan estratégico que nos permita establecer varios aspectos fundamentales para lograr el crecimiento del centro médico. Como primer aspecto tenemos el planteamiento de la identidad corporativa de la empresa, a través de la definición de la misión, visión y objetivos, así como la determinación de los valores corporativos; continuaremos con el estudio de su realidad a nivel interno y externo a través del análisis FODA, y se determinarán estrategias viables a través del uso de la matriz FO-FA-DO-DA, que al ser aplicadas nos permitan elevar la capacidad competitiva de la empresa y de esta manera lograr su crecimiento económico.

Se desarrollará posteriormente el análisis de la competencia, para lo cual haremos uso de la matriz de perfil competitivo, en la que plantearemos varios escenarios de aplicación de estrategias, además realizaremos el análisis de las fuerzas de Porter. Se determinará las estrategias más viables a ser aplicadas y el plan de acción para las mismas. Se establecerá el presupuesto requerido para la de aplicación del plan estratégico y el flujo de fondos necesario para llevarlo a la realidad. Finalmente se argumentará la viabilidad de aplicación de la propuesta diseñada para Medigroup y se establecerán las conclusiones y recomendaciones finales del trabajo de investigación.

2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Objetivo General

- ✓ Diseñar un plan estratégico para el Centro Médico Medigroup, para lograr su posicionamiento dentro del mercado de servicios de salud ambulatoria a nivel privado y su crecimiento como unidad de negocios a nivel organizacional, comercial y financiero.

2.2. Objetivos Específicos

1. Exponer los antecedentes de la empresa a nivel comercial, organizacional y financiero; determinar las causas de su situación actual y evaluar el estado en el que se encuentra.
2. Desarrollar un plan estratégico orientado a lograr el posicionamiento deseado del negocio, en el cual se establezca la filosofía de la empresa, sus objetivos y, a partir de varios enfoques analíticos, las alternativas de acción viables para alcanzar una situación competitiva dentro del mercado.
3. Establecer el costo de implementación del plan estratégico desarrollado, así como el impacto de su aplicación en la situación de la empresa y argumentar la viabilidad económica y organizacional de la propuesta diseñada.

3. SITUACIÓN PRÁCTICA QUE SE PROPONE MEJORAR

Atendiendo a las necesidades crecientes del mercado, MEDIGROUP se constituyó en el año 2008 como un centro médico de especialidades entre las cuales se encontraban las siguientes: Medicina General, Pediatría, Ginecología, Traumatología, Gastroenterología, Cardiología, Medicina Interna, Psicología, Urología. Posteriormente, y debido al número limitado de pacientes, la cantidad de médicos especialistas y especialidades fueron reducidos drásticamente, en virtud de reducir los gastos operativos del negocio.

Actualmente Medigroup solo cuenta con las especialidades de Medicina General, Pediatría, Ginecología y Dermatología, y tiene aún serios problemas para afrontar sus gastos operativos; podemos mencionar que los dos primeros años de operaciones generaron un volumen importante de pérdidas. El principal problema de la empresa radica en encontrar un enfoque estratégico coherente, con objetivos determinados, que le permita generar estrategias idóneas para encarar su entrada competitiva al mercado de la salud ambulatoria, ampliar su cuota de participación y lograr un volumen de ventas que no solo le permita mantener, sino también expandir su estructura operativa, organizacional y financiera.

4. JUSTIFICACIÓN Y ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación se desarrolla en virtud de la importancia que tiene para nuestra sociedad la generación y crecimiento de empresas en todos los ámbitos empresariales, y particularmente en el área de salud, en la cual se requiere unidades de negocio que sean capaces de cubrir la creciente demanda del mercado.

El aseguramiento de salud a nivel público, muestra hasta la actualidad significativas falencias, que hacen que a pesar de contar con él, los afiliados no utilicen los servicios provenientes del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. Es por estos motivos que se crea la necesidad imperiosa de redes paralelas de atención. Muchos de los prestadores de aseguramiento individual y corporativo, han optado por desarrollar soluciones propias a nivel ambulatorio; así, tenemos por mencionar un ejemplo a Salud S.A., que además de manejar seguros de salud con cobertura hospitalaria, cuenta con sus propios puntos de atención médica ambulatoria, y convenios particulares con médicos, creando así, una red médica de gran envergadura.

El presente estudio se circunscribe al desarrollo de un plan estratégico, que permita al Centro Médico MEDIGROUP, lograr su reposicionamiento en el mercado y el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles en un amplio horizonte temporal. Se realizará un análisis en el que se estudiará las causas financieras, organizacionales y mercadológicas, por las cuales la empresa no ha logrado encaminarse a través del tiempo, a la recuperación de la inversión y expansión del negocio.

Es necesario que a través del diseño de éste plan estratégico, se puedan delinear claramente, estrategias de comercialización para la empresa, así como un plan de acción básico tendiente a lograr la penetración de Medigroup en el mercado y su posicionamiento como empresa reconocida en servicios de salud de calidad, dentro de un contexto cada vez, mucho más cambiante y competitivo.

5. ANTECEDENTES Y FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

El desarrollo del mercado de servicios de salud es indiscutible. En los seis últimos años, este sector se ha venido desarrollando dentro de nuestro país de forma constante. El auge de los seguros de cobertura médica, cada vez más populares y necesarios a nivel de empresas comerciales e industriales, ha marcado un repunte en la necesidad de centros médicos especializados que brinden servicios relacionados con la atención (principalmente ambulatoria) en las diferentes áreas de la medicina.¹

Según un estudio realizado por Munchener Rück, institución alemana dedicada al aseguramiento en servicios de salud, el mercado de la salud se encuentra en este momento en constante y acelerado crecimiento, ya que los servicios estatales, son incapaces de sostener completamente las necesidades de asistencia sanitaria; es así que las empresas que brindan servicios de salud, han encontrado un nicho de mercado, en el cual pueden desarrollar sus actividades comerciales a nivel privado y de esta forma potenciar su crecimiento.²

Medigroup, centro médico de especialidades con atención en consulta de tipo ambulatorio, nació como una respuesta a esta necesidad del mercado de soluciones en salud. El presente trabajo pretende realizar un plan estratégico de reposicionamiento, que parte inicialmente de un análisis profundo, a través de la aplicación del esquema de la cadena de valor, que en su momento desarrollara Porter, así como el desarrollo del perfil estratégico de las diferentes áreas de la compañía, con el fin de determinar las causas de la situación actual del negocio, en la cual es incapaz de solventar económicamente sus actividades operativas.

El diseño de un plan estratégico es indispensable a nivel de cualquier tipo de compañía o institución. Sin la planificación adecuada de los objetivos a los cuales se dirige la empresa, las acciones que se realicen en función del negocio no tendrán la efectividad esperada, ni responderán a una

¹ Organización Panamericana de la Salud (2008). Perfil del sistema de salud de Ecuador. Washington, D.C.: OPS

² JEWORREK, T. (s.f.) Salud, mercado en crecimiento.

estrategia conjunta que lleve a la empresa a lograr las metas propuestas de crecimiento en los diferentes aspectos.

El desarrollo y aplicación de planes estratégicos en los distintos sectores empresariales, constituye actualmente una práctica común entre compañías de gran tamaño, tanto a nivel institucional como departamental. De la misma manera, no es menos cierto que si la planificación constituye un factor preponderante en el éxito o fracaso en compañías grandes, la planificación estratégica en empresas pequeñas permite proponer metas en un horizonte temporal, que orientan los planes de crecimiento y permite medir el impacto de su accionar dentro del mercado. La planificación estratégica permite, entre otras cosas, la búsqueda continua de la compañía de mejoras en los niveles de productividad, la mejora en los niveles de competitividad de la empresa, enfrentar los cambios del entorno adaptándose a ellos y generando estrategias que permitan potenciar las oportunidades y aprovecharlas, así como mitigar las amenazas.

Con el propósito de dejar claro el objetivo del presente trabajo, debemos puntualizar el significado de término reposicionamiento. Por posicionamiento entendemos a la forma en la que el consumidor valora un producto, el lugar que el producto llega a ocupar en su mente, luego de un proceso de renovación o mejoramiento en sus características fundamentales¹. El reposicionamiento, busca reinventar, renovar, apuntalar un producto, marca o empresa, para lograr llegar a la mente del consumidor y orientar su preferencia.

Es así que al finalizar este trabajo de investigación se habrá desarrollado un plan estratégico para el Centro Médico Medigroup, a través del cual del cual pueda establecer y posicionar su imagen dentro del mercado de servicios de salud ambulatoria, aumentar su cuota de participación a nivel individual y corporativo, además de generar un volumen de ventas que le permita crecer en todos los niveles de la organización.

¹ KOTLER, P. & ARMSTRONG, G. Marketing. México: Pearson Educación, 2001.

5.1. Antecedentes históricos de la empresa

Hace aproximadamente cuatro años, se ha venido incrementando y afianzando en nuestro país, la demanda por los diferentes seguros de salud disponibles en el medio, tanto a nivel individual, como a nivel corporativo y en los ámbitos tanto público como privado. Según estudios realizados por la Organización Panamericana de la Salud, este fenómeno se vive de manera muy similar a nivel de toda Latinoamérica; en donde la red de aseguramiento en salud optativa a nivel privado, abarca en promedio, aproximadamente al 32% de la población.

Es precisamente, debido al crecimiento del mercado de este tipo de servicios, que se ha desarrollado una estructura paralela para sostenerla. Las redes de servicios médicos de carácter ambulatorio, pretenden desarrollar soluciones de atención para las aseguradoras y sus afiliados; brindando servicios integrales de consulta médica en las diferentes especialidades, exámenes médicos, servicios de farmacia, procedimientos médicos, etc.

MEDIGROUP es un centro de atención médica en consulta ambulatoria que provee servicios en las diferentes especialidades clínicas. Nace hace aproximadamente dos años, como un proyecto de negocios adscrito a la red de servicios médicos San Francisco (CEMEFRAN C.A. – Hospital Clínica San Francisco), una empresa con más de siete años de experiencia en el mercado, que en ese momento contaba con atención integral en la parte hospitalaria, pero que carecía de una infraestructura que sostuviera la carga de atención ambulatoria que tanto demandaba el mercado local. Es así, que Medigroup, pretendía desarrollarse como una unidad de negocios independiente a Clínica San Francisco, con la finalidad de afianzarse en el mercado, atendiendo principalmente a redes de aseguramiento individual o corporativo.

En sus inicios, Medigroup contaba con gran parte de las especialidades médicas: Medicina General, Ginecología, Pediatría, Otorrinolaringología, Traumatología, Neurología, Gastroenterología, Cardiología, Medicina Interna, Dermatología, Psicología, Urología. En un lapso de alrededor de seis meses, la infraestructura que se manejaba en cuanto a número de especialistas era bastante amplia, no así el número de pacientes, que se limitaba a 5 pacientes por semana, hecho por el cual, la directiva del

negocio optó por eliminar muchas de las especialidades, para mantenerse apenas con cuatro: Medicina General, Pediatría, Ginecología y Dermatología.

Desde el momento en que se tomó aquella decisión, ha pasado aproximadamente un año y medio. La falta de objetivos establecidos y de una administración integradora, que lidere un verdadero y continuo proceso de afianzamiento y expansión en el mercado, han hecho que el negocio no se desarrolle en ningún aspecto, y que más bien implique una carga económica bastante onerosa para el grupo clínico. Medigroup, no representaba, ni representa aún, una unidad de negocios rentable, dentro de un mercado que se encuentra en pleno crecimiento.

5.2. Descripción del negocio, características, público objetivo

En la actualidad nuestro país se encuentra en incertidumbre económica; a pesar de que la inflación parece haberse estabilizado, algunos indicadores a nivel macroeconómico, nos dan muestras de síntomas recesivos. El desempleo y la falta de liquidez son realidades evidentes que debido a la precedente crisis mundial han afectado también a nuestro país y han llevado a una significativa reducción del consumo privado, entre cuyos principales rubros de consumo se encuentran tanto la alimentación, como la salud y la educación.¹

Actualmente el número de pacientes particulares que utilizan los servicios de Medigroup, corresponde a un 2%; el otro 98% corresponde a pacientes afiliados a una aseguradora privada que mantiene pólizas de tipo corporativo. Medigroup tiene establecido un solo convenio a este nivel con la aseguradora MBO, dando cobertura en consulta médica ambulatoria, exámenes de diagnóstico y procedimientos a pacientes de diferentes empresas tales como el Servicio de Rentas Internas, Seguros Sucre, Banco del Pacífico, Pacificard, Tata Consultancy Services tanto en consulta médica como en exámenes diagnósticos.

Debido a las especificaciones puntuales de este convenio, ha debido asociarse en acuerdos especiales de atención con médicos especialistas de aquellas áreas con las que no cuenta en sus instalaciones, y que tienen sus consultorios particulares en el edificio Clínica San Francisco, para de esta manera poder cumplir con los requerimientos de la empresa aseguradora. De la misma forma, se ha estructurado un convenio de atención con Clínica San Francisco para cubrir los requerimientos de exámenes diagnósticos en las áreas de Laboratorio e Imágenes.

El mercado objetivo al cual se enfocan las actividades de comercialización del centro médico, corresponde en su mayor parte a clientes corporativos: compañías aseguradoras con sistemas de cobertura por medio de crédito ambulatorio o reembolso; y empresas que no cuentan con un sistema de aseguramiento y que requieren de este tipo de cobertura. El target al que se encuentra dirigida tanto su publicidad como su imagen corporativa, corresponde principalmente al segmento medio típico: personas con

¹ OFFNEWS. (17/08/2009) Ecuador - Preocupante situación económica

capacidad y criterio de selección, un nivel amplio de decisión de compra y cierto poder económico. Este tipo de cliente es un individuo informado, exigente y generalmente difícil de complacer. La edad promedio del segmento objetivo se estima principalmente entre los 26 y 65 años de edad. La población total de este grupo demográfico corresponde a 395.249 habitantes que, de acuerdo a investigaciones realizadas en el año 2008, constituirían nuestro grupo objetivo (ver ANEXO 1).

A pesar de tener determinado el mercado objetivo de nuestra demanda, existe una parte del mercado a la cual estamos recibiendo como clientes efectivos, y que vale la pena tomar en cuenta para desarrollar una estrategia conjunta de fidelización de ambos tipos de clientes.

De acuerdo a datos provenientes de la facturación mensual, se estima que al menos el 10% de los pacientes particulares de Medigroup corresponden a individuos de clase media provenientes de provincias aledañas a Guayas. La empresa ha atendido pacientes de originarios de Galápagos, Esmeraldas, Babahoyo, Jujan, Marcelino Maridueña, entre otros. Este tipo de cliente, de acuerdo a la observación realizada, valora el servicio como una medida preventiva efectiva, además de fidelizar su preferencia de acuerdo al servicio y al tipo de atención que recibe, y a la medida en que sus expectativas del servicio son satisfechas o no.

Resulta difícil para la empresa entrar a competir en un tipo de industria en la cual la cuota de mercado se encuentra bastante reñida y repartida. En atención ambulatoria se plantean como los verdaderos líderes los siguientes: Medikal, Control Salud, Salud, Ecuasanitas, Mediken, Mediglobal, Unidad Médica Urdesa,; entre ellos poseen del 75% al 80% de la cuota total de mercado correspondiente a este sector, tanto a nivel particular como a nivel de seguros. Cuentan dentro de sus propias instalaciones con servicios de diagnóstico: laboratorio, imágenes, procedimientos médicos varios, además de servicios de farmacia.

5.3. Análisis de planteamiento inicial de la empresa: misión, visión y objetivos

Medigroup falló en la implantación inicial como unidad de negocios al pretender desarrollar sus actividades sin una definición clara de sus metas empresariales y organizacionales y sin un plan de acción que buscara el desarrollo de objetivos estratégicos claramente identificados por todos los miembros de la misma. Es indudable que parte del fracaso en el desarrollo de su mercado, se debe principalmente a la inexistencia de un planteamiento que conjugue sus objetivos y su proyección, además que integre ambos aspectos y plantee un horizonte temporal dentro del cual realizar sus metas a corto, mediano y largo plazo.

Cabe anotar que la misión, visión y objetivos, no han sido planteadas formalmente por la directiva del centro médico. La inexistencia de dicho planteamiento inicial: misión, visión y objetivos, ha sido una causa importante de la imposibilidad de la empresa para desarrollarse de manera continua, y con una ventaja competitiva por sobre el resto de ofertantes; una ventaja que sea sostenible en el tiempo, que señale los valores institucionales, y que inspire a los colaboradores a orientarse en su accionar dentro del esquema laboral, a lograr tanto sus metas individuales, como aquellas que la empresa plantea.

La falta de directrices que sirvan de guía para la aplicación de estrategias impide establecer una planificación coherente y constante de las actividades a ser realizadas.

Para citar un claro ejemplo de esto, podemos mencionar que no existe una campaña publicitaria sostenida sobre la base de la estructuración de un plan de marketing, por el contrario, se ha publicado varios anuncios en prensa escrita en los últimos cinco meses, con el fin de incrementar la afluencia de pacientes, pero este hecho responde más que a un plan de comercialización bien trazado y definido, a estrategias aisladas que difícilmente llevan a la consecución de los objetivos comerciales que debe plantearse la empresa, dentro de un mercado tan competitivo como lo es el de la salud.

5.4. Escenario económico de la empresa

Medigroup representó para Grupo médico San Francisco, una inversión aproximada de 150.000 dólares entre los años 2007 y 2008. Con un nivel tan alto de inversión, se proyectaba recuperar el capital en un estimado de alrededor de cinco años. Sin embargo, durante los dos primeros años, las actividades operativas de la empresa no hubieran sido posibles sin el apoyo de clínica San Francisco, ya que en ambos casos, tanto en el año 2008, como en el año 2009, las pérdidas son significativas.

El año de inicio de todo negocio o empresa, generalmente representa un monto mayor de egresos que de ingresos. Sin embargo, el nivel de facturación del año 2008 asciende a 4.700 dólares aproximadamente, lo cual corresponde apenas al 19.76% del componente de gastos, que para ese año se calcularon en 23.734 dólares. Podemos apreciar de acuerdo al estado de resultado, que se ha producido una pérdida dentro del negocio de aproximadamente 20.000 dólares (ver ANEXO 2).

En este sentido, cabe mencionar que en el año 2008, tanto como parte del año 2009, las actividades de Medigroup a nivel operativo fueron financiadas con recursos provenientes de Clínica San Francisco, que, a través del rubro cuentas por cobrar, se ha permitido asumir los pagos de los diferentes montos correspondientes a los gastos de Medigroup, actualmente, las cuentas por pagar a CEMEFRAN C.A. se estiman en 65.946,19 dólares (ver ANEXO 4).

El año 2009 el nivel de ventas de Medigroup tuvo un crecimiento bastante importante, al pasar de 4.700 dólares en 2008 a más de 47.000 dólares a diciembre del año 2009, un crecimiento de más del 1000%. Cabe anotar que este crecimiento en el volumen de ventas, se debe fundamentalmente a dos factores: el establecimiento de paquetes promocionales de medicina preventiva y la consecución del convenio de atención con la Compañía MBO, que nos ha permitido incrementar en un amplio margen el volumen facturación, así como el número de pacientes (ver ANEXO 5). Sin embargo, es importante mencionar que aún cuando las ventas han crecido en tan amplio margen, los costos de venta y los gastos han incidido en el hecho de que Medigroup vuelva a tener pérdidas en el año 2009, esta vez, por 10.000 dólares (ver ANEXO 3).

A nivel de financiamiento de actividades, es importante indicar que a inicios del año 2009, Clínica San Francisco mantuvo el mismo esquema

bajo el cual había trabajado en el año 2008; los gastos de Medigroup eran asumidos por CEMEFRAN, y asignados dentro de sus registros a la partida contable de Cuentas por Cobrar a Medigroup. Este modelo fue descartado a partir del mes de junio 2009: la Gerencia de Clínica San Francisco y la Directiva de Medigroup determinaron como la opción más saludable, que Medigroup empezara a independizar sus actividades y su financiamiento de los rubros pertenecientes a la clínica, y gestionara sus propios gastos a partir de sus ingresos por ventas.

Actualmente Clínica San Francisco únicamente se encuentra constituido como prestador de Medigroup, en el área de servicios (laboratorio, imágenes) pero ha dejado de financiar los gastos de la empresa. Esta decisión por parte del directorio de Grupo Médico San Francisco, se torna saludable en tanto y en cuanto pone a Medigroup en situación de acción: si la administración pretende que la empresa salga adelante por sí misma, deberá tomar todas las acciones y estrategias pertinentes que le marquen el rumbo en el cual pueda competir dentro de la industria.

Es importante destacar que el hecho de que el costo de ventas corresponda a un 79% se debe principalmente a dos factores: en primer lugar, el aumento de ventas de servicios de laboratorio e imágenes, ya que Clínica San Francisco nos otorga un margen de rentabilidad correspondiente a un aproximado del 40% en estos exámenes. Como segundo factor tenemos un amplio margen de consultas de especialidad, que nos genera un rendimiento del 10%, en comparación con un ligero incremento del nivel de consultas en las especialidades que se manejan por atención directa dentro de Medigroup (Medicina General, Pediatría, Ginecología, Dermatología), con lo cual el costo de ventas, al igual que los gastos, tiene un peso relativamente alto sobre el componente de ingresos (ver ANEXO 6).

De acuerdo a la información analizada, se considera que además de la implementación de nuevas medidas dentro de las cuales Medigroup asume por completo su carga de gastos, es indispensable realizar un control exhaustivo sobre los mismos, para lograr en la medida de lo posible reducirlos. Se estima al momento, de acuerdo a la determinación del punto de equilibrio, que si Medigroup factura un monto aproximado superior a 8.000,00 dólares mensuales, se estaría planteando un esquema dentro del cual podría asumir la carga mensual de sus costos de venta y sus gastos operativos (ver ANEXO 8).

Medigroup deberá asumir por completo el pago de los valores financiados por Clínica San Francisco, para poder empezar a considerarse como una unidad de negocios, independiente, autosustentable y rentable. A mediano plazo, deberán diseñarse estrategias de amortización de la deuda, puesto que a pesar de pertenecer al mismo grupo empresarial, cada una puede considerarse por separado como una unidad autónoma de negocios, por tanto cualquier tipo de cuenta pendiente debe ser

liquidada en virtud de lograr la completa autonomía de las operaciones, y el manejo independiente de estrategias aplicables a la gestión de cada unidad particular del negocio.

5.5. Enfoque comercial: determinación del marketing mix

La determinación y análisis de los elementos que conforman el marketing mix actual de Medigroup, nos permitirán entender la manera en que cada uno de ellos influye en la preferencia de nuestro consumidor efectivo; por otro lado nos ayudarán a realizar un enfoque mucho más amplio de las opciones que tiene la empresa para captar a nuevos y potenciales clientes.

5.5.1. Producto

Medigroup, al igual que muchos otros prestadores, ofrece un sinnúmero de opciones médicas para cubrir las necesidades de sus clientes. Entre la cartera de servicios que ofrece Medigroup se encuentran los siguientes:

5.5.1.1. Servicios directos de Medigroup:

- Consultas Generales
 - Medicina General
 - Pediatría
 - Ginecología
 - Dermatología
- Servicio de ecografía ginecológica y obstétrica
- Papanicolaou
- Paquetes preventivos promocionales:
 - Abc Femenino
 - Abc Masculino
 - Valoración Cardiometabólica
 - Control de embarazo – Planes de parto
 - Control Pediátrico

ABC femenino:

Precio Referencial de Mercado: \$ 74,60

Paquete incluye:

- Mamografía
- Eco ginecológico
- Papanicolaou
- Valoración ginecológica

Medigroup: \$ 52,00

ABC masculino:

Precio Referencial de Mercado: \$ 60,00

Paquete incluye:

Medigroup: \$ 52,00

- Exámenes de laboratorio
 - ✓ Hemograma completo
 - ✓ Colesterol - Triglicéridos
 - ✓ PSA
- Electro-cardiograma (valoración cardiaca)
- Valoración médica

Valoración cardio-metabólica:

Medigroup: \$ 65,00

Precio Referencial de Mercado: \$ 114,30

Paquete incluye:

- Exámenes de laboratorio
 - ✓ Hemograma completo
 - ✓ TGO
 - ✓ TGP
 - ✓ Glucosa
 - ✓ Glucosa post prandial
 - ✓ Urea
 - ✓ Creatinina
 - ✓ Acido úrico
 - ✓ Colesterol
 - ✓ Colesterol HDL
 - ✓ Colesterol LDL
 - ✓ Triglicéridos
 - ✓ Elemental de orina
- Rx estándar de tórax
- Electro-cardiograma
- Valoración con medico cardiólogo

Control pediátrico:

Medigroup: \$ 25,00

Precio Referencial de Mercado: \$ 30,00

Paquete incluye:

- Exámenes de laboratorio
 - ✓ Hemograma completo
 - ✓ Elemental de orina
 - ✓ Parasitológico
- Valoración pediátrica
- Valoración oftalmológica (opcional: adicional 10 usd)

Control de embarazo:

Medigroup: \$ 45,00

Precio Referencial de Mercado: \$ 82,85

Paquete incluye:

- Exámenes de laboratorio en sangre y orina:
 - ✓ Hemograma completo
 - ✓ Glucosa
 - ✓ Urea
 - ✓ Creatinina
 - ✓ Ac. Anti – HIV 1 – 2 (Elisa)
 - ✓ Ac. Anti – Toxoplasma IgG – IgM

- ✓ Elemental de orina
- Ecografía obstétrica
- Valoración gineco-obstétrica

Planes de parto (en convenio con Hospital San Francisco):

Paquete incluye:

- Parto normal: \$ 490
 - ✓ Médico Ginecólogo
 - ✓ Médico Pediatra
 - ✓ 1 día de hospitalización en habitación compartida
 - ✓ Medicinas

- Parto por cesárea: \$ 900
 - ✓ Médico Ginecólogo
 - ✓ Médico Pediatra
 - ✓ Médico Anestesiólogo
 - ✓ Derechos de quirófano
 - ✓ 2 días de hospitalización en habitación compartida
 - ✓ Medicinas
 - ✓ Ligadura (Opcional: \$ 50 adicionales)

Paquetes no incluyen:

- ✓ Medicina de alta
- ✓ Complicaciones
- ✓ Fórmulas especiales para el neonato, pañales o insumos adicionales.
- ✓ En caso de desear habitación privada, la misma tiene un costo adicional de \$ 60 por día de hospitalización.

5.5.1.2. Convenios directos de atención:

Consultas por especialidad:

- Cardiología
- Cirugía General
- Endocrinología
- Gastroenterología
- Medicina Interna
- Neurología
- Oftalmología
- Otorrinolaringología
- Traumatología
- Urología

5.5.1.3. Servicios prestados a través de Clínica San Francisco:

- Laboratorio Clínico
 - Pruebas hematológicas
 - Pruebas de riesgo trombotico, hemostasia, antifosfolipidos
 - Pruebas enzimáticas
 - Pruebas electrolíticas
 - Pruebas bioquímicas
 - Pruebas serológicas
 - Pruebas inmunológicas
 - Pruebas endócrinas
 - Pruebas de enfermedades infecciosas
 - Biología molecular
 - Marcadores tumorales
 - Pruebas citológicas
 - Microbiología, cultivos

- Servicio de imágenes
 - Rayos x
 - Mamografía
 - Tomografía (64 cortes)
 - Ecografía
 - Ecografía doppler
 - Monitoreo fetal
 - Arteriografía

5.5.2. Precio

Los precios que se han establecido para nuestros productos, se encuentran en muchos casos, por debajo del valor de mercado establecido para la calidad de servicios percibida en el target en el cual se desarrollan nuestras actividades. Tenemos precios preferenciales en el convenio con Clínica San Francisco, por lo cual podemos ofrecer a nuestros clientes un 20% de descuento en los exámenes de imágenes y laboratorio que se realicen a través de Medigroup (ver ANEXO 6).

En el caso de los paquetes promocionales, nuestra estrategia ha sido imitada por competidores del medio, que han establecido perfiles de atención preventiva bastante similares al planteado por nosotros, con una diferencia mínima a nivel de precios.

5.5.3. Plaza

El sector en el que se encuentra ubicado MEDIGROUP, le da una posición destacada dentro de las áreas correspondientes al norte de la ciudad: se halla localizado en el sector de Kennedy Norte, Av. Miguel H. Alcívar y Carlos Luis Plaza Dañín, cercana en ubicación a sectores de gran actividad comercial. Además cuenta con instalaciones que le dan una imagen que puede ser trabajada ampliamente a nivel corporativo:

edificación propia con instalaciones amplias y bien equipadas. A nivel de imagen exterior, la fachada posee un letrero luminoso en la parte superior externa del centro médico. El edificio cuenta también con guardiana privada.

5.5.4. Promoción

Actualmente Medigroup no cuenta con una campaña de medios definida, ni se realiza publicidad de ningún tipo. No existe un plan de marketing definido con el objetivo de llegar al público objetivo. Cuando se establecieron los paquetes preventivos promocionales se realizó difusión de los mismos a través de prensa escrita. Las publicaciones eran aleatorias y no respondían a una planificación realizada en función de los objetivos de comercialización de la compañía.

Podemos mencionar, que la competencia maneja amplias campañas de difusión a nivel de prensa radial y escrita, por lo cual debemos posicionarnos de acuerdo a un factor diferencial que nos ponga por encima de las ventajas claves que los competidores puedan ofrecer al cliente. De acuerdo a investigaciones realizadas por M&P – Mercados y Proyectos, se puede mencionar que el factor diferencial más valorado por nuestro target (alrededor del 43%) es la cordialidad, eficiencia y agilidad en la atención al cliente.

6. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LA SITUACIÓN PRÁCTICA

La presente propuesta de mejoramiento se elabora con el fin de plantear soluciones a la situación actual de la empresa. Difícilmente una empresa puede salir adelante, si no tiene claro el esquema de sus acciones y su campo de acción, así como metas delineadas y claras hacia las cuales dirigirse. Es por este motivo que se plantea como respuesta a los problemas de Medigroup, el establecimiento inicial de un plan estratégico que establezca los parámetros competitivos dentro de la industria y que

6.1. Planteamiento estratégico de la compañía

6.1.1. Misión

Medigroup tiene como misión ofrecer a clientes individuales y corporativos servicios de salud ambulatoria, con la mayor calidad, agilidad, y una atención cálida y diferenciada, orientada a satisfacer por completo sus necesidades de atención médica en consulta general y de especialidades, así como exámenes integrales de diagnóstico, procedimientos y servicios médicos adicionales.

6.1.2. Visión

Nos proyectamos como una de las empresas líderes en prestación de soluciones integrales en el área de salud ambulatoria, utilizando todos nuestros esfuerzos para ser preferidos a nivel individual y corporativo por la diferenciación de nuestros servicios: la mejor atención médica y servicio al cliente con precios competitivos dentro del mercado.

6.1.3. Valores Institucionales

Como principales valores institucionales planteamos los siguientes:

- Honestidad
- Calidad de servicio y atención médica
- Eficiencia
- Responsabilidad social
- Mejoramiento continuo

6.1.4. Determinación de objetivos

6.1.4.1. Objetivo General

Lograr el posicionamiento de Medigroup, como centro médico líder en prestación de servicios de consulta ambulatoria, logrando abarcar en un período de tres años, con al menos un 7% de la cuota de mercado perteneciente a la industria de salud a través de atención a clientes particulares y/o de convenios corporativos e individuales, logrando un crecimiento de volumen de pacientes de al menos 15% anual.

6.1.4.2. Objetivos Específicos

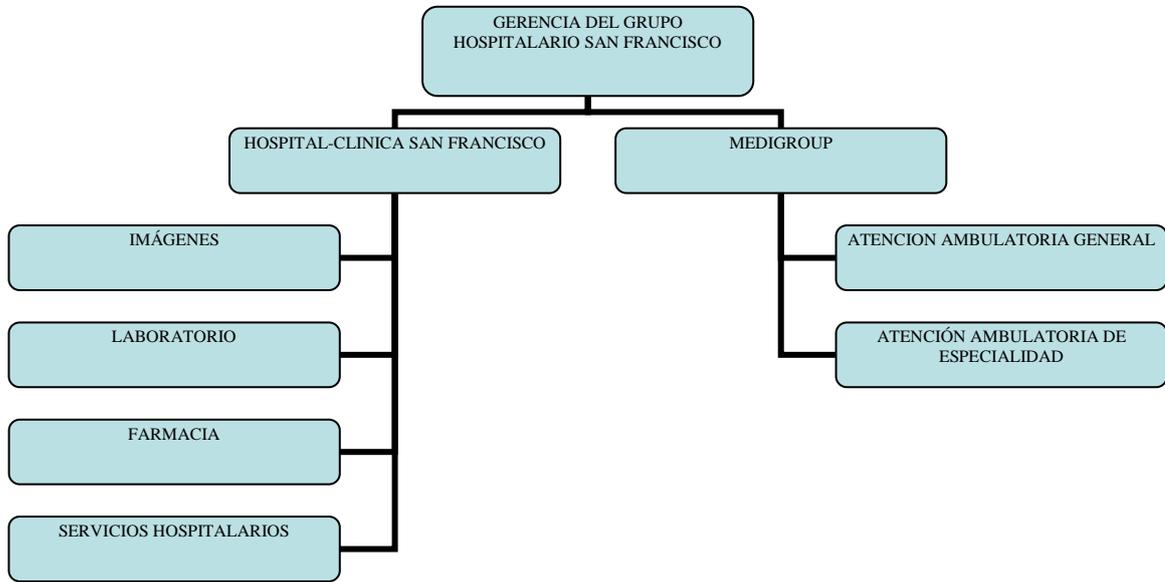
- Alcanzar un volumen de ventas netas mensuales que corresponda al 120% del componente formado por costo de venta y egresos operativos. Es decir, lograr una utilidad neta mensual de al menos un 20% del valor correspondiente a ventas (ver ANEXO 8).
- Lograr un volumen de clientes particulares que corresponda al menos al 10% de la totalidad de atenciones.
- Lograr que al menos un 30% de las ventas brutas, correspondan a servicios por exámenes de diagnóstico tanto de imágenes como de laboratorio.

6.1.4.3. Metas estratégicas

- Realizar convenios de atención ambulatoria, en el lapso de un año, con al menos 7 compañías aseguradoras locales para atención a sus afiliados en modo reembolso, concediendo para ello precios diferenciados tanto en atención médica como en exámenes de diagnóstico.
- Realizar en seis meses, convenios de atención médica con al menos 6 compañías aseguradoras que nos establezcan como proveedores de servicios a través de la modalidad de crédito ambulatorio.
- Establecer, en el lapso de 18 meses, convenios de atención ambulatoria con al menos 10 empresas comerciales, industriales y/o de servicios (con más de 16 empleados), a través de la creación de paquetes corporativos de medicina prepagada (ver ANEXO 10).
- Implementación de servicios de laboratorio e imágenes dentro de las instalaciones de Medigroup.

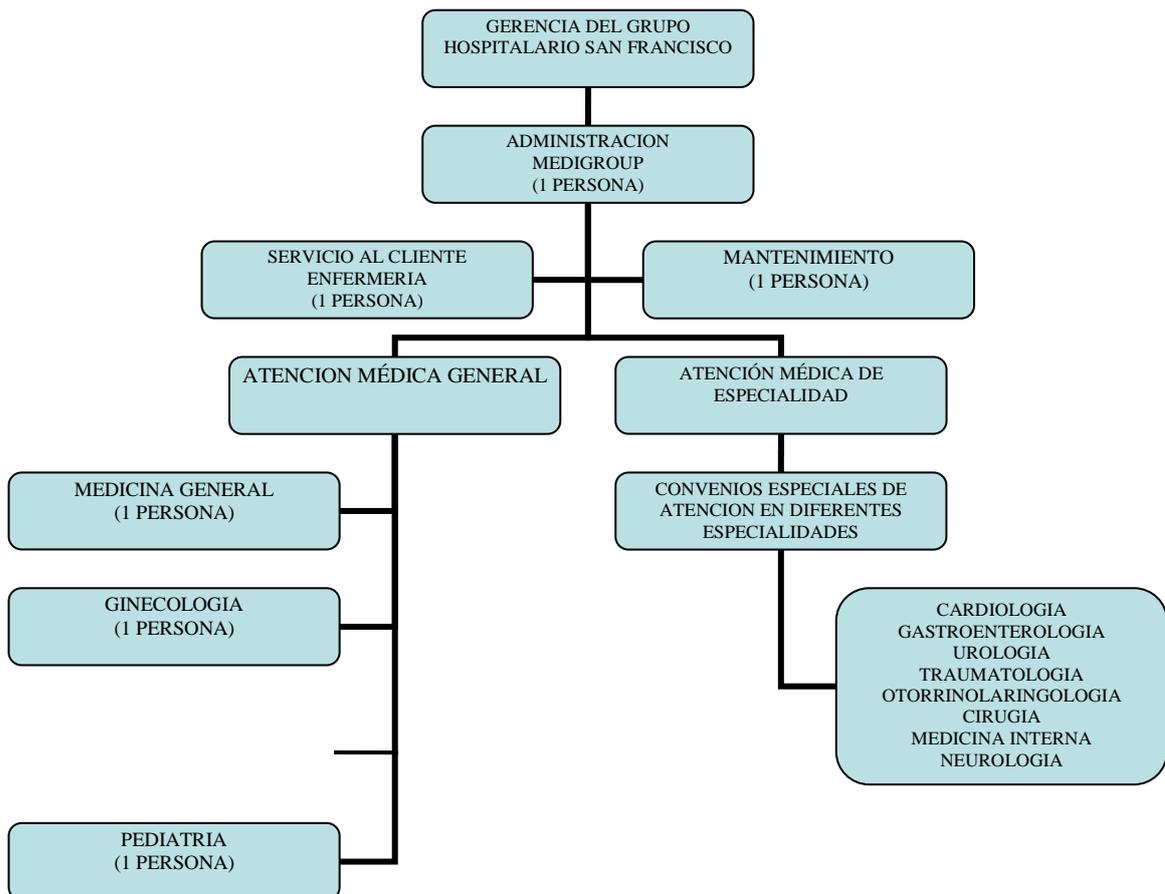
6.1.5. Gestión de Recursos Humanos en virtud de los objetivos específicos planteados

Se ha determinado dos organigramas dentro de los cuales se enmarca la gestión de la empresa: el primero corresponde a la visión general tomada desde la dirección del Grupo Médico San Francisco, en la cual Medigroup forma parte de una unidad de negocios independiente de Hospital–Clínica



San Francisco.

El segundo esquema desarrollado, corresponde particularmente, al esquema de funcionamiento de actividades dentro de la unidad de negocios correspondiente al centro médico. Se procede posteriormente a detallar y delimitar las funciones de cada miembro del organigrama desarrollado.



6.1.5.1. Descripción de Funciones del Personal:

6.1.5.1.1. Dirección Administrativa - Gerencia

- Establecimiento de decisiones y lineamientos principales del negocio
- Aprobación de adquisiciones
- Fijación de principales estrategias de gestión
- Contratación de personal, en coordinación con la Administración
- Establecimiento de contactos para convenios a nivel corporativo
- Verificación y firma de cheques elaborados por administración

6.1.5.1.2. Administración

- Control de facturación al contado
- Facturación a crédito
- Control, liquidación y gestión de cuentas por cobrar y cartera
- Cancelación de cuentas por pagar: proveedores
- Liquidación y cancelación de honorarios médicos
- Cotizaciones y adquisiciones, previa aprobación de Gerencia
- Establecimiento y manejo de convenios en cuentas corporativas y de seguros
- Manejo de recursos humanos: personal médico, operativo y de servicio
- Control de valores entregados a Grupo Hospitalario San Francisco
- Manejo de convenios de atención médica con doctores especialistas
- Control de gastos, elaboración de cheques
- Manejo operativo de convenios de atención
- Manejo de registros contables

6.1.5.1.3. Servicio al cliente – Enfermería

- Atención telefónica al cliente: manejo y programación de citas a pacientes
- Facturación al contado
- Elaboración de proformas de imágenes y laboratorio: determinación de condiciones y copagos de acuerdo a condiciones propias de póliza.
- Cobro de valores a pacientes
- Seguimiento de pacientes: exámenes y citas

- Entrega de valores a tesorería del Grupo Hospitalario
- Manejo de historias clínicas manuales
- Toma de peso y temperatura a pacientes, previo al ingreso a cita médica.
- Verificación de disponibilidad de materiales y de limpieza de consultorios
- Elaboración de solicitudes de materiales e insumos.

6.1.5.1.4. Atención Médica

- Atención ambulatoria a pacientes con cita previa
- Prescripción de exámenes de laboratorio e imágenes
- Prescripción de medicación
- Elaboración de ficha médica de pacientes
- Procedimientos determinados por área médica

6.1.5.1.5. Mantenimiento

- Limpieza y mantenimiento de las instalaciones del centro médico

6.1.5.1.6. Atención Médica de Especialidad

Los médicos de atención de especialidades, son manejados a través de convenios de atención individual; no dependen directamente de la estructura de Medigroup: son profesionales que tienen sus consultorios particulares y que cobran a Medigroup un honorario médico especial por cada paciente que atienden para la red.

A largo plazo, se pretende implementar directamente dentro de Medigroup las distintas especialidades, de manera que todas las atenciones sean manejadas directamente bajo la estructura y condiciones de la empresa. Actualmente se ha establecido de esta manera debido a la imposibilidad económica de manejar la carga económica de honorarios médicos que implicaría emplear a doctores de todas las especialidades requeridas.

6.2. Etapa analítica

6.2.1. Formación de la cadena de valor

En el caso del análisis interno, la cadena de valor, difundida en su momento por Porter, alrededor del año 1988, puede constituir una valiosa herramienta para analizar internamente la empresa y sus factores organizacionales de mayor influencia. Porter menciona a través de su teoría que toda empresa u organización cuenta con procesos que al ser llevados a cabo crean valor para el cliente en su producto o servicio. La conjugación de la creación del máximo valor a nivel de toda la cadena, lleva a la eficiencia y a la competitividad a nivel del mercado en el cual se estén desarrollando las actividades.

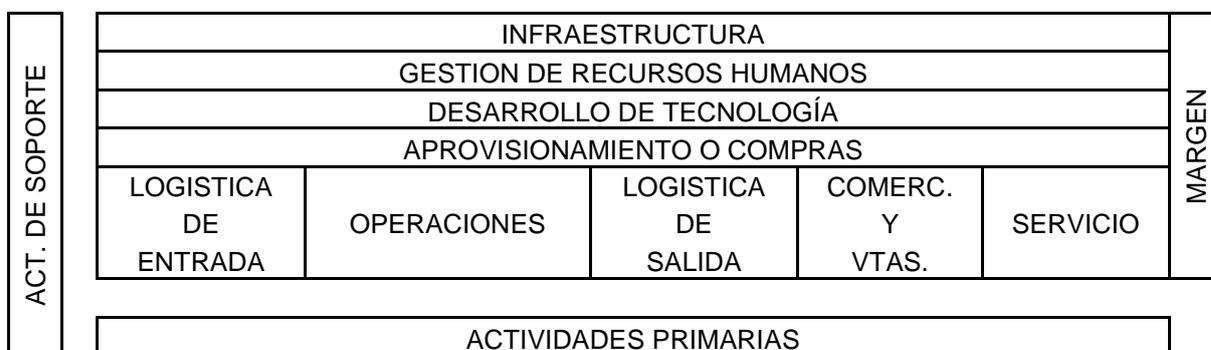
Porter además explica dentro de su teoría, que la cadena de valor se encuentra constituida por todas las actividades que la empresa debe realizar para poner su producto o servicio a disposición del público. Si una empresa logra afianzar sus puntos fuertes y controlar en buena medida sus puntos débiles, entonces logrará tener una ventaja sostenida por sobre sus competidores, lo cual le brindará la oportunidad de ampliar el volumen de sus actividades. Adicionalmente, la teoría de la cadena de valor, nos ayuda a comprender todas las actividades y procesos de manera conjunta e integrada, para establecer la interrelación entre ellas y la forma en la que se afecta el valor entregado a nuestro cliente de acuerdo a dicha interrelación.

Dentro de nuestro análisis puntualizaremos tanto las actividades primarias del negocio, como las secundarias. Para poder clarificar este punto, mencionaremos que en la teoría previamente expuesta, las actividades de carácter primario son aquellas a través de las cuales tiene lugar el proceso productivo del negocio: la generación de productos o servicios y aquellos elementos directamente relacionados; y las secundarias o actividades de apoyo, son las que determinan el medio en el que se desarrollan las primeras.

Las actividades de la cadena de valor, se constituyen en eslabones entre la forma de realizar una actividad o proceso determinado, y su costo. El conocimiento de cada uno de los eslabones, permite determinar el grado de influencia que puede llegar a tener un eslabón por sobre otro. Se determina a través de este análisis, la necesidad de coordinar las actividades, logrando mediante una adecuada sincronización de las mismas, la reducción de costos y el mejor funcionamiento de las

actividades, lo cual puede traducirse en la fuente y el mantenimiento constante de la ventaja competitiva.

Como planteamiento inicial de la cadena de valor adaptada a un proceso productivo, Porter establece el siguiente esquema dentro del cual se desarrolla la misma:



Fuente: Palermo Business Review
TABLA 16

En el caso de la empresa en estudio, una empresa de servicios, el modelo antes expuesto, tal cual la manera en la que se encuentra desarrollado, es inaplicable,. Sin embargo, el catedrático de la Universidad de Palermo, Ing. Gustavo Alonso¹, propone un modelo de la cadena de valor que se adapta para empresas cuyos principales rubros de ventas se encuentran constituidos por la comercialización de diferentes tipos de servicios.

Así, se destaca que entre los elementos o actividades primarias, se encuentra la comercialización y desarrollo del marketing de los servicios de salud, el personal de contacto que desarrolla el servicio, el soporte físico y habilidades, la experticia que tenga el profesional al concretar la actividad generadora de valor, la percepción del cliente sobre el servicio de salud recibido de forma concreta, y su apreciación sobre la interrelación con otros clientes perteneciente al momento que se encuentra inmediatamente antes, durante o después de recibir la atención médica.

Como integrantes fundamentales de las actividades de soporte, tenemos a la gestión del recurso humano, tanto operativo y de servicios, como profesional, que se encargan de dar soporte y brindar el servicio al cliente desde que realiza su llamada para fijar la cita médica, hasta el momento en el cual sale de su consulta. Como segundo elemento primordial podemos mencionar la existencia de una organización interna que permita el manejo de los procesos básicos de atención a nivel de cliente particular o corporativo, y la tecnología implicada dentro de esta atención que

¹ ALONSO, G. Palermo Business Review No. 2, 2008. Extraído el 20 de octubre www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/marketing_servicios.pdf

facilite y agilice la atención, mejorando la calidad percibida por el paciente.

La infraestructura y el ambiente, sobre todo en cuanto tiene que ver a las empresas pertenecientes a esta industria, pasa de ser solo imagen, y llega a constituirse como parte fundamental de la percepción del cliente. Un centro médico no puede darse el lujo de no encontrarse en perfecta limpieza, puesto que de ser el caso, la calidad percibida, automáticamente disminuye.

El abastecimiento en un centro médico, corresponde principalmente a los insumos médicos utilizados en los diferentes procedimientos y la utilización de equipos, así como todo lo que tiene que ver con papelería constituye una parte trascendente del negocio: ordenes de exámenes de imágenes y laboratorio, recetarios, entre otros, son indispensables para la concreción del servicio de consulta.

ACT. DE SOPORTE	DIRECCION GENERAL Y DE RECURSOS HUMANOS					MARGEN SERV.
	ORGANIZACIÓN INTERNA Y TECNOLOGIA					
	INFRAESTRUCTURA Y AMBIENTE					
	ABASTECIMIENTO					
	MKT. Y VENTAS	PERSONAL DE CONTACTO	SOPORTE FISICO Y HABILIDADES	CLIENTE	OTROS CLIENTES	
	ACTIVIDADES PRIMARIAS					

Fuente: Palermo Business Review
TABLA 17

Iniciaremos con el análisis interno de MEDIGROUP, a nivel de la cadena completa de valor: en primer lugar realizaremos un análisis a nivel de las diferentes actividades primarias, para luego pasar a desarrollar las especificaciones dentro del negocio de las diferentes actividades de apoyo.

6.2.1.1. Actividades primarias:

- **Marketing y ventas:**

La empresa no cuenta aún con personal dedicado a desarrollar una campaña planificada y concreta de comercialización, ni tampoco se ha establecido una meta a nivel de ventas, que señale el camino a seguir, y que pueda orientar las actividades de marketing y publicidad de la empresa, hacia un objetivo que responda a las necesidades de la empresa en conjugación con las necesidades del mercado. En el 2008, año de lanzamiento de la empresa, la campaña publicitaria realizada fue casi inexistente. No se

promocionó ningún tipo de producto innovador o diferente a los existentes en el mercado, ni tampoco se determinó una estrategia clara de entrada a la industria.

La razón de la creación de la compañía respondió en aquel momento a la intuición de la directiva del Grupo Médico, de que los negocios de ese tipo se encontraban en auge, mucho más que a un estudio profundo y logro de la ampliación del conocimiento sobre el mercado de esta área de la industria de la salud, lo cual de por sí representa una desventaja en el ingreso a esta industria, al no conocer o no plantear puntualmente que estrategias comerciales de entrada podrían ser aplicables.

Por ser una empresa pequeña, con poco personal no existe dentro de la empresa un departamento de comercialización, pero la administración tampoco ha tomado acciones en este sentido que se basen en una planificación a mediano y largo plazo, para ampliar el número de clientes e incrementar el volumen de ventas, solo podríamos considerar que las estrategias que se han aplicado, no siguen ningún tipo de planificación u orden en particular y que se han venido implementando en el año en curso, de acuerdo a un orden, si se puede llamar de esa manera, antojadizo y aleatorio, sin base en ningún tipo de estudio.

- **Personal de contacto:**

Constituye uno de los puntos fuertes de la empresa. El personal operativo se encuentra instruido a través de una inducción posterior a su contratación en servicio y atención al cliente. La administración manifiesta no haber recibido hasta el momento ningún tipo de quejas que provengan de algún tipo de trato inconveniente por parte del personal, y más bien, los pacientes han elogiado a través del buzón de sugerencias, la calidez de la atención y la eficiencia en el servicio por parte del personal operativo y médico.

El contacto del cliente con la empresa, inicia al realizar la llamada para fijar su cita. Se lleva a cabo con el proceso de facturación y cobro y termina en el momento en que el cliente se retira del centro médico. Con esta visión, el nivel de efectividad y eficiencia en el servicio y trato al cliente que brinda Medigroup, puede constituirse como parte de la generación del valor dentro de la cadena.

Por otro lado, se encuentra la concreción del servicio en sí: la realización de la consulta médica o del examen cancelado por el cliente. Se mencionó previamente que Medigroup cuenta con cuatro especialidades de planta: Medicina General, Pediatría,

Ginecología y Dermatología. Las demás especialidades, funcionan a través de convenios particulares con médicos cuyos consultorios se encuentran ubicados en Clínica San Francisco (cabe destacar que los especialistas son médicos particulares, que no trabajan para la clínica, sino que mantienen en alquiler consultorios en las instalaciones de la misma).

Sobre este punto, la empresa puede garantizar la eficiencia en la atención y el servicio a nivel de médicos de planta, pero se convierte en un inconveniente altamente complejo medir la satisfacción del cliente a nivel de especialidades, ya que el consultorio de los médicos especialistas no se encuentra dentro del mismo espacio físico de la empresa. Este punto se desarrollará más adelante dentro de infraestructura.

Buena parte de los médicos de planta, así como especialistas, son reconocidos, lo cual agrega una ventaja adicional al aumentar la calidad percibida del servicio por parte del cliente. Estudios en el exterior, un nombre reconocido dentro del mercado de la salud, amplia experiencia, son algunas de las cualidades más valoradas dentro de la industria, esta ventaja, con la que cuenta nuestra compañía, puede ser utilizada también como parte de las estrategias de desarrollo de imagen y marca.

Dentro de las desventajas que posee la empresa a nivel de personal de contacto, podemos mencionar que en el caso de requerir exámenes de laboratorio o imágenes, el paciente es direccionado a Clínica San Francisco; lo cual se convierte en una desventaja, al considerar que Medigroup no tiene influencia sobre la calidad del servicio que le presta a nuestros clientes el personal operativo de clínica, lo cual pone en serio entredicho la calidad de nuestros servicios en general, en un supuesto caso en el que la atención recibida por nuestros pacientes en Clínica, no sea del todo adecuada o satisfactoria. Este debe ser un punto crítico a considerar en la estrategia a desarrollar.

- **Soporte físico y habilidades:**

Podemos desarrollar en este punto la experiencia concreta del usuario de nuestros servicios, a partir de los soportes a ser llenados por parte del área operativa en general y del médico que brinda la atención. Cuando un paciente tiene cita por primera vez en el centro médico, en cuanto se refiere a atenciones de Medicina General, Pediatría, Ginecología o Dermatología, automáticamente se le genera un registro de ficha médica, a partir de la cual puede ser medida la evolución del paciente, parte fundamental del proceso de atención médica de carácter continuo.

La desventaja en este punto la constituye el hecho de que a nivel de especialidad, debido a que los médicos trabajan desde sus consultorios particulares, frecuentemente no llevan registro de controles que se realicen sobre la evolución de sus pacientes, se dedican en su mayoría, solamente a la examinación y medicación, pero dejan de lado la importancia de esta información que se constituye como fundamental para la atención integral en salud, y para brindar un servicio de calidad.

- **Cliente:**

Podemos decir que no solo que el cliente tiene siempre la razón, sino que el cliente, a nivel empresarial y más aún cuando se trata de empresas de servicio, constituye la razón de ser del negocio.¹ Como ya se ha mencionado previamente, Medigroup tiene la desventaja de contar con apenas un 2% de pacientes particulares, y un 98% restante correspondiente a pacientes asegurados por una sola empresa: MBO.

El cliente, sobre todo perteneciente al nivel de seguros, tiene un alto grado de exigencia y a nivel de industria de salud, valora con mayor peso características tales como puntualidad en el servicio, calidad de atención, imagen y limpieza de las instalaciones. Estas características deben ser cuidadas en todo momento, para mantener y aumentar el grado de satisfacción en la experiencia del cliente dentro del centro médico, fortaleciendo la preferencia por nuestros servicios y la publicidad de boca a boca, que en la actualidad se considera altamente efectiva y recomendable.

- **Otros Clientes**

Este análisis responde concretamente a la percepción que tiene el cliente sobre el tipo de target al que se encuentra dirigido el negocio, y como se relaciona con ellos estando en terreno común, como puede constituirse por ejemplo la sala de espera.

Lo indispensable en este punto, radica en poder brindar un ambiente agradable, que haga de la espera por la consulta o servicio una experiencia confortable, si ese fuera el caso. La calidad percibida en este sentido por un cliente, generalmente es transmitida a otros clientes: potenciales y efectivos. Si maximizamos el bienestar percibido por nuestro usuario, lo que estamos maximizando es el beneficio para la compañía.

6.2.1.2. Actividades de apoyo:

¹ EIGLER, P. & LANGEARD, E. Servucción (1987).

- **Dirección general y de Recursos Humanos:**

A la dirección general de la empresa le corresponde trazar las directrices en cuanto a las consideraciones principales referentes a calidad del servicio. No se han tomado acciones que correspondan a una planificación concreta, por lo que se considera que para que la dirección pueda agregar valor a la cadena de servicios de la compañía, debe dedicarse concretamente a estudiar las estrategias y esquemas de negocio bajo los cuales puede hallar ventajas ante el mercado.

En el caso de los recursos humanos, se constituyen como una fortaleza, debido a la continua preocupación por la orientación de servicio que mantiene la compañía. A cierto nivel, la administración del recurso humano se encuentra limitada debido a la existencia de médicos especialistas que trabajan bajo el esquema de servicios prestados, y sobre los cuales se dificulta realizar un control continuo. Sin embargo, cabe destacar que con los médicos de planta y con el personal operativo y de servicios, se propende al desarrollo de un ambiente altamente comunicativo y participativo, lo cual debe ser considerado en la formulación estratégica, para mantenerlo como uno de los puntos fuertes de negocio.

- **Organización interna y tecnología:**

Aún existen deficiencias en la generación de valor a través de esta actividad en particular. Hasta el desarrollo de la presente investigación no se encontraba desarrollado el organigrama, empresarial, ni descritas las funciones de los miembros de la compañía, al considerarse que el número de empleados administrativos es reducido. Sin embargo, si la meta de la empresa es lograr un crecimiento constante y sostenido, es importante plantear desde el inicio, esquemas de organización interna para luego ir desarrollándolos poco a poco de acuerdo al crecimiento de la organización.

A nivel de tecnología existen muy pocos elementos que agreguen valor a la cadena del servicio: inicialmente podemos mencionar que no existe ningún tipo de sistema desarrollado para actividades de tipo operativo, organizacional o gerencial; toda la información se maneja manualmente a través de la plataforma de Microsoft Office, debido a que no se ha adquirido ningún tipo de programa que automatice funciones como facturación o generación de reportes, esto genera altos costos a nivel de tiempo y de efectividad de la información obtenida para la toma de decisiones de acción.

El hecho de no contar con un sistema aplicable a las funciones de facturación, por ejemplo, implica pérdidas de tiempo valioso en

atención al cliente. El servicio operativo a nivel de cobros puede llegar a ser percibido como lento y esto genera malestar e inconformidad en el cliente.

- **Infraestructura y ambiente:**

Las instalaciones de Medigroup constituyen un elemento preponderante en la cadena de valor. Por un lado, se encuentra la ventaja de que las instalaciones son amplias, sobrias, bien decoradas, lo cual brinda a nuestro cliente un ambiente de espera y de atención agradable. Por otro lado, como factor en contra, se tiene que las consultas de especialidad y los exámenes tanto de laboratorio como de imágenes no se realizan dentro de Medigroup, sino en las instalaciones de Clínica San Francisco, que se encuentra ubicada a una distancia de dos cuadras del Centro Médico, lo cual representa una gran desventaja, puesto que al cliente le significa incomodidad el hecho movilizarse de un lado a otro: a uno para realizar cancelaciones, y a otro para recibir la consulta o el servicio.

A mediano y largo plazo, para poder incrementar el valor de la cadena a través de esta actividad de apoyo, debe procurarse contar con todos los servicios en las mismas instalaciones de Medigroup, lo cual representaría una amplia ventaja por sobre sus condiciones actuales.

- **Abastecimiento:**

Al momento no existe ningún tipo de inconveniente concreto en la actividad de abastecimiento. Al ser poca la actividad en este sentido, puesto que los servicios que se brindan mayormente corresponden al servicio prestado por los médicos, tampoco puede considerarse que aporte de manera significativa a la cadena de valor de Medigroup, simplemente es un elemento que debe ser manejado con cautela, porque irá creciendo a medida que se incremente la cantidad de servicios disponibles dentro del mismo Centro Médico (farmacia, insumos de laboratorio, de imágenes, etc.).

6.2.2. Análisis FODA

6.2.2.1. Fortalezas

- Ubicación estratégica al norte de la ciudad: Av. Miguel H. Alcívar y Carlos Luis Plaza Dañín, calles de significativo tránsito vehicular y peatonal, ubicadas en sector comercial del norte de la ciudad.
- Infraestructura física adecuada para atención de consultas: instalaciones adecuadas: cómodas, limpias y provistas con todo el mobiliario requerido.
- Consultorios adecuados y disponibles para la instalación de nuevas especialidades.
- Respaldo de imagen de Clínica San Francisco para exámenes tanto de laboratorio como de imágenes, por ende, se recibe el beneficio concreto a través de una marca hospitalaria con cierto posicionamiento de mercado.
- Convenio con Clínica San Francisco, con el fin de obtener descuentos especiales para pacientes de Medigroup en caso de necesidad de hospitalización, operaciones y/o procedimientos quirúrgicos.
- Profesionales especializados en el extranjero, con amplia trayectoria profesional y carrera reconocida en el ámbito médico. Prestigio percibido por los pacientes.
- Personal operativo capacitado en atención y servicio al cliente, orientado a brindar una experiencia de atención grata y satisfactoria al paciente.
- Compromiso por parte del personal médico con la orientación de servicio de calidad, atención personalizada, seguimiento de casos.
- Buen ambiente de trabajo, se promueven la comunicación y la participación. Integración del equipo de trabajo
- Experiencia en manejo de cuentas y condiciones de seguros, por lo cual se hace más sencillo el planteamiento y manejo de planes

corporativos, tanto a nivel de empresas de seguros como de empresas comerciales.

- Precios altamente competitivos, sobre todo a nivel de paquetes médicos.

6.2.2.2. Oportunidades

- Proveedores de servicios de salud médica que no tienen la infraestructura conveniente para manejar altos niveles de demanda. El hecho de incrementar el número de atenciones sin incrementar su infraestructura, deteriora sus servicios y es el campo propicio para desarrollar nuevos convenios de atención.
- Aumento de proveedores de aseguramiento individual y corporativo, que tienen miras a realizar convenios para atenciones en salud de tipo ambulatorio con mayor número de proveedores, para brindar mejores alternativas a sus clientes.
- Aumento de la tendencia del mercado objetivo al consumo de productos de salud que incluyen chequeos preventivos, debido al repunte de enfermedades de difícil manejo (diabetes, cáncer, sida, enfermedades relativas a riesgos cardíacos, etc.), medicina preventiva.
- Crecimiento del sector del 12% anual.
- Adquisición de nuevos equipos por parte del Grupo Médico San Francisco y proyecto en marcha para mejora de su infraestructura.
- Tendencia creciente de las empresas a la realización de exámenes pre-ocupacionales y ocupacionales.

6.2.2.3. Debilidades

- La empresa no cuenta con área encargada de comercialización y convenios.
- Servicios pendientes de implementar dentro de las instalaciones de Medigroup (Ej.: áreas de laboratorio e imágenes). Existe la incomodidad para el paciente de tener que moverse de un lado a otro (Medigroup a Clínica San Francisco y viceversa) para la realización exámenes diagnósticos o consultas de especialidad.
- Existen especialidades en las que aún no se brinda servicios, ni de atención directa ni a través de convenio, como lo son Proctología o Nefrología, por citar ejemplos.
- No se brinda atención en horario matutino; los doctores dan consulta médica únicamente en la tarde, por lo cual existe una sub-utilización de las instalaciones del centro médico, lo que limita la cantidad de pacientes potenciales y efectivos, lo cual impide el óptimo aprovechamiento de recursos
- No se cuenta con un sistema informático que apoye el desarrollo de las actividades operativas o gerenciales.
- Bajo nivel de compromiso de la Gerencia de Grupo Médico San Francisco con el diseño estratégico de la unidad del negocio y su evolución.
- Inexistencia de una estructura clara de posibilidades de planes corporativos que puedan ser ofrecidos a empresas comerciales.
- Alto nivel de gastos de Medigroup, con respecto al volumen de ventas.
- Sistema de atención bajo convenio. Cuando no contamos con alguna especialidad solicitada, los pacientes son atendidos por doctores particulares cuyos consultorios se ubican en clínica San Francisco.

6.2.2.4. Amenazas

- La cantidad de convenios ya establecidos previamente entre las aseguradoras y los centros de atención ambulatoria que constituyen nuestra competencia.
- Empresas de salud que se orientan al desarrollo de opciones de cobertura y aseguramiento bajo esquema propio.
- Falta de un plan estratégico de posicionamiento: no existen metas que hayan sido definidas por la Gerencia, ni una visión clara del negocio. Falta de plan de comercialización y marketing por lo cual no existe aún reconocimiento de marca, lo cual, puntualmente, en el tipo de negocio de salud puede convertirse en un problema crítico.
- Proveedores con servicios similares al nuestro, lo cual hace la competencia mucho más difícil al momento de proponerse abarcar una cuota de mercado más amplia.
- Aun cuando se ha realizado publicidad en prensa escrita del centro médico, continúa siendo una amenaza el desconocimiento del cliente potencial, de nuestra empresa y los servicios de los cuales disponemos.

6.2.3. Perfil Estratégico

El perfil estratégico, constituye una forma de análisis al interior de la compañía. Este análisis tiene como objetivo, revelar características relevantes y aspectos importantes de las diferentes áreas de la compañía que se encuentran operando, haciendo posible el análisis interno general de la empresa, a partir de un enfoque parcial de cada una de las áreas.

El perfil estratégico permite visualizar cuales son los más importantes puntos fuertes y débiles dentro de la empresa, para poder generar estrategias que potencialicen los puntos fuertes, y minimicen la injerencia de los puntos débiles; sobre todo lo que tiene que ver con respecto a la competencia. La forma en la que se procura dar un enfoque global a este análisis particular, consiste en definir, si los diferentes departamentos o áreas del negocio, se encuentran alineadas o no con los objetivos de la organización.

Para realizar este análisis, tomaremos de cada una de las áreas tanto la debilidad como la fortaleza más importante, para de esa manera, poder plantear en el desarrollo de la estrategia y del plan de acción, eventos concretos que logren mitigar los efectos de las debilidades, y que permitan desarrollar a la empresa a través de sus fortalezas.

6.2.3.1. Marketing

- **Debilidad**

Falta de una estructura o esquema concreto de comercialización de los servicios del centro médico. Desconocimiento y falta de gestión del marketing mix. El volumen de ventas por tal motivo, no logra solventar el volumen de costos y gastos de la empresa

- **Fortaleza**

Calidad de servicios percibida, a un precio que se encuentra por debajo de varios centros médicos que responden al mismo mercado objetivo. Los paquetes desarrollados como planes preventivos se configuran a través del perfil de exámenes necesarios para determinar el estado de salud del paciente, teniendo promociones que responden a diferente segmento, así Medigroup ha desarrollado paquetes de salud promocionales,

orientado para los diferentes miembros de la familia: para hombres, mujeres, niños, etc; la publicidad realizada en este sentido, si bien no responde a una planificación estructurada, ha ayudado en cierta medida a dar a conocer sobre la existencia del centro médico y las características del servicio.

6.2.3.2. Producción (Servicio concreto)

- **Debilidad**

La distancia física entre los dos edificios entre los cuales se desarrolla la red de servicios que brinda Medigroup: instalaciones de Clínica San Francisco e instalaciones del propio centro médico. Genera incomodidad, molestia e incluso quejas por parte de los usuarios, ya que tienen que movilizarse en ocasiones hasta tres veces entre ambos edificios.

- **Fortaleza**

Existe preocupación continua por la calidad de los servicios que se brindan tanto en consulta médica como en exámenes diagnósticos, procurando la satisfacción del cliente. Los médicos tienen trato cercano, cordial y personalizado con los pacientes. En comparación con otras empresas que manejan el mismo esquema de atención ambulatoria, en donde el paciente corresponde solo a una ficha médica más, el seguimiento y la continua preocupación por la satisfacción y bienestar del paciente, se constituyen como un punto a favor para beneficio nuestro con respecto a la competencia.

6.2.3.3. Finanzas

- **Debilidad**

Imposibilidad de la empresa de afrontar por sí misma la carga de los gastos operativos del negocio y alto nivel de endeudamiento con Clínica San Francisco. El crecimiento desmesurado de las cuentas por pagar a clínica se constituye como la dificultad de la empresa de poder afrontar por sí misma los costos y gastos generados del desarrollo de sus actividades.

- **Fortaleza**

Control exhaustivo de cartera vencida, inexistencia de cuentas incobrables, manejo óptimo de facturación a crédito. Condiciones de pago: dentro de los 30 días subsiguientes al envío de las facturas al cobro. Continuo contacto con el cliente para manejo de

las liquidaciones de cuenta. A pesar de que no existe un sistema de información que configure plazos de cobro y manejo de cuentas a crédito, continuamente se realiza seguimiento del manejo la facturación y los pagos por parte del cliente corporativo. Posibilidades de financiamiento para inversión en reposicionamiento del centro médico, así como negociación favorable para cancelación de deudas con Clínica San Francisco.

6.2.3.4. Recursos humanos

- **Debilidad**

No existe sistema de incentivos al desarrollo de competencias concretas. Número limitado de personal a nivel administrativo y pocas oportunidades de desarrollo de carrera dentro de la empresa, lo cual limita la generación de incentivos al desarrollo de competencias por parte de los empleados. Por otro lado, el alto nivel de carga económica de gastos a nivel administrativo, impide considerar el aumento de remuneraciones, o el establecimiento de bonos por desempeño, con lo cual se encuentra aún mucho más limitada esta área.

- **Fortaleza**

Alto grado de compromiso del personal con los objetivos de servicio y satisfacción del cliente. Disposición al trabajo en equipo y ambiente de compañerismo y comunicación. Inducción continua en creación de valor a través del servicio al cliente.

6.2.3.5. Management

- **Debilidad**

No se cuenta con sistemas de información que apoyen y coadyuven al desarrollo de decisiones gerenciales, ni tampoco una estructura informática para el desarrollo de labores operativas y que conlleven el ahorro de tiempo y por tanto, de dinero.

- **Fortaleza**

Al ser aún una estructura pequeña, resulta mucho más fácil implementar y desarrollar cambios concretos que beneficien el desarrollo de las actividades empresariales.

6.2.4. Desarrollo de estrategias FO – FA – DO – DA (ver ANEXO 9)

6.2.4.1. Estrategias FO

- Establecimiento de convenios con empresas aseguradoras y comerciales, poniendo énfasis en nuestro sistema de atenciones puntuales y servicio de alta calidad profesional y de servicio.
- Implementar un plan publicitario para dar a conocer nuestros servicios, poniendo énfasis en la promoción de paquetes preventivos de atención médica y exámenes diagnósticos.
- Establecimiento de ciclo de charlas orientadas al público en general sobre medicina preventiva y manejo de enfermedades a cargo de los médicos del staff.
- Desarrollo de sistema de descuentos especiales a nivel corporativo en servicios de Clínica San Francisco.
- Contacto con empresas comerciales para manejo de logística de exámenes pre-ocupacionales, servicios diferenciados de atención in situ. Invitar a los directores de empresa conocer las instalaciones de Medigroup.
- Incrementar las especialidades que funcionan bajo esquema de atención directa.

6.2.4.2. Estrategias FA

- Desarrollo conjunto de plan estratégico y transmisión del mismo a los diferentes niveles de la compañía. Fijación de metas y objetivos para cada área.
- Desarrollo de alternativas de medicina prepagada a nivel individual y corporativo (ver ANEXO 10).
- Ofrecer paquetes preventivos a nivel corporativo.
- Utilizar el prestigio de Clínica San Francisco, para dar apertura a los servicios que tiene Medigroup, a nivel empresarial.

- Ubicación de material publicitario, que transmita información de nuestros servicios de consulta ambulatoria a los pacientes de Clínica San Francisco.

6.2.4.3. Estrategias DO

- Establecimiento de un área de comercialización y ventas dentro de la compañía que se encargue de establecer convenios a nivel comercial y con aseguradoras del medio.
- Establecimiento de metas temporales de adquisición e implementación de equipos para habilitar áreas complementarias de diagnóstico (laboratorio, imágenes).
- Implementación de servicios de atención médica en horario matutino.
- Implementación del servicio de farmacia.
- Brindar a empresas privadas paquetes corporativos de medicina prepagada.
- Establecer servicio de Data Fast, para poder recibir cancelaciones a través de tarjeta de crédito.

6.2.4.4. Estrategias DA

- Campaña de comercialización orientada al crecimiento del volumen de ventas y la cuota de mercado.
- Implementación de sistema operativo informático para dar soporte a las actividades operacionales y administrativas y de esta manera aumentar la rapidez y eficacia de nuestros servicios.
- Establecimiento de campaña de reconocimiento de marca y comunicación publicitaria.
- Implementación paulatina de especialidades bajo el esquema de atención directa.

6.2.5. Análisis de la competencia

6.2.5.1 Análisis externo: Fuerzas de Porter

Como mencionó en su momento Porter, para poder competir al nivel de sus adversarios comerciales, toda empresa debe encontrar una posición en la cual pueda defenderse mejor contra los diferentes factores externos o pueda influirlos a su favor. Existen cinco factores o fuerzas competitivas que determinan conjuntamente la intensidad de la competencia en el sector y el factor o factores de mayor peso y que llegan a ser trascendentales para lograr una correcta formulación estratégica.¹

Entre los factores competitivos a analizar en este capítulo, tenemos a aquellos que pertenecen a las dos dimensiones básicas: dimensión horizontal y dimensión vertical. Podría mencionarse adicionalmente que la dimensión horizontal, corresponde directamente a fuerzas eminentemente competitivas como el grado de rivalidad, amenaza de entrada y amenaza de sustitutos. En el caso de la dimensión vertical, se trata de fuerzas competitivas, pero también de colaboración; así, dentro de esta dimensión se encuentran factores susceptibles de análisis como el poder del comprador o el poder del proveedor.

En el sector de salud ambulatoria, existen fuerzas competitivas que influyen la actividad de la oferta y la variación de la demanda. Analizaremos este aspecto del entorno del mercado en el cual se desarrolla nuestra empresa, para poder comprender, cuales son los factores externos ante los cuales se debe desarrollar estrategias de protección y planes de contingencia.

6.2.5.1.1. Dimensión Horizontal

Grado de Rivalidad: Alto grado de rivalidad dentro de la industria:

Existen alrededor de diez empresas del mismo tipo en la ciudad de Guayaquil. Entre las que más destacan se encuentran Medikal, Control Salud, Unidad Médica Urdesa, Mediglobal, Mediken, Punto Familiar de Salud, entre otros. El grado de rivalidad es alto, ya que existe un nivel

¹ KOTLER, P. & ARMSTRONG, G. Marketing. México: Pearson Educación, 2001.

significativo de competencia a nivel de precios, productos, clientes efectivos y potenciales, y campañas publicitarias.

Hay mínimas posibilidades de asociación entre las diferentes empresas, ya que todas ellas se encuentran pugando dentro del mismo mercado, por aumentar su cuota en particular, al ofrecer la misma clase de productos y servicios, para el mismo público objetivo. A nivel tanto individual como corporativo, existen mínimas diferencias en cuanto se refiere al direccionamiento del servicio, y al target deseado. Las mayores diferencias pueden observarse a nivel de precios.

Ante esta variable, es indispensable tomar acciones planificadas y sostenidas dentro del área de marketing y comercialización: éstas acciones deben incluir el desarrollo de oferta de nuevos productos, el estudio de nuevos clientes potenciales, campañas de medios regulares que permitan llegar a un alto nivel de reconocimiento de la marca.

La inversión a realizar en planes de este tipo, responde a montos elevados, por lo cual debe ser planificada en base a objetivos concretos, y con el conocimiento debido de las estrategias y acciones tomadas por los competidores.

Amenaza de entrada: Baja amenaza de entrada:

Para este tipo de empresas, se requiere un alto nivel de inversión y una infraestructura física que sea adecuada para recibir un número elevado de circulación de personas, así como un equipo humano capacitado en su profesión, sobre todo en cuanto al ámbito médico se refiere. La inversión en negocios del sector salud, tanto en el ámbito ambulatorio, como hospitalario, resulta ser en cualquier caso bastante onerosa, puesto que el equipamiento y los insumos necesarios representan rubros significativos dentro de la inversión inicial.

No podemos dejar de lado la importancia de la estructura física. Si tomamos en cuenta todo el equipamiento, instrumental y condiciones mínimas con las que tiene que encontrarse dotado un solo consultorio para lograr la funcionalidad mínima, podemos determinar que sería imposible empezar un negocio de este tipo, a menos que se cuente con una cantidad de dinero importante (50.000 a 75.000 USD como cantidad mínima de equipamiento y arranque), para poder invertir. Es por esto, que en este punto, se considera vital el hecho de destacar que el aprovisionamiento de equipos e insumos es indispensable para fomentar una ventaja competitiva a largo plazo.

Por estas razones podemos concluir que al nivel de equipamiento e infraestructura en el que se encuentran hoy los diferentes ofertantes de la industria, la entrada de nuevos competidores se encontraría dificultada por altos niveles de inversión requerida, lo cual se convierte en un factor

altamente favorable para la empresa objeto de estudio. Es por esto que se hace indispensable, sacar el mayor provecho de la dotación de instalaciones y equipos, y hacer uso de la capacidad ociosa con la que cuenta el centro médico sobre todo en horario matutino (los médicos de planta cumplen jornada de trabajo en horario vespertino)

Amenaza de sustitutos: Alta amenaza de sustitutos

Además de existir un alto número de empresas que dedican sus actividades a la misma clase de negocio; podemos decir que la posibilidad para nuestro segmento objetivo de encontrar sustitutos a nuestro tipo de servicios es alta. En el caso de tener aseguramiento individual o corporativo, generalmente las redes de seguros cuentan con más de un proveedor de servicios, que se encuentra por completo dispuesto a cubrir las necesidades de atención tanto de la empresa en sí como del afiliado. Por otro lado, a nivel público se encuentra el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, que en alguna medida puede constituirse como una alternativa al tipo de servicios que presta Medigroup.

Es necesario destacar que en este punto, se hace necesaria la elección de una ventaja competitiva genérica que nos permita desarrollar un tipo de variable o característica por encima de nuestros competidores y de los sustitutos. Más adelante se definirá el tipo de estrategia genérica aplicable al tipo de negocio que se encuentra en estudio.

6.2.5.1.2. Dimensión vertical

Poder del proveedor: Alto poder del proveedor

En cuanto a servicio de laboratorio e imágenes se refiere, contamos con un único proveedor: Clínica San Francisco, con el cual se encuentra asociado para diagnósticos de este tipo, por razones del todo conocidas, puesto que pertenece al mismo grupo empresarial. En este caso representa siempre una desventaja tener a disponibilidad un solo proveedor de este tipo, ya que en el supuesto caso de que algún equipo falle o se ponga en desuso, la empresa no podrá cubrir la demanda de los pacientes por estos servicios. Bajo aquella circunstancia, no se ha considerado un proveedor diferente, que ante cualquier eventualidad, pueda aportar con el contingente necesario para cubrir la necesidad emergente.

Por otro lado, podemos mencionar que en cierta medida representa una ventaja tener a Clínica San Francisco como proveedor de servicios de diagnóstico. El cliente percibe en sus resultados el respaldo de un grupo hospitalario que es bien percibido, y que tiene su imagen comercial

asentada, lo cual brinda una ventaja (que podríamos considerar de corto plazo) por sobre los competidores.

Siguiendo en la rama de proveedores, podemos mencionar también a los médicos de especialidades, que trabajan con Medigroup bajo el esquema de servicios prestados. Puede considerarse que cada uno de ellos tiene un alto nivel de poder, debido a que solamente contamos con un especialista en cada área, lo cual se convierte en un inconveniente, tomando en cuenta los compromisos médicos que tienen algunos de ellos: congresos, cirugías de emergencia, que pueden dificultar su atención puntual a la cita fijada con el paciente de Medigroup. Este hecho puede llevar a deteriorar la imagen de calidad y eficiencia del servicio, por lo cual, de ser posible, sería recomendable contar al menos con dos alternativas por cada especialidad, y posteriormente, a medida que se va desarrollando la cuota de mercado, ir implementando las especialidades directamente en Medigroup, que se desenvuelvan directamente bajo nuestro esquema de atención.

Poder del comprador: Alto poder del comprador

El poder que tiene el cliente es bastante alto, debido a que los pacientes particulares individuales, corresponden apenas al 2% de los ingresos por ventas. El otro 98% de ingresos por atenciones médicas y servicios prestados, corresponde a convenios corporativos.

Actualmente se mantiene un solo convenio corporativo, que fue establecido con MBO; inicialmente se daba cobertura en crédito ambulatorio únicamente al Servicio de Rentas Internas; paulatinamente, esta empresa nos ha ido asignando más clientes, por lo que actualmente se da cobertura a otras empresas como Banco del Pacífico, Pacificard, Seguros Sucre, Tata Consultancy Services, Ecuacultura, entre otras.

Es muy riesgoso mantener el bajo nivel de acuerdos contractuales que se manejan actualmente. En el supuesto caso en que MBO, decida cambiar las condiciones de la estructura de la asociación del contrato, es bastante nula la posibilidad de rescindir del convenio, ya que es el único con el que cuenta la compañía, y es el que actualmente moviliza la parte operativa del negocio. La empresa pierde poder de negociación, al tener a esta empresa como la única a la que sirve y en la que concentra el mayor volumen de ventas.

La clave del éxito para la empresa, consistiría en establecer varios contratos de tipo corporativo principalmente con aseguradoras, además de empresas comerciales; y por otro lado, buscar alianzas estratégicas para proveer servicios en diferentes ámbitos médicos, lo cual brindaría la diversificación que el negocio necesita, para reducir el riesgo de tener que aceptar condiciones de negociación poco favorables, si así se diera el

caso, con la reaseguradora, o con cualquier otro cliente corporativo que se una a nuestra red de atención.

En negocios como este, la diversificación constituye un pilar fundamental para lograr la estrategia exitosa de amplias cuotas de mercado: entre más convenios contractuales se tenga con empresas aseguradoras, mayor será el número de propuestas que recibirá la empresa para ser proveedora de servicios.

6.2.5.2. Posicionamiento y ventaja competitiva genérica

Como se mencionó previamente, el porcentaje anual de crecimiento del mercado correspondiente a esta industria asciende a un 12%. En su mayoría este crecimiento se debe al auge y desarrollo de la actividad de empresas de seguros que se dedican a brindar protección y aseguramiento en salud, tanto ambulatoria como clínica.

Nuestra empresa no se encuentra aún posicionada; es una empresa que aunque tiene poco más de un año y medio de actividades, no ha logrado trazar objetivos estratégicos claros para lograr sus fines comerciales. Es indispensable realizar una planificación estratégica a este nivel, para buscar un desarrollo de su cuota de mercado, su imagen corporativa, su penetración dentro de la industria.

El tipo de posicionamiento que se pretende enfatizar, es el posicionamiento que se basa en una ventaja competitiva por diferenciación, centrado en la calidad de atención y agilidad en el servicio, aunque por objetivos de penetración, inicialmente, se trabajará a la par el posicionamiento por precios bajos para lograr una penetración mucho más amplia y sostenida.

La decisión de elección de esta ventaja competitiva, se basa en el área del mercado a la que la empresa pretende enfocarse: el área corporativa. No es novedad para los servicios de salud ambulatoria con alto número de pacientes, que el cliente tenga que esperar largo tiempo para recibir el servicio y que el mismo no se a de la mejor calidad. A nivel corporativo sobre todo, el tiempo implica dinero. Medigroup ofrecerá atención ágil para los empleados de compañías comerciales, industriales y de servicio, a través de un sistema de citas, lo que le permite a la empresa valorar el servicio, al ofrecer puntualidad en las atenciones médicas, con una atención altamente orientada a la satisfacción del cliente.

El posicionamiento por precios bajos con el objetivo de romper mercado, apunta, como ya se ha mencionado previamente, a la creación de paquetes preventivos de salud, cuyos precios son menores que los de la industria en general, marginando la ganancia, sin eliminar la búsqueda de rentabilidad, en virtud de lograr un beneficio mayor a posteriori. El

producto a través de las estrategias publicitarias expuestas, buscará dar a conocer de manera sistemática la imagen empresarial; luego de encontrar un equilibrio en el posicionamiento gracias a ese producto, se buscará desarrollar nuevos productos y/o servicios relacionados para el cliente particular.

6.2.5.3. Matriz de competencia tradicional (ver ANEXO 15)

Con este análisis lo que se quiere conseguir es conocer los puntos débiles y fuertes que tenemos en comparación con nuestra competencia, con el fin de generar diversas estrategias competitivas. Hemos tomado como empresas a analizar dentro de nuestra competencia tradicional a Medikal, Salud, Ecuasanitas, puesto que son los que poseen mayor cuota de participación dentro del mercado de atención ambulatoria. Dentro de la matriz se evaluaron varios aspectos:

- **Fortalezas de nuestros competidores**

MEDIGROUP: Servicio al cliente y personal capacitado
MEDIKAL: Precios bajos
SALUD: Prestigio reconocido y buena infraestructura
ECUASANITAS: Prestigio reconocido y buena infraestructura

Estrategia:

Complementar la infraestructura del centro médico para ofrecer mayor número de servicios a un precio competitivo.

- **Debilidades de nuestros competidores**

MEDIGROUP: Falta de servicios integrales
MEDIKAL: Pérdida de calidad de servicios
SALUD: Precios altos
Deficiencias en servicio al cliente, tiempo de
ECUASANITAS: espera

Estrategia:

Incrementar nuestra variedad servicios integrales y ofrecerlos a nivel corporativo de manera oportuna.

- **Estrategia de nuestros competidores**

MEDIGROUP: Diferenciación por personalización de servicios
MEDIKAL: Mantener los precios más bajos del mercado
SALUD: Cobertura de enfermedades catastróficas
ECUASANITAS: Ofrece serv. complementarios a at. ambulatoria

Estrategia:

Ofrecer servicios complementarios a la atención ambulatoria con precios competitivos.

- **Objetivos estratégicos más importantes**

Crecimiento del volumen de ventas y
MEDIGROUP: posicionamiento de marca
MEDIKAL: Operar a plena capacidad
Abarcar con la mayor parte de la cuota de
SALUD: mercado
ECUASANITAS: Incrementar la participación de mercado

Estrategia:

Establecimiento del área de comercialización de la empresa, para aumentar la participación de mercado.

- **Efecto de resistencia a lucha prolongada**

MEDIGROUP: No hay capacidad de resistencia
MEDIKAL: Limitada capacidad de resistencia
SALUD: Gran estructura de apoyo a nivel nacional
ECUASANITAS: Gran estructura de apoyo a nivel nacional

Estrategia:

Reducir nuestros costos operativos y captar mayor número de pacientes.

- **Estilo de lucha: ofensiva vs. defensiva**

MEDIGROUP: Defensiva
MEDIKAL: Ambos
SALUD: Ofensiva
ECUASANITAS: Ofensiva

Estrategia:

Reorientar nuestro accionar hacia estrategias de penetración que nos permitan ampliar la cuota del mercado

- **Competidores potenciales, características**

MEDIGROUP: Principalmente Medikal
MEDIKAL: Servicios Integrales y precios bajos
SALUD: Alta calidad percibida
ECUASANITAS: Servicios y soluciones integrales

Estrategia:

Complementar nuestros servicios, llevando a cabo una campaña publicitaria para dar a conocer las ventajas de la empresa

- **Habilidad del competidor para crecer**

MEDIGROUP: Habilidad en servicio y atención al cliente
MEDIKAL: Habilidad en gestión comercial
SALUD: Habilidad en gestión comercial
ECUASANITAS: Habilidad en gestión comercial

Estrategia:

Mejorar la gestión comercial para continuar con nuestros servicios personalizados

- **Política de marketing de nuestros competidores**

MEDIGROUP: -
MEDIKAL: Romper mercado y aumentar la cuota a través de ventaja en precios
SALUD: Aprovechamiento de imagen corporativa y afianzamiento comercial
ECUASANITAS: Afianzamiento comercial

Estrategia:

Desarrollo de campaña en base a inversión en infraestructura; afianzamiento en nivel comercial a través de la implementación de personal en el dpto. de marketing y ventas

- **Cuota de participación de mercado de competidores**

MEDIGROUP: 1%
MEDIKAL: 10%
SALUD: 23%

ECUASANITAS: 18%

Estrategia:

Incrementar nuestra intervención en el mercado desarrollando dentro de la empresa el área de comercialización y marketing

- **Fuerzas impulsadoras de la competencia**

MEDIGROUP: Deseo de crecimiento de cuota de mercado a nivel corporativo
MEDIKAL: Deseo de crecimiento de cuota de mercado a nivel corporativo
SALUD: Desarrollo de relaciones y alianzas comerciales
ECUASANITAS: Adopción de servicios hospitalarios

Estrategia:

Incrementar atención pacientes a nivel corporativo

- **Estrategias de crecimiento más notorias**

MEDIGROUP: Estrategia diferenciadora por calidad de servicio para llegar a segmento corporativo
MEDIKAL: Crecimiento a nivel de puntos de atención
SALUD: Crecimiento a nivel de variedad de servicios en puntos de atención
ECUASANITAS: Crecimiento a nivel de puntos de atención

Estrategia:

Ampliación de cartera de servicios para constituir al centro médico de forma más completa

- **Vulnerabilidad de nuestros competidores a nuestras estrategias empresariales**

MEDIGROUP: Desventajas a nivel de infraestructura
Incapacidad de atender con calidad total a clientes corporativos
MEDIKAL: Baja vulnerabilidad: alto porcentaje de participación
SALUD: Tiempos de espera, baja calidad de atención
ECUASANITAS: percibida

Estrategia:

Mejorar la infraestructura, atención oportuna y adecuada a los pacientes.

6.2.5.3.1. Resumen de posibles estrategias a implementar de acuerdo a la Matriz de Competencia Tradicional (ver ANEXO 15)

- Complementar la infraestructura del centro médico para ofrecer mayor número de servicios a un precio competitivo.
- Incrementar nuestros servicios directos y ofrecerlos a nivel corporativo.
- Ofrecer servicios complementarios a la atención ambulatoria con precios competitivos.
- Establecimiento del área de comercialización de la empresa, para aumentar la participación de mercado.
- Reducir nuestros costos operativos y captar mayor número de pacientes.
- Reorientar nuestro accionar hacia estrategias de penetración que nos permita ampliar la cuota del mercado.
- Complementar nuestros servicios, llevando a cabo una campaña publicitaria para dar a conocer las ventajas de la empresa.
- Implementar mejora en nuestra comercialización de servicios.
- Gerente general proactivo, dinámico dispuesto a cambios y mejoras; directiva comprometida con el accionar de la empresa.
- Mejorar la infraestructura, establecer medidores de atención para ofrecer servicios de manera oportuna y adecuada a los pacientes.

6.4.5.4. Matriz de perfil competitivo (ver ANEXO 11)

Este análisis nos permite conocer a la competencia efectiva y/o potencial respecto a los puntos más relevantes valorados dentro del sector. En la matriz de perfil competitivo, hemos tomado como competencia a analizar a Medikal, Control Salud y Salud S.A., por ser los que tienen mayor calificación dentro del mercado. Entre los factores claves de éxito de este sector se encuentran los siguientes: personal capacitado, servicio al cliente, infraestructura, red de servicios integrados, precio, planes de medicina prepagada.

Escenario Actual

Nuestra empresa se encuentra en una situación desventajosa con respecto a sus competidores, con una calificación de 2,45 sobre 4. Hay algunas falencias que permiten que sus competidores se apropien de la cuota de mercado a través de precios competitivos, una red completa de servicios integrados y planes de medicina prepagada, principalmente. Los aspectos en los que nos mantenemos fuertes se basan básicamente en el personal médico capacitado, en conjunto con nuestra orientación de servicio al cliente.

Escenario Futuro 1

- Reducción de precios, a través del establecimiento de paquetes especiales.

Esta estrategia nos lleva a mejorar nuestra calificación competitiva a 2,65, con lo cual nos aproximamos a la calificación de nuestro competidor más cercano, Medikal, con 2.90. Sin embargo, esta estrategia por sí sola no es del todo efectiva, con lo cual debemos implementar estrategias complementarias.

Escenario Futuro 2

- Implementación del área de laboratorio e imágenes.

Con la implementación de éstas áreas nuestra calificación a nivel de infraestructura y servicios integrados aumentan en gran medida, pasando de una calificación de 2.65 a 3,15; superando a Medikal y acercándonos a la posición competitiva de Control Salud.

Escenario Futuro 3

- Implementación de planes de medicina prepagada.

Con esta estrategia, nuestra calificación pasa a 3,35, logrando superar también a Control Salud, y poniéndonos más cerca de la atención ambulatoria de Salud S.A.

Escenario Futuro 4

- Incremento del número de especialidades bajo el esquema de atención directa.

Con la implementación de esta cuarta estrategia, la empresa adquiere una posición de liderazgo competitivo, a nivel de factores de éxito, con lo cual puede afianzar su posicionamiento a nivel de mercado, y llegar más fácilmente a niveles corporativos e individuales.

6.3. Etapa operativa

En la etapa anterior desarrollamos el análisis interno y externo, así también, determinamos la posición de la empresa con respecto a la competencia a través de diferentes matrices, y procuramos evaluar su impacto en la posición competitiva futura de la misma. En esta etapa, la etapa operativa, procederemos a la elección de las estrategias puntuales a implementar dentro de Medigroup, tanto a nivel administrativo como comercial.

6.3.1. Determinación de estrategias a implementar

1. Determinación y transmisión del plan estratégico de la compañía a las diferentes áreas de la misma.
2. Implementación del área de comercialización y ventas de la compañía, la misma que se encargará de realizar convenios a nivel de aseguradoras, y a nivel de atención corporativa. Se propone además la adopción de una campaña de marketing y ventas que incluya la aplicación de tácticas comerciales a nivel de diferentes medios, y que permita el reconocimiento de la empresa.
3. Adopción de paquetes promocionales para empresas, creación de perfiles ocupacionales y exámenes especiales de acuerdo a requerimientos puntuales.
4. Adquisición e implementación de un sistema informático, que optimice tiempos de espera y permita una atención operativa eficaz. Este sistema deberá contar además con sistema de gestión de pacientes, módulo de registro de fichas médicas, así como herramientas para control administrativo.
5. Implementación de áreas de laboratorio (1 año) e imágenes (2 años) dentro de las instalaciones del Medigroup
6. Compromiso por parte de la Dirección Administrativa del centro, en la implementación de estrategias; desarrollo de una dirección más involucrada con la evolución del negocio.
7. Aprovechamiento de la capacidad instalada del centro: implementar horario matutino de atención médica en áreas de Medicina General, Pediatría y Ginecología.
8. Cada tres meses implementar una nueva especialidad en el centro médico, de acuerdo a las áreas de mayor afluencia de pacientes.
 - Otorrinolaringología

- Traumatología
- Gastroenterología
- Neurología

6.3.1.1. Tácticas de Marketing - comercialización

Las tácticas de marketing a implementar, se basan en el establecimiento de actividades que se encuentren orientadas a la comercialización y promoción del centro médico. Gestionar convenios a nivel corporativo y promocionar los servicios de Medigroup de tipo diagnóstico a nivel de consultorios médicos.

- Se invertirá 400 dólares mensuales en la contratación de una persona encargada del área de ventas, que lleve a cabo negociaciones y acuerdos con clientes.
- Reconocimiento a nivel corporativo: realizar llamadas, visitas y enviar cartas de presentación a empresas industriales y comerciales, con el fin de establecer convenios de atención médica ambulatoria en paquetes corporativos convenientes a ambas partes. También se busca a través de estas acciones, afianzar el conocimiento de nuestra marca y el asentamiento de nuestra imagen a nivel empresarial. Los convenios se manejarán con crédito a 30 días: la empresa envía al colaborador con orden de atención médica destinada para el efecto, y la cancelación se realiza dentro de los 30 días posteriores al envío de la respectiva factura, acompañada de la liquidación de cuenta.
- Presentación de servicios y beneficios servicios a las compañías aseguradoras del medio local; realizar contacto con el área de convenios, gestionar y negociar condiciones y beneficios de prestación de servicios a clientes de las mismas.
- Incursión en el área de desarrollo de perfiles de salud ocupacional, especialmente con empresas de tipo industrial. Se brindará el servicio diferenciado de toma de muestra a los empleados, en el sitio de trabajo, reportando un beneficio adicional para la empresa que contrate este tipo de servicios.
- Establecer como producto estrella de Medigroup, los paquetes promocionales preventivos, que serán difundidos tanto en prensa escrita como radial, a través de lo cual se buscará captar clientes. En este caso la estrategia aplicada será la de romper mercado con precios relativamente bajos, que reporten un margen de utilidad de entre el 5% y 10% únicamente, con el objetivo de lograr beneficios de largo plazo.

- Potenciar el crecimiento del número de pacientes a través de la fidelización de aquellos que acudan como pacientes de las promociones: se les ofrecerá la siguiente consulta de manera gratuita.
- Desarrollo de alternativas de adquisición de paquetes de atención individual y familiar para clientes individuales: establecimiento de los perfiles de atención médica prepagada, bajo el cual el paciente cancela un valor mensual, pero tiene asegurado un número mínimo de consultas médicas y beneficios adicionales.

6.3.1.2. Plan de medios

- **Clientes corporativos:** Para ponernos en contacto con proveedores de seguro realizaremos un brochure informativo de nuestros servicios, beneficios y paquetes promocionales, con los cuales se buscará un diseño que resuma y transmita una imagen de servicio, agilidad y calidad, lo cual permitirá a la empresa crear una imagen percibida, y afianzará oportunidades a nivel de convenios corporativos, para poder llegar a mayor número de pacientes. En el caso de clientes corporativos se desarrollará la venta directa. Se realizará visitas a empresas comerciales y a aseguradoras con el fin de posicionar los diferentes productos y servicios que Medigroup ofrece. El costo de la elaboración de 500 brochures de este tipo es de 360 dólares, por lo cual se invertirá esta cantidad en el material informativo.
- **Medios masivos:** Los medios que se utilizarán para realizar difusión a nivel masivo serán la prensa escrita y a través de frecuencia radial: en el caso de prensa escrita hemos decidido realizar una publicación semanal el día domingo en diario El Universo. El anuncio publicitario de cada una de la promociones aparecerá dos semanas seguidas, en la sección del Gran Guayaquil, en la página 3 en un anuncio a doble columna, cuyo costo es de aproximadamente 1.100,00 por publicación (ver ANEXO 16). El presupuesto aproximado para ocho semanas seguidas en este tipo de publicidad está estimado en 8.800,00 dólares. Se continuará durante los siguientes cuatro meses haciendo el mismo tipo de publicidad pero con menor frecuencia, una vez cada dos semanas. Se ha pensado además en utilizar cuñas radiales, en frecuencia de 8 por día, ubicadas en diferentes horarios de programación. Las cuñas serán programadas para los siete días de la semana. La duración de cada cuña será de 30 segundos, y se utilizará al menos tres meses de difusión en las emisoras Forever y Romance, que corresponden a la preferencia del segmento del target deseado. El costo negociado de cada cuña es de 8 dólares, por lo cual el presupuesto mensual sería de aproximadamente 3900 dólares.

- **Servicios a la comunidad:** Como estrategias adicionales se realizará, de forma gratuita, y para público en general, dos charlas informativas mensuales con los médicos del centro, sobre salud preventiva. La difusión de estos eventos se realizará por medio de Publicities en diario el Universo. El horario en el que se realizará será los días jueves cada dos semanas de 18h00 a 19h00. Al final de la misma se entregará material informativo y publicitario de los servicios del centro médico.
- **Información visual:** Para hacer más visible la imagen de Medigroup a nivel del sector en el que se encuentra, se utilizará el diseño corporativo para elaborar gigantografías que se colocarán en la parte externa, para informar al público en general acerca de nuestras promociones. La ventaja de colocar este tipo de publicidad radica en que la calle Miguel H. Alcívar, sobre la cual se ubica el centro médico es una vía de tráfico lento pero continuo, por lo cual permitirá a los pasajeros de los vehículos circulantes, informarse sobre las diferentes promociones mientras transitan por la vía. El costo aproximado de la elaboración y colocación de las gigantografías se estima en 600 dólares. Se prevee elaborar dos gigantografías, una por mes, e ir las alternando posteriormente.
- **Página web:** Se desarrollará contacto con nuestros potenciales clientes a través de nuestra página web, www.medigroup.ec (desarrollada a un costo de 1550 USD), se adjuntará nuestra dirección electrónica en las actividades de mailing y en los brochure que serán enviados a nivel corporativo. Esta página contendrá, además de información corporativa, precios y promociones; links con artículos relacionados que contienen valiosa información sobre vida sana, salud y familia. A mediano plazo, se pretende incluir servicios de consulta en línea, en donde los pacientes podrán comunicarse con los médicos del centro a través del portal web (ver ANEXO 17).

6.3.2. Investigación y desarrollo

La empresa debe focalizarse en realizar actividades de investigación y desarrollo principalmente en cuanto tiene que ver con su área comercial. La idea es que la empresa se encuentre atenta a los cambios de tendencias y preferencias del mercado, para poder desarrollar nuevos productos en base a las necesidades que se planteen con el paso del tiempo. La tendencia actual se inclina hacia la creación cada vez más amplia de paquetes de salud individual y familiar, tanto a nivel particular como a nivel corporativo.

Así, la empresa debe innovar en cuanto a la formación de perfiles de exámenes diagnósticos que permitan a nuestros pacientes determinar a tiempo cualquier tipo de inconvenientes en su salud, principalmente en

cuanto tiene que ver con enfermedades de tipo degenerativo como el cáncer, que son aquellas que el mercado de la salud busca combatir con mayor intensidad.

Se recomienda que la empresa enfatice dentro del desarrollo de sus actividades de ventas, la utilización por parte de las empresas, de exámenes correspondientes a perfiles ocupacionales y chequeos de salud de tipo empresarial, que es un ámbito que no se encuentra muy difundido, pero que puede empezar a desarrollarse y dar paso a un posicionamiento de Medigroup como principales prestadores de este tipo de servicios. Así, por ejemplo, se puede configurar entre otros beneficios para la empresa, la realización de la toma de muestras para los exámenes de laboratorio, dentro de la misma empresa, lo cual configura una ventaja para el cliente a través de un servicio diferenciado.

7. VIABILIDAD DEL PROYECTO

Si bien es cierto, la inversión a realizar en la implementación en la aplicación de las estrategias tanto a nivel administrativo como de comercialización y reposicionamiento es bastante elevada, también se debe tomar en cuenta que los beneficios que se espera recibir de la misma son a largo plazo, con las relaciones contractuales y comerciales que durante la aplicación de las estrategias, puedan ser concretadas.

Con la aplicación de estrategias administrativas, mejoraremos el servicio tanto al cliente interno como externo, logrando el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. A través de las estrategias publicitarias, Medigroup logrará colocarse en el nivel de conocimiento de la marca adecuado, que le permitirá captar nuevos clientes y fidelizarlos a través de la aplicación de las diferentes ventajas competitivas, y más puntualmente, a través de la diferenciación de la calidad de servicios con respecto a las otras empresas del medio.

La financiación del plan estratégico se realizará a través de un crédito para financiamiento exclusivo de este proyecto, que clínica San Francisco otorgará en virtud de lograr el avance de esta unidad del negocio. Se prevee el aumento significativo del nivel de ventas, que permita, después del año de implementación del proyecto, empezar a realizar la amortización de la deuda que se mantiene con clínica, tanto por el préstamo que realizará, como por las cuentas pendientes correspondientes al financiamiento de los primeros dos años de actividades.

Se ha considerado una inversión total en la implementación de este proyecto estratégico de 70.340,00 dólares. Ascendiendo a 43.050,00 dólares la inversión por concepto de marketing y comercialización y a 27.290,00 dólares la inversión para la implementación de las estrategias complementarias. (ver ANEXOS 12 y 13). Con la implementación de este plan estratégico, se lograría un margen de rentabilidad ligeramente superior al planteado inicialmente en los objetivos (20%), de acuerdo a la proyección de ventas estimada para el año de implementación del proyecto (ver ANEXO 14). Se espera recuperar completamente la inversión en un periodo de 3 años y medio. Se plantea el crecimiento en ventas de la siguiente manera: para los primeros tres meses de

implementación de las estrategias, un crecimiento mensual del 25%, con respecto al promedio de facturación de los últimos tres meses del año 2009; para los siguientes 4 meses, un crecimiento del 15% y para los 4 meses subsiguientes, un crecimiento del 10%. Tomando en cuenta que un solo convenio trajo un aumento de ingresos del 1000%, el desarrollo de estrategias que nos permitan la consecución de otros convenios adicionales, permitirá un crecimiento importante, que en este caso, hemos tomado con discreción.

8. CONCLUSIONES

1. La empresa necesita implementar el plan estratégico aquí desarrollado, con el fin de posibilitar el crecimiento de un negocio inmerso dentro de una industria que se encuentra en expansión. El hecho de no contar con un plan estratégico desde su inicio, que estableciera las directrices a seguir y los parámetros de medición de desempeño, ha limitado el diseño de estrategias y tácticas concretas que lleven a la empresa a los resultados de crecimiento posibles dentro del sector.
2. La implementación de las estrategias correspondientes al plan de posicionamiento desarrollado, permitirán a la empresa desarrollar su potencial competitivo dentro del mercado. Las principales estrategias incluyen:
 - Transmisión de la planificación estratégica a todos los niveles de la compañía y compromiso de los mismos en el logro de los objetivos empresariales.
 - Desarrollo del área comercial y de marketing. Paralelamente se llevará a cabo un plan de medios que permitirá el reconocimiento de la empresa y sus servicios.
 - Implementación de servicios de diagnóstico, especialidades y horario matutino dentro de las instalaciones del centro médico.

La adopción de este plan estratégico permitirá que la empresa logre ampliar su cuota de mercado y su volumen de ingresos y a largo plazo alcanzar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo

3. La implementación de un plan estratégico representa una importante inversión de recursos económicos que asciende a 70.430,00 dólares y requiere del compromiso del capital humano de la empresa, pero a largo plazo, la empresa podrá situarse en el mercado de la salud ambulatoria de manera sólida, estableciendo su imagen y sus características diferenciadoras, pudiendo brindar tanto a empresas comerciales, de seguros, así como al público en general, atención de primer nivel.

9. Recomendaciones

1. Compromiso de la alta dirección con el desarrollo del negocio. La directiva debe comprometerse con la planificación de las directrices principales de la empresa y la evaluación periódica de los análisis del desempeño de la misma, en busca de indicadores que muestren el avance del negocio en base a las estrategias implementadas o la necesidad de replantear estrategias a corto y largo plazo para lograr su efectividad dentro de los objetivos planteados.
2. Inversión en una base tecnológica: adoptar un sistema operativo se torna fundamental e indispensable, en tanto y en cuanto las estrategias aquí planteadas están dirigidas a incrementar el número de pacientes, y con el fin de que el servicio al cliente (característica diferenciadora) mantenga su calidad, debe contarse de manera apremiante, con elementos de automatización de actividades operativas y procesamiento de información, que permitan obtener información oportuna, tomar decisiones e implementar cambios necesarios, en cuanto se precisen.
3. Se recomienda, de acuerdo al plan estratégico, ir estableciendo paulatinamente, esquemas de atención directa, que nos representen mayor margen de rentabilidad. A mediano plazo debe procurarse contar con todos los servicios, de manera que pueda distribuirse la ventaja competitiva de la calidad y diferenciación en servicios, a nivel de todo el proceso de atención al cliente, logrando así su fidelización, y el crecimiento continuo del negocio a través del tiempo.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

ALONSO, G. Palermo Business Review No. 2, 2008. Extraído el 20 de octubre www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/marketing_servicios.pdf

CARRETO, J. Planeación Estratégica (2009) Extraído el 12 de octubre <http://planeacion-estrategica.blogspot.com/2008/07/estrategias-de-acuerdo-con-el-ciclo-de.html>

DELOITTE. Infomativo Gerencial Abril 2008. Ecuador: Deloitte & Touche Cía. Ltda.

EIGLER, P. & LANGEARD, E. Servucción (1987). Extraído el 18 de octubre www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/marketing_servicios.pdf
GITMAN, Laurence J. Administración Financiera. México: Prentice Hall, 2000.

JEWORREK, T. (s.f.) Salud, mercado en crecimiento. Extraído el 30 de julio de 2009 de www.munichre.com/publications/302-05117_es.pdf

KOTLER, P. & ARMSTRONG, G. Marketing. México: Pearson Educación, 2001.

OFFNEWS. Ecuador - Preocupante situación económica (17/08/2009). Extraído el 19 de enero de 2010. <http://www.offnews.info/index.php>

Organización Panamericana de la Salud (2008). Perfil del sistema de salud de Ecuador. Washington, D.C.: OPS. Extraído el 18 de agosto de 2009 de www.opsecu.org/bevestre/revistas/publicaciones/Document1.pdf

RAMIREZ PADILLA, Noel. Contabilidad Administrativa. México: McGraw-Hill, 2002.

ANEXOS

DISTRIBUCION DE POBLACION DE ACUERDO A EDAD Y POSICION SOCIOECONOMICA							
CIUDAD DE GUAYAQUIL – 2008							
RANGO DE EDAD	ESTRATO ALTO		ESTRATO MEDIO		ESTRATO BAJO		TOTAL
	HOMBRES	MUJERES	HOMBRES	MUJERES	HOMBRES	MUJERES	
5 – 11	11.613	11.964	69.419	72.621	176.703	178.459	520.779
12 – 17	9.290	9.876	55.489	58.397	139.792	149.215	422.059
18 – 24	9.813	10.313	58.731	63.010	156.677	169.358	467.902
25 – 39	18.609	19.390	106.759	116.185	265.344	285.483	811.770
40 +	19.390	21.676	80.425	91.880	195.571	211.574	620.516
TOTAL	68.715	73.219	370.823	402.093	934.087	994.089	2.843.026

Fuente: M&P - Mercados y Proyectos

ANEXO1 TABLA 1

**MEDIGROUP
ESTADO DE RESULTADO
AÑO 2008**

INGRESOS	2008		
Consultas	4.690,10		
Total Ingresos por Consulta		4.690,10	
TOTAL DE INGRESOS			4.690,10
GASTOS			
Gastos Médicos			
Honorarios Médicos	2.757,99		
Total Gastos Médicos		2.757,99	
Gastos Generales			
Servicios Básicos	2.749,57		
Gastos de Mantenimiento	936,16		
Seguridad y Guardianía	3.360,00		
Total Gastos Generales		7.045,73	
Gastos Administrativos			
Sueldos	6.993,76		
Beneficios Sociales	689,14		
Gastos de Publicidad	224,00		
Total de Gastos Administrativos		7.906,90	
Otros Gastos			
Gastos varios	6.023,67		
Total Otros Gastos		6.023,67	
TOTAL DE GASTOS			23.734,29
PERDIDA NETA DEL EJERCICIO			-19.044,19

**ANEXO 2
TABLA 2**

MEDIGROUP
ESTADO DE RESULTADO
AÑO 2009

INGRESOS	2009		
Ingresos por servicios	47.250,99		
Costo de venta	28.928,63		
Ingresos Netos		18.322,36	
TOTAL DE INGRESOS NETOS			18.322,36
GASTOS			
Gastos Médicos			
Honorarios Médicos	15.000,00		
Total Gastos Médicos		15.000,00	
Gastos Generales			
Servicios Básicos	2.400,00		
Gastos de Mantenimiento	350,00		
Total Gastos Generales		2.750,00	
Gastos Administrativos			
Sueldos	4.800,00		
Beneficios Sociales	583,20		
Gastos de Publicidad	5.000,00		
Insumos varios	550,00		
Total de Gastos Administrativos		10.933,20	
TOTAL DE GASTOS			28.683,20
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO			-10.360,84

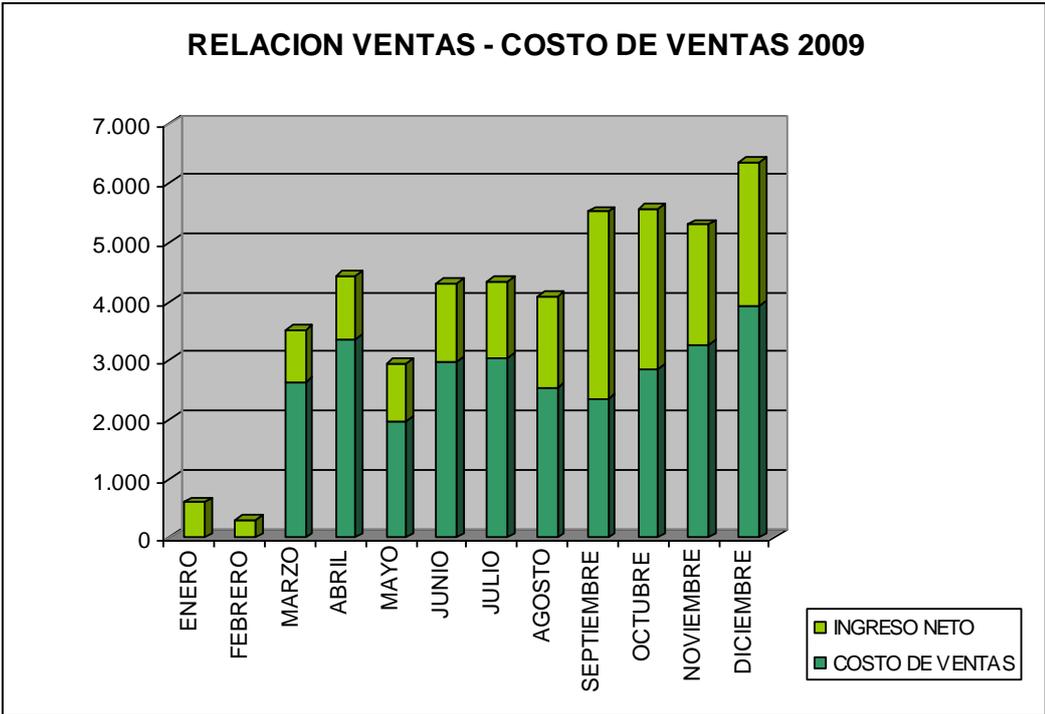
ANEXO 3
TABLA 3

BALANCE GENERAL	
AL 31 DICIEMBRE 2009	
ACTIVOS	
CORRIENTE	
Caja, Bancos	9.273,54
Total Activo Corriente	9.273,54
Activo Fijo	143.560,00
Total Activos	152.833,54
PASIVO	
CORRIENTE	
Cuentas por pagar CEMEFran C.A.	65.946,19
Total Pasivo Corriente	65.946,19
Total de Pérdidas Acumuladas	29.405,03
Patrimonio	57.482,32
Total Pasivo y Patrimonio	152.833,54

ANEXO4
TABLA 4

MEDIGROUP			
DETALLE MENSUAL DE VENTAS			
AÑO 2009			
DETALLE	VENTAS	C. VTAS.	ING. NETO
ENERO	600,00	0,00	600,00
FEBRERO	300,00	0,00	300,00
MARZO	3.524,00	2.641,20	882,80
ABRIL	4.421,00	3.368,35	1.052,65
MAYO	2.942,32	1.981,81	960,51
JUNIO	4.305,69	2.975,50	1.330,19
JULIO	4.326,41	3.039,89	1.286,52
AGOSTO	4.084,46	2.528,28	1.556,18
SEPTIEMBRE	5.515,55	2.343,84	3.171,71
OCTUBRE	5.571,65	2.858,64	2.713,01
NOVIEMBRE	5.296,62	3.270,37	2.026,25
DICIEMBRE	6.363,29	3.920,75	2.442,54
TOTAL	47.250,99	28.928,63	18.322,37

ANEXO 5
TABLA 5



**ANEXO 6
GRAFICO 1**

**MEDIGROUP
LISTADO DE PRECIOS**

DESCRIPCION	PVP	CORP. 1	CORP. 2
Consultas Generales:	10,00	8,50	7,00
Medicina General			
Pediatría			
Ginecología y Obstetricia			
Dermatología			
Consultas de Especialidad:	20,00	18,00	18,00
Cardiología			
Cirugía General			
Endocrinología			
Gastroenterología			
Medicina Interna			
Neurología			
Oftalmología			
Otorrinolaringología			
Traumatología			
Urología			
Ecografia ginecológica y obstétrica	20,00	18,00	15,00
Papanicolaou	5,00	5,00	5,00
Paquetes promocionales:			
Abc femenino	52,00	50,00	50,00
Abc masculino	52,00	50,00	50,00
Valoración Cardiometa bólica	65,00	62,00	62,00
Control de embarazo	45,00	40,00	40,00
Planes de parto:			
Normal	490,00	-	-
Cesárea	900,00	-	-

**ANEXO 7
TABLA 6**

ANEXO 8

Determinación del Punto de Equilibrio en Ventas

$$\text{Ventas en punto de equilibrio} = \text{Costos fijos} \times \frac{1}{1 - \frac{\text{C. variables}}{\text{Ventas}}}$$

Ventas: 47.250,99
Costos Fijos: 20.383,20
Costos variables: 37.228,63

$$\text{Ventas en punto de equilibrio} = 20.383,20 \times \frac{1}{1 - \frac{37.228,63}{47.250,99}}$$

Ventas en punto de equilibrio = 96.097,76

Promedio mensual de ventas = 8.008,15

$$\text{Porcentaje de costo variable} = \frac{\text{Costo variable}}{\text{Ventas}} \times 100$$

$$\text{Porcentaje de costo variable} = \frac{37.228,63}{47.250,99} \times 100$$

Porcentaje de costo variable = 79%

Determinación de volumen de ventas para utilidad del 20%

Ventas = Ventas pto. de equilibrio + % Utilidad deseada + % C. variable

$$\text{Ventas} = 96.097,76 + (20\%)(96.097,76) + (79\%)(96.097,76)$$

$$\text{Ventas} = 96.097,76 + 19.219,55 + 75.917,23$$

$$\text{Ventas} = 191.234,54$$

Promedio mensual de ventas = 15.936,21

ANEXO 10

Planes de Medicina Prepagada Medigroup

Individuales:

Plan Premed-1

Costo: \$ 15,00 mensuales (1 año)

Cobertura individual total en consultas de:

- Medicina General
- Pediatría
- Ginecología y obstetricia
- Dermatología

25% de descuento en exámenes de laboratorio e imágenes.

1 vez al año exámenes de laboratorio o imágenes:

- ✓ Biometría hemática completa
- ✓ Colesterol
- ✓ Triglicéridos
- ✓ Parasitológico
- ✓ Elemental: físico, químico, sedimento.

Plan Premed-2+

Costo: \$ 25,00 mensuales (1 año)

Cobertura familiar total en consultas de

- Medicina General
- Pediatría
- Ginecología y Obstetricia
- Dermatología

25% de descuento en exámenes de laboratorio e imágenes.

1 vez al año exámenes de laboratorio o imágenes:

- ✓ Biometría hemática completa

- ✓ Colesterol
- ✓ Triglicéridos
- ✓ Parasitológico
- ✓ Elemental: físico, químico, sedimento.

Corporativos:

Plan Total 1

10 a 15 empleados

Costo: \$5,00 por empleado

Cobertura total en consultas de

- Medicina General
- Pediatría
- Ginecología y Obstetricia
- Dermatología

30% de descuento en exámenes de laboratorio e imágenes.

10% de descuento en servicios para dependientes

Plan Total 2

16 a 25 empleados

Costo: \$ 4,50 por empleado

Cobertura total en consultas de

- Medicina General
- Pediatría
- Ginecología y Obstetricia
- Dermatología

10% de descuento en especialidades

30% de descuento en laboratorio e imágenes

10% de descuento en servicios para dependientes

1 vez al año exámenes de laboratorio o imágenes:

- ✓ Biometría hemática completa
- ✓ Colesterol
- ✓ Triglicéridos
- ✓ Parasitológico

- ✓ Elemental: físico, químico, sedimento.
- ✓ Rx. tórax estándar

ANEXO 11

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO									
FACT. DE ÉXITO	POND.	MEDIGROUP		MEDIKAL		CONTROL SALUD		SALUD	
		CALF.	R. POND.	CALF.	R. POND.	CALF.	R. POND.	CALF.	R. POND.
Personal capacitado	0,20	4	0,80	3	0,60	4	0,80	4	0,80
Servicio al cliente	0,15	4	0,60	2	0,30	2	0,30	3	0,45
Infraestructura	0,20	2	0,40	3	0,60	3	0,60	4	0,80
Servicios integrados	0,15	1	0,15	4	0,60	4	0,60	4	0,60
Precio	0,20	2	0,40	3	0,60	4	0,80	2	0,40
Planes de Med. Prep.	0,10	1	0,10	2	0,20	2	0,20	4	0,40
TOTAL	1,00		2,45		2,90		3,30		3,45

TABLA 7

ESCENARIO 1									
REDUCCION DE PRECIOS - ESTABLECIMIENTO DE PAQUETES ESPECIALES									
MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO									
FACT. DE ÉXITO	POND.	MEDIGROUP		MEDIKAL		CONTROL SALUD		SALUD	
		CALF.	R. POND.	CALF.	R. POND.	CALF.	R. POND.	CALF.	R. POND.
PERSONAL CAPACITADO	0,20	4	0,80	3	0,60	4	0,80	4	0,80
SERVICIO AL CLIENTE	0,15	4	0,60	2	0,30	2	0,30	3	0,45
INFRAESTRUCTURA	0,20	2	0,40	3	0,60	3	0,60	4	0,80
SERVICIOS INTEGRADOS	0,15	1	0,15	4	0,60	4	0,60	4	0,60
PRECIO	0,20	3	0,60	3	0,60	4	0,80	2	0,40
MEDICINA PREPAGADA	0,10	1	0,10	2	0,20	2	0,20	4	0,40
TOTAL	1,00		2,65		2,90		3,30		3,45

TABLA 8

ESCENARIO 2									
IMPLEMENTACIÓN DEL AREA DE LABORATORIO E IMÁGENES									
MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO									
FACT. DE ÉXITO	POND.	MEDIGROUP		MEDIKAL		CONTROL SALUD		SALUD	
		CALF.	R. POND.	CALF.	R. POND.	CALF.	R. POND.	CALF.	R. POND.
PERSONAL CAPACITADO	0,20	4	0,80	3	0,60	4	0,80	4	0,80
SERVICIO AL CLIENTE	0,15	4	0,60	2	0,30	2	0,30	3	0,45
INFRAESTRUCTURA	0,20	3	0,60	3	0,60	3	0,60	4	0,80
SERVICIOS INTEGRADOS	0,15	3	0,45	4	0,60	4	0,60	4	0,60
PRECIO	0,20	3	0,60	3	0,60	4	0,80	2	0,40
MEDICINA PREPAGADA	0,10	1	0,10	2	0,20	2	0,20	4	0,40
TOTAL	1,00		3,15		2,90		3,30		3,45

TABLA 9

ESCENARIO 3									
IMPLEMENTACION DE PLANES DE MEDICINA PREPAGADA									
MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO									
FACT. DE ÉXITO	POND.	MEDIGROUP		MEDIKAL		CONTROL SALUD		SALUD	
		CALF.	R. POND.	CALF.	R. POND.	CALF.	R. POND.	CALF.	R. POND.
PERSONAL CAPACITAD	0,20	4	0,80	3	0,60	4	0,80	4	0,80
SERVICIO AL CLIENTE	0,15	4	0,60	2	0,30	2	0,30	3	0,45
INFRAESTRUCTURA	0,20	3	0,60	3	0,60	3	0,60	4	0,80
SERVICIOS INTEGRAL	0,15	3	0,45	4	0,60	4	0,60	4	0,60
PRECIO	0,20	3	0,60	3	0,60	4	0,80	2	0,40
MEDICINA PREPAGAD	0,10	3	0,30	2	0,20	2	0,20	4	0,40
TOTAL	1,00		3,35		2,90		3,30		3,45

TABLA 10

ESCENARIO 4									
INCREMENTO DEL NUMERO DE ESPECIALIDADES BAJO ESQUEMA DE ATENCION DIRECTA									
MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO									
FACT. DE ÉXITO	POND.	MEDIGROUP		MEDIKAL		CONTROL SALUD		SALUD	
		CALF.	R. POND.	CALF.	R. POND.	CALF.	R. POND.	CALF.	R. POND.
PERSONAL CAPACITAD	0,20	4	0,80	3	0,60	4	0,80	4	0,80
SERVICIO AL CLIENTE	0,15	4	0,60	2	0,30	2	0,30	3	0,45
INFRAESTRUCTURA	0,20	4	0,80	3	0,60	3	0,60	4	0,80
SERVICIOS INTEGRAL	0,15	4	0,60	4	0,60	4	0,60	4	0,60
PRECIO	0,20	3	0,60	3	0,60	4	0,80	2	0,40
MEDICINA PREPAGAD	0,10	3	0,30	2	0,20	2	0,20	4	0,40
TOTAL	1,00		3,70		2,90		3,30		3,45

TABLA 11

MEDIGROUP DETALLE DE INVERSIÓN IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN							
PERIODO	VTAS.	RADIO	P. ESC.	WEB	GIGANT.	M. PUB.	TOTAL
MES 1	400,00	3.900,00	4.400,00	1.550,00	600,00	360,00	11.210,00
MES 2	400,00	3.900,00	4.400,00		600,00		9.300,00
MES 3	400,00	3.900,00	2.200,00			360,00	6.860,00
MES 4	400,00		2.200,00				2.600,00
MES 5	400,00					360,00	760,00
MES 6	400,00		2.200,00				2.600,00
MES 7	400,00					360,00	760,00
MES 8	400,00		2.200,00				2.600,00
MES 9	400,00					360,00	760,00
MES 10	400,00		2.200,00				2.600,00
MES 11	400,00						400,00
MES 12	400,00		2.200,00				2.600,00
TOTAL	4.800,00	11.700,00	22.000,00	1.550,00	1.200,00	1.800,00	43.050,00

**ANEXO 12
TABLA 12**

MEDIGROUP DETALLE DE INVERSIÓN IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS						
PERIODO	MKT.	SIST. INF.	LAB.	AT. MAT.	ESPEC.	TOTAL
MES 1	11.210,00	4.500,00	3.500,00	720,00	300,00	20.230,00
MES 2	9.300,00		150,00	720,00	300,00	10.170,00
MES 3	6.860,00		150,00	720,00	300,00	7.730,00
MES 4	2.600,00		150,00	720,00	600,00	3.470,00
MES 5	760,00		150,00	720,00	600,00	1.630,00
MES 6	2.600,00		150,00	720,00	600,00	3.470,00
MES 7	760,00		150,00	720,00	900,00	1.630,00
MES 8	2.600,00		150,00	720,00	900,00	3.470,00
MES 9	760,00		150,00	720,00	900,00	1.630,00
MES 10	2.600,00		150,00	720,00	1.200,00	3.470,00
MES 11	400,00		150,00	720,00	1.200,00	1.270,00
MES 12	2.600,00		150,00	720,00	1.200,00	3.470,00
TOTAL	43.050,00	4.500,00	5.150,00	8.640,00	9.000,00	70.340,00

**ANEXO 13
TABLA 13**

MEDIGROUP PROYECCIÓN DE VENTAS		
DETALLE	% CREC.	VENTAS
MES 1	25%	5.744,00
MES 2	25%	7.180,00
MES 3	25%	8.975,00
MES 4	25%	11.218,75
MES 5	15%	12.901,56
MES 6	15%	14.836,80
MES 7	15%	17.062,32
MES 8	15%	19.621,66
MES 9	10%	21.583,83
MES 10	10%	23.742,21
MES 11	10%	26.116,43
MES 12	10%	28.728,08
TOTAL		197.710,65

**ANEXO 14
TABLA 14**

ANEXO 16

MEDIGROUP
GRUPO MÉDICO A SU SERVICIO

Con el respaldo del Hospital - Clínica San Francisco

ABC femenino

TODO POR
\$ 52,00

- Examen de papanicolao (para detectar cáncer de cuello).
- Mamografía (detecta cáncer de senos)
- Eco pélvico (anomalías en útero y ovarios)
- Valoración médica (médico ginecólogo)

IMAGEN 1

MEDIGROUP
GRUPO MÉDICO A SU SERVICIO

Con el respaldo del Hospital - Clínica San Francisco

Obsequie **Salud** es el mejor regalo

ABC masculino

- Examen de grasas en sangre: (colesterol, triglicéridos).
- Antígeno prostático (detecta cáncer de próstata)
- Glucosa
- Eco abdómino-pélvico
- EKG (electrocardiograma)
- Valoración médica

TODO POR
\$ 52,00

ABC femenino

- Examen de papanicolao (para detectar cáncer de cuello).
- Mamografía (detecta cáncer de senos)
- Eco pélvico (anomalías en útero y ovarios)
- Valoración médica (médico-ginecólogo)

TODO POR
\$ 52,00

IMAGEN 2



MEDIGROUP
GRUPO MÉDICO A SU SERVICIO
Afiliado a Hospital San Francisco • Miguel H. Alcívar # 51
y Plaza D'Azín. Teléfonos: 2285-121 / 2693-868



Sábado
pediátrico

- Control de Desarrollo
- Crecimiento y Pedometría
- Chequeo General
- Nutrición

ABC
femenino

TODO POR
\$ 52,00

- Examen de papanicolaou (para detectar cáncer de cuello).
- Mamografía (detecta cáncer de senos)
- Eco pélvico (anomalías en útero y ovarios)
- Valoración médica (médico ginecólogo)

Control de Embarazo

CONTROL INICIAL
\$ 45,00

Incluye: ECO GINECOLÓGICO

- CONSULTA CON MÉDICO GINECO-OBSTETRA
- Exámenes de sangre: Hemograma completo (detecta anemia a tiempo)
- Glucosa-ans-carbónata (estado de salud de la madre)
- VIH-Icon plasma- VDRL (indispensable para de la salud del futuro bebé).
- Exámenes de orina

• SIGUIENTES CONSULTAS \$ 10 • ECOS DE CONTROL \$ 20
• EXÁMENES DE LABORATORIO CON EL 20% de descuento.

¡Su corazón, su tesoro!

VALORACIÓN
CARDIOMETABÓLICA
(CORAZÓN-PRESIÓN-DIABETES)
\$ 65,00

Incluye:

- Ekg (electrocardiograma)
- Rx (radiografía de tórax)
- Exámenes de sangre:
 1. Biometría
 2. Glucosa-glucosa post prandial
 3. Función Renal: úrea-creatinina-ácido úrico
 4. Perfil Lipídico: colesterol HDL-LDL
- Triglicéridos
- Exámenes de orina: físico y químico

CONSULTA CON MÉDICO CARDIÓLOGO

IMAGEN 3

