

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA EL HOSPITAL
CIVIL DE IPIALES**

**ALVARO ANCIZAR CORDOBA MELO
LUIS FERNANDO DIAZ REALPE**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
VICERRERECTORIA DE POSTGRADOS Y RELACIONES INTERNACIONALES
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA - XIII PROMOCIÓN
SAN JUAN DE PASTO
2009**

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA EL HOSPITAL
CIVIL DE IPIALES**

**ALVARO ANCIZAR CORDOBA MELO
LUIS FERNANDO DIAZ REALPE**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de
Especialista en Alta Gerencia**

**Asesor:
Dr. CARLOS ARTURO RAMIREZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
VICERRERECTORIA DE POSTGRADOS Y RELACIONES INTERNACIONALES
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA - XIII PROMOCIÓN
SAN JUAN DE PASTO
2009**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

“las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo de grado, son de responsabilidad exclusiva del autor”

Artículo 1ro. Del acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966, emanado del honorable consejo directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación

Asesor Delegado

Jurado Delegado

Jurado Delegado

San Juan de Pasto, Octubre de 2009

RESUMEN

La entidad ha llevado a cabo un proceso de reorganización administrativa con el objeto de ser viable financieramente, para lo cual se ha implementado diversos procesos como son: La planeación estratégica y la certificación en la calidad de sus servicios. Actualmente se encuentra certificado por ICONTEC bajo la norma técnica ISO 9001 desde el año 2006, la cual fue ratificada en el año 2007 y 2008, por lo que se convierte en la única institución de salud al nivel de Nariño que ha logrado certificarse en todos los servicios de salud que presta. Sin embargo, la meta del hospital es Acreditarse en salud, y ser una de las 14 entidades en el ámbito nacional que han cumplido con los requerimientos del sistema de gestión de calidad en cada uno de sus procesos.

ABSTRACT

The entity has carried out a process of administrative reorganization in order to being viable financially, for that which has been implemented diverse processes like they are: The strategic planeación and the certification in the quality of their services. At the moment it is certified for ICONTEC under the technical norm ISO 9001 from the year 2006, which was ratified in the year 2007 and 2008, for what becomes the only institution of health at the level of Nariño that has been able to be certified in all the services of health that he/she lends. However, the goal of the hospital is to Be credited in health, and to be one of the 14 entities in the national environment that you/they have fulfilled the requirements of the system of administration of quality in each one of its processes.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	14
1. ASPECTOS GENERALES.....	15
1.1 TEMA.....	15
1.2 TÍTULO.....	15
1.3 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	15
1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	16
1.5 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	16
1.6 OBJETIVOS.....	16
1.6.1 Objetivo general.....	16
1.6.2 Objetivos específicos:.....	16
1.7 JUSTIFICACION.....	17
2. MARCO REFERENCIAL.....	18
2.1 MARCO CONTEXTUAL.....	18
2.1.1 Contexto Externo:.....	18
2.1.1.1 Caracterización.....	18
2.1.1.2 Localización.....	18
2.1.1.3 Extensión.....	19
2.1.1.4 Límites del Municipio:.....	19
2.1.1.5 Población.....	20
2.1.1.6 Tendencias de crecimiento y proyección poblacional.....	21
2.1.1.7 Turismo.....	21
2.1.1.8 Aspecto Socio Económico.....	21
2.1.1.9 Sector Primario.....	21
2.1.1.10 Sector Industrial.....	22
2.1.1.11 Sector Comercio.....	23
2.1.1.12 Sector financiero.....	23

2.1.1.13 Sector Transporte	23
2.1.1.14 Sector Institucional.....	23
2.1.1.15 Sector Salud.	24
2.1.2 Contexto Interno:	25
2.1.2.1 Reseña Histórica.....	25
2.1.2.2 Plataforma Estratégica:.....	29
2.2 MARCO CONCEPTUAL	37
2.3 MARCO LEGAL	38
2.4 MARCO TEÓRICO	40
2.4.1 Análisis Interno:	40
2.4.1.1 Descripción de las variables en la empresa y su comportamiento e impacto:	40
2.4.1.2 Matriz de evaluación de factores internos (MEFI):.....	42
2.4.2 Análisis Externo:	43
2.4.2.1 Las cinco fuerzas del entorno competitivo:	43
2.4.3 Descripción de las variables externas y su comportamiento e impacto:	44
2.4.4 Matriz de Evaluación De Factores Externos (MEFE):.....	46
2.4.5 Matriz DOFA:	47
2.4.6 Matriz I.E. (Cruce de MEFI y MEFE):.....	48
2.4.7 Matriz del Boston Consulting Group (BCG):	49
2.4.8 Matriz Gran Estrategia:	50
2.4.8.1 Penetración y Desarrollo del Mercado	51
2.4.9 Matriz de Política Direccional (MPD):	51
2.4.10 Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción peyca:	53
2.4.11 Matriz Cuantitativa De La Planificación Estratégica (MCPE)	55
2.4.11.1 Estrategias principales:.....	55
3. MEZCLA DEL PRODUCTO	57
3.1 UNIDAD FUNCIONAL	57
3.1.1 Objetivos de mercadeo	57
3.1.2 Definir el mercado.....	57

3.1.3 Estudio de mercadeo	58
3.1.4 Ventaja competitiva.....	58
3.1.5 Proyección de la demanda.....	58
3.1.6 Datos financieros	58
3.1.7 Estrategias de mercadeo:	59
3.2 MIX DE MERCADEO (4P')	59
3.2.1 Producto.....	59
3.2.2 Objetivos del producto:	59
3.2.3 Básico y ampliado.....	59
3.2.4 Presentación	60
3.2.5 Marca.....	60
3.2.6 Etiqueta.....	60
3.2.7 Descripción del logo.....	61
3.2.8 Cliente.....	61
3.2.9 Precio.....	62
3.2.10 Tácticas:.....	63
3.2.11 Promoción y Comunicaciones.....	63
3.2.12 Promoción:.....	63
3.2.13 Ventas.....	64
3.2.14 Distribución Plaza:	64
3.2.15 Objetivos de Distribución	64
4. METODOLOGÍA	65
4.1 PARADIGMA DE INVESTIGACIÓN	65
4.2 ENFOQUE INVESTIGATIVO.....	65
4.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	65
4.4 FUENTES	66
4.4.1 Técnicas de recolección de información	66
4.4.2 Población y muestra	67
4.4.3 Análisis e interpretación de la información.....	67
5. ASPECTO ADMINISTRATIVO	70

5.1 RECURSOS.....	70
5.1.1 Humanos.....	70
6. CONCLUSIONES	71
7. RECOMENDACIONES.....	72
BIBLIOGRAFÍA.....	73

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Aspecto Físico - Geográfico:.....	20
Cuadro 2. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)	42
Cuadro 3. Variables del Entorno	43
Cuadro 4. Matriz Del Perfil Competitivo (MPC).....	44
Cuadro 5. Matriz de Evaluación De Factores Externos (MEFE)	46
Cuadro 6. Aplicación matriz DOFA	47
Cuadro 7. Aplicación Matriz I.E. (Cruce de MEFI y MEFE).....	48
Cuadro 8. Matriz del Boston Consulting Group (BCG).....	49
Cuadro 9. Matriz de Política Direccional (MPD).....	51
Cuadro 10. Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción peyea..	53
Cuadro 11. Estrategias alternativas	56
Cuadro 12. Presupuesto y materiales:.....	70

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Panorámica de Ipiales	18
Figura 2. Panorámica Hospital Civil de Ipiales.....	25
Figura 3. Mapa de Procesos hospital Civil de Ipiales.....	31
Figura 4. Estructura Orgánica Hospital Civil de Ipiales	32

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Matriz Gran Estrategia.....	50
Gráfica 2. Matriz de Política Direccional (MPD).....	52

INTRODUCCIÓN

El Hospital civil de Ipiales E.S.E. Empresa Social del Estado, está ubicado en el municipio de Ipiales donde su objeto social es la prestación de los servicios de salud, a la población de Ipiales y los municipios que comprenden la ex provincia de Obando compuesta por trece municipios, quienes se benefician de los servicios de salud que presta el hospital.

El sistema de gestión de calidad garantiza que todos los procesos estén documentados, y que se evalúen permanentemente a través de los indicadores de gestión mostrando con ello evidencias de mejoramiento continuo.

Como entidad pública y en el contexto de la Política del Gobierno de autonomía administrativa y financiera, el Hospital tiene el reto de sostenerse financieramente en el tiempo, ya que cada año las transferencias que se giran por parte del Instituto Departamental de Salud de Nariño se ven reducidas en montos considerables. De ahí la necesidad de un diseño de un Plan Estratégico de mercadeo, que le permitirá generar mayores ingresos y a su vez mantener su posicionamiento en el mercado con el único propósito de prestar un servicio de salud con calidad.

La certificación bajo la norma ISO, le permite al Hospital Civil de Ipiales ESE presentar ante la comunidad un servicio diferenciado de sus competidores, sin embargo, esta ventaja no se ha explotado, lo cual constituye otra razón para llevar a cabo el presente proyecto.

La implementación de una estrategia de mercadeo generara mejores oportunidades para la entidad, con proyección en tecnología, cobertura, calidad, eficiencia, garantizando con ello su permanencia en el mercado.

1. ASPECTOS GENERALES

1.1 TEMA

Es necesario realizar un diseño de un Plan Estratégico de Mercadeo para una entidad de salud, como el Hospital Civil de Ipiales ESE, con el objeto de mantener su nivel de competitividad en el sector salud.

1.2 TÍTULO

“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA EL HOSPITAL CIVIL DE IPIALES – NARIÑO”.

1.3 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

El crecimiento del mercado, el constante cambio en la legislación sobre la prestación de los servicios de salud, la globalización, la competitividad y muchos otros factores hacen que las entidades adopten medidas o estrategias de mercadeo con el fin de mantenerse vigentes en el medio en que se desarrollan con calidad en sus servicios. Cada empresa compite por obtener un mayor y mejor posicionamiento, desarrollando sus estrategias y acciones de acuerdo con el mercado objetivo propuesto, sus tendencias y hábitos.

Es así que se hace necesario el diseño de un Plan de mercadeo para el Hospital Civil de Ipiales, con el objeto de mantener y mejorar su nivel de competitividad en el mercado, siendo una empresa pública y de reconocimiento en el sector salud a nivel de Nariño. En el contexto de la Política del Estado Colombiano, según la cual las entidades públicas deben lograr su autonomía financiera, es obligatorio para el Hospital definir estrategias que le permitan asegurar su sostenibilidad financiera en el largo plazo en pro de continuar con la prestación de servicios de salud y mejora de la calidad de vida de sus usuarios.

Es importante conocer el mercado y que mejor a través de las matrices de mercadeo y competitividad que le permitirá al Hospital generar estrategias adecuadas en el corto y largo plazo con el propósito de mantenerse en el mercado y lograr percibir mayores recursos que aseguran la sostenibilidad financiera en el largo plazo.

Con base en una clara identificación del problema de investigación y un correcto planteamiento, así como el desarrollo de un diseño de una investigación de mercado, el presente estudio permitirá determinar estrategias de mercadeo adecuadas las que revelaran claramente las preferencias de los usuarios

identificando factores claves a tener en cuenta para lograr la excelencia en el servicio, así como el grado de aceptación que tiene los servicios de salud que presta el hospital civil de Ipiales.

1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ✓ ¿Cuáles son las estrategias del mercado que acoplen al Hospital Civil de Ipiales y le permitan mejorar su nivel de competitividad?
- ✓ ¿Cuál es la mejor estrategia que se adapte a las necesidades del Hospital Civil de Ipiales que le permita mantener su posicionamiento en el mercado?
- ✓ ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de la Institución que se identifican mediante el diagnóstico realizado a través de las matrices de mercadeo y competitividad?
- ✓ ¿Qué diseño de plan estratégico de mercadeo le permitirá mejorar la competitividad del hospital Civil de Ipiales?

1.5 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué factibilidad tiene la implementación de un Plan estratégico de mercadeo en el Hospital Civil de Ipiales E.S.E. - Nariño, para ser más competitivo?

1.6 OBJETIVOS

1.6.1 Objetivo general. Diseñar un Plan estratégico de mercadeo que le permita al Hospital Civil de Ipiales mantener y mejorar su nivel de competitividad.

1.6.2 Objetivos específicos:

- ✓ Analizar estrategias de mercadeo que le permitan re direccionar el funcionamiento del Hospital civil de Ipiales, con el objeto de ser más competitivo.
- ✓ Determinar mediante el estudio de las matrices, cuál es la mejor estrategia que se adapte al Hospital Civil de Ipiales para mantener su imagen institucional.
- ✓ Identificar las fortalezas y debilidades de la Institución mediante el diagnóstico realizado a través de las matrices de mercadeo.
- ✓ Determinar si un plan estratégico de mercadeo permitirá mejorar la competitividad del hospital Civil en el mediano plazo.

1.7 JUSTIFICACIÓN

El vertiginoso cambio y aceleración de la competitividad, hacen que cada vez las instituciones estén a la vanguardia de la tecnología, del cambio y del mejoramiento continuo, de lo contrario si no evolucionan o implementan programas o estrategias de mejoramiento tienden a desaparecer.

El Hospital Civil de Ipiales, como una entidad pública del orden Departamental tiene un compromiso mayor con la comunidad, ya que cada día los recursos que percibe como transferencias por parte del Estrado se ven disminuidos año tras año. Es así que se hace necesario adoptar estrategias que le permitan lograr en el largo plazo una sostenibilidad financiera a través del diseño de un plan estratégico de mercado que le permita asegurar su competitividad y a sí lograr mantenerse en el mercado.

El diseño de un pan estratégico de mercadeo es una inminente necesidad de la entidad ya que debe implementar mecanismos que amplíen su cobertura y mejoren su rentabilidad, aprovechar las oportunidades y minimizar sus debilidades teniendo como premisa la prestación de un servicio de calidad con tecnología de avanzada y capital humano selecto.

El Hospital Civil de Ipiales se encuentra certificado por ICONTEC y esto le permite ser reconocido y tener prestigio en el sector salud. Con esto el Hospital tiene un servicio diferenciado, con un valor agregado como lo es la calidad, sin embargo, este no se explota en el mercado frente a sus competidores como se debería, una razón más para llevar a cabo el diseño de un Plan Estratégico de mercadeo.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO CONTEXTUAL

2.1.1 Contexto Externo:

2.1.1.1 Caracterización. Ipiales La ciudad de las nubes verdes, donde empieza Colombia

Figura 1. Panorámica de Ipiales



Fuente. Este estudio

2.1.1.2 Localización. Ipiales se encuentra ubicado hacia la parte sur – oriental del departamento de Nariño, en la esquina sur – oeste de Colombia, sobre la subregión Andina, en el Altiplano de Túquerres e Ipiales, franja fronteriza con la república del Ecuador, puerto terrestre obligado para el tráfico de personas y carga en el contexto de Sudamérica y de localización privilegiada de los países del Pacto Andino.

Ipiales, además de ser referencia como la segunda ciudad del departamento de Nariño, puede ser descrito como el principal puerto fronterizo del sur.

Por las funciones políticas- administrativas, y además por su ubicación especial privilegiada, el municipio de Ipiales, ha crecido significativamente en términos sociales y de infraestructura física. Su importancia actual, se debe especialmente a su ubicación estratégica por servir de paso obligado al interior del país y al vecino país del Ecuador.

En el municipio se encuentra la segunda ciudad más importante del departamento de Nariño y desde atrás el municipio ha ejercido como capital de la ex provincia de Obando¹

2.1.1.3 Extensión. El municipio de Ipiales tiene una extensión de 1.645 Km² (164.600 Ha. Aproximadamente), 789.67 hectáreas del área rural y 625.07 hectáreas corresponden a la zona urbana. En esa extensión se encuentran cuatro importantes corregimientos: Las Lajas, La Victoria, Yaramal y San Juan; el número de veredas que integran esta localidad está alrededor de 64 y la zona urbana está conformada por 123 barrios, ocupando hacia esta última solo el 0.47% del área total.

2.1.1.4 Límites del Municipio:

NORTE: Municipios de Pupiales, Contadero, Gualmatán

SUR: República del Ecuador.

ORIENTE: Municipios de Puerres, Córdoba, Potosí, y el departamento del Putumayo.

OCCIDENTE: Municipios de Cuaspud, Aldana y República del Ecuador.

¹ PLAN BÁSICO DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL. Componente Urbano. Fase de diagnóstico. Alcaldía Municipal de Ipiales. 2008

Cuadro 1. Aspecto Físico - Geográfico:

Longitud	A Occidente 57°41'062'' A Oriente 77°05'38''
Latitud	Norte 0°54'25'' Sur 0°22'10''
Extensión (Ha)	164.600 Ha. = 164.5 Km2
Altura sobre el nivel del mar	2897 m.s.n.m.
Temperatura Media Mínima mensual	8.3° Centígrados
Temperatura Media anual	10.8° Centígrados
Temperatura Promedio anual	10° Centígrados
Temperatura mínima anual	0° Centígrados
Presión atmosférica	720 milibares
Precipitación media anual (mm)	917.7 mm
Evaporación anual	1002.9 mm
Humedad relativa	85%

Fuente. Este estudio

El clima del área presenta las siguientes características: su temperatura media es de 10.8 °C, la precipitación anual alcanza los 917.7 mm, con una evaporación de 1.002.9 anuales, lo cual manifiesta un déficit de humedad de 85 mm al año. Esto indica que el área de estudio presenta un clima frío con un comportamiento variable de la humedad mostrando una leve tendencia seca dada la fuerte evaporación del suelo. Incidiendo directamente en la salud de la población especialmente de los niños.

2.1.1.5 Población. En el año 1951, Ipiales registro una población de 28.799 habitantes, posteriormente el censo de 1964 la población avanzó a 39.734 habitantes, en el censo de 1973 llega a la cifra de 50.571 habitantes, mostrando siempre una gran dinámica en su crecimiento intercensal, en 1985 obtiene 69.894 habitantes y el último censo del DANE (1993) su población alcanza los 74.495 habitantes, posteriormente y con el ajuste que realiza el DANE oficialmente se presentó una ciudad con 83.127 habitantes, se proyectó para 1999 una población de 90.011 habitantes, para el año 2001 92.483 y para el 2002 una población de 93.684 habitantes, siendo la población urbana de 73.193 habitantes equivalentes al 78.12%, y la población rural de 20.491 equivalentes al 21.80%. Por información suministrada por el DANE de acuerdo al censo realizado en 1993 y teniendo en cuenta sus proyecciones, la tasa anual de crecimiento es de 1.52% y la densidad poblacional es de 56.9 habitantes por kilometro cuadrado.

Como podemos observar la dinámica y el crecimiento de la ciudad sugiere una ciudad de permanente crecimiento, indicadores para ello se tiene a la vista: mayor demanda de servicios públicos en general, servicios de salud, mayor oferta y

demanda de vivienda, de consumo de energía y gas, sitios de recreación, cupos educativos a todo nivel etc.

2.1.1.6 Tendencias de crecimiento y proyección poblacional. En el comportamiento demográfico del municipio se destacan las siguientes particularidades: Ipiales participa con el 50.75% de la población total del departamento y con el 10.2% de la población urbana, el peso de la población rural no es significativo, 2.24% con respecto al total. La población de Ipiales está constituida por gente joven con edades inferiores a los 24 años correspondiendo al 32.22%. La población total para el municipio de Ipiales según proyección del DANE para el año 2002 es de 93.684 habitantes, su distribución urbana-rural está dada por la relación 78.1% contra 21.9% es de predominio rural.

La tasa anual de crecimiento masculina que corresponde al 53.1% (49.774) y mujeres 46.9% (43.909).

2.1.1.7 Turismo. Siendo el municipio de Ipiales zona de frontera con la República del Ecuador, es el más visitado por turistas de diversos países de mundo. De acuerdo con las estadísticas del Departamento Administrativo Nacional De Estadísticas DANE para el año 2002 a Ipiales arribaron 206.888 turistas de los cuales el 98.32% corresponde a las personas procedentes de países suramericanos. Este tipo de población se cataloga como flotante, quienes aumentan la presión en la demanda de bienes y servicios de manera temporal en la ciudad.

2.1.1.8 Aspecto Socio Económico. La economía local se fundamenta en actividades agropecuarias, comerciales, de transporte, turísticas y micro empresariales, orientadas a la atención de mercados regionales del interior del país y de la República del Ecuador. Su situación de frontera determina una alta dependencia del estado de la economía ecuatoriana que se refleja en cíclicas recesiones económicas productivas por los problemas cambiarios.

Este marco general permite el desarrollo de la fase de diagnóstico del plan de ordenamiento urbano de la ciudad de Ipiales, en el cual se considera parte integral del análisis de dinámica económica, regional, su funcionalidad y el carácter de las interrelaciones que se producen en el nivel local, regional, nacional e internacional.

2.1.1.9 Sector Primario. En este sector cabe destacar la agricultura, ganadería y la extracción de madera. Estas actividades desarrolladas se caracterizan por estar situadas en un predominante minifundio, su explotación se realiza con base en la pequeña parcela, cuya producción está dirigida a la comercialización tanto regional como extra regional y el excedente al consumo de las familias.

La estructura de tenencia de tierra en el municipio de Ipiales, se puede resumir de la siguiente manera: de un total de 9.827 predios rurales que ocupan 163.988.2

hectáreas, el 90.1% son menores de 5 hectáreas y apenas el 0.5% son mayores de 5 hectáreas. De acuerdo con el plan de desarrollo de la Exprovincia de Obando, la forma generalizada de tenencia de la tierra es la propiedad con 76.0%; bajo la forma de aparceros un 8.1%; de arrendatarios 1.8% y otras formas de tenencia ocupan el 14.1%.

Los cultivos que predominan en la región, según el número de hectáreas dedicadas a estos son: papa 41.5%, trigo 20.7%, cebada 22% y maíz 15.8% se considera de mayor importancia el cultivo de papa, en el cual Ipiales cumple la función de acopio y mercadeo regional.

Sigue en importancia la ganadería, los productos derivados de esta actividad abastecen el mercado local y regional y su explotación se realiza artesanalmente, con extensiva utilización de mano de obra.

De otra parte, los recursos forestales son cada vez más escasos y aunque se cuenta con una zona privilegiada de bosques naturales en el corregimiento de la Victoria, se permite la explotación de subsistencia debido a la falta de alternativas para la supervivencia del campesino.

Es importante referirse en el desarrollo de este componente económico a la comercialización de los principales productos generados en la región. Al respecto desde formulación del plan de desarrollo de Ipiales y la Exprovincia de Obando se identificaron las limitantes que presenta la comercialización de la producción agrícola, del cual se denota con mayor énfasis para los productores minifundistas en los cultivos tradicionales caracterizados por realizarse en pequeños predios, ser bienes de consumo directo, altamente perecederos y por la carencia de adecuados sistemas de almacenamiento.

Como es conocido la papa es el principal producto de la región y otros como el trigo, maíz, hortalizas y verduras se comercializan en un promedio de 85.0% de su producción y el excedente es aprovechado para consumo familiar y semillas en algunos casos. Esta situación permite potenciar actividades agroindustriales en la zona. En cuanto a la producción pecuaria se lleva el mercado entre el 75 y 54% y es variable el porcentaje que se presenta a nivel de ganado vacuno.

2.1.1.10 Sector Industrial. Este sector presenta un desarrollo lento, debido a diversos factores, entre los cuales están las políticas nacionales y la falta de aprovechamiento de la integración binacional en la franja fronteriza.

En el municipio se encuentran algunas industrias de transformación de tipo liviano, destacándose la producción de harina de trigo, tostadoras de café y otros establecimientos industriales, como en el caso de los aserraderos de madera.

El resto del sector industrial puede clasificarse como microempresaria, debido a actividades de carpintería, tejidos en lana, ebanistería, confecciones, elaboración de calzado, cerámicas, artesanías, entre otras de menor envergadura. Estas pequeñas empresas utilizan en promedio tres personas siendo esta contribución importante como unidades generadoras de empleo.

2.1.1.11 Sector Comercio. Debido a la posición fronteriza se presenta una actividad inestable. El auge o decadencia depende de las fluctuaciones monetarias que se presenten en los dos países limítrofes.

La actividad informal es de gran magnitud dada esta misma situación fronteriza.

De acuerdo con los datos de la Cámara de Comercio de Ipiales, el 40% aproximadamente del total de establecimientos comerciales no están registrados en esta institución.

La actual dinámica de este sector, generada por la política Apertura Económica ha permitido el incremento de intercambio de productos a través de actividades comerciales de tipo mayorista con otros países, significando exigencias en la infraestructura de servicios básicos y deficiencias en cuanto a equipamiento.

2.1.1.12 Sector financiero. A este sector pertenecen las siguientes entidades que por su servicio se pueden agrupar así: Bancos 14, Corporaciones Financieras 4, Cooperativas y Organizaciones Financieras de Ahorro y Crédito pertenecientes a Economía Solidaria 2 (Cofinal y Coacremat), Oficinas de Seguros 3 (Estado, Confianza, La Nacional), varias casas de cambio y el Sindicato de Cambistas de la ciudad de Ipiales.

2.1.1.13 Sector Transporte. Presenta una gran dinámica debido a la necesidad de intercomunicación por su doble calidad de frontera y zona periférica. Tanto el transporte de carga como de pasajeros, son atendidos por diferentes modalidades y empresas que se organizan de nivel regional y del interior del país.

Con respecto al servicio de transporte urbano, especializado prestado por taxis colectivos, taxis de servicio público, microbuses y busetas. El transporte veredal es ofrecido por varias empresas con camiones, camperos, transporte mixto de carga y de pasajeros y en algunos casos por vehículos taxi.

Con respecto al transporte de carga, esta es una de las actividades más complejas en cuanto a su estructura y organización interna debido a la necesidad de movilización de grandes volúmenes de productos de intercambio extra regional generado en el tránsito hacia el norte y sur del Continente.

2.1.1.14 Sector Institucional. Como zona fronteriza entre Colombia y la República del Ecuador, presenta características importantes para el desarrollo

institucional del país a través de la presencia de Organismos Estatales que cumplen diversas funciones en el medio de las relaciones internacionales del nivel comercial, aduanero, administrativo, agropecuario y de seguridad.

Por ser Ipiales el centro de convergencia de los Municipios que conforman la Exprovincia de Obando y situarse en ella entidades del orden nacional regional y local; importantes para el desarrollo social económico, político y cultural de esta región fronteriza, se concentra en esta ciudad la realización de labores institucionales que implican acciones de atención a la comunidad mediante la prestación de servicios.

2.1.1.15 Sector Salud. Una de las principales necesidades básicas de las personas es la salud, cuyo acceso de consumo está determinado por su nivel de ingresos.

En la ciudad de Ipiales aproximadamente 91.254 personas permanentes y unas 30.000 flotantes. Alrededor de ellas se encuentran 13 municipios que cuentan con otras 250.000 personas y la ciudad fronteriza de Tulcán que cuenta también con 100.000 habitantes.

Debido a que esta región exhibe un nivel de desarrollo bajo, la mayoría de esta población es de escasos recursos y sus ingresos son muy bajos, por lo cual, el acceso a los recursos de salud es un importante problema que determina su nivel de bienestar y calidad de vida.

De los servicios de salud el acceso a la compra de medicamentos es una parte especializada que pesa en forma importante en el consume de la población. Las iniciativas que contribuyan a disminuir los precios, mejorar la calidad y al cobertura en general forman parte de los esfuerzos que se debe realizar para ayudar al progreso de la región.

La población campesina del municipio de Ipiales se encuentra encuestada mediante el sistema de estratificación socio-económica (SISBEN) equivalente a 14.067 personas, La cual representa el 52% del total de afiliados al régimen subsidiado que son 26.998 personas, sin embargo el 48% restante no cuentan con el subsidio teniendo que costear los gastos en caso de enfermedad, por lo tanto se hace necesario aplicar la cobertura del régimen subsidiado en salud para que el beneficio sea colectivo y la población no se encuentre desamparada en este aspecto.

La población indígena se encuentra afiliada a la E.S.S. Guaitara, la cual ofrece los servicios integrales de salud de acuerdo a la Ley 100 de 1993 y al Decreto 1811.

2.1.2 Contexto Interno:

Figura 2. Panorámica Hospital Civil de Ipiales

HACIA LA CERTIFICACIÓN Y LA ACREDITACIÓN



Fuente. Este estudio

2.1.2.1 Reseña Histórica. *El Hospital Civil De Ipiales Y Su Cambio A Través De La Historia*²

El HOSPITAL CIVIL DE IPIALES Empresa Social del Estado está ubicado en el Municipio del Ipiales, al sur del Departamento de Nariño y se somete al régimen Jurídico de acuerdo a lo dispuesto en el capítulo III, artículos 194, 195 y 197 de la ley 100 de 1993. Se transforma en Empresa Social del Estado mediante la expedición de la Ordenanza No. 018 del 10 de mayo de 1997 por parte de la Gobernación de Nariño, posee una categoría especial de entidad pública, descentralizada del orden Departamental, dotada de personería jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa, adscrita a la dirección Seccional de

² MANUAL DE CONVIVENCIA HOSPITAL CIVIL DE IPIALES.

Salud a través del Instituto Departamental de Salud de Nariño e integrante del Sistema General de Seguridad Social en Salud.

Cuenta actualmente con una dotación de infraestructura moderna para atención de 90 camas, ofreciendo servicios de salud de I, II, III nivel de acuerdo a un amplio portafolio de servicios, que da cobertura a 300.000 habitantes que conforman los 12 Municipios de la Exprovincia de Obando (Ipiales, Pupiales, Gualmatán, Iles, Contadero, Córdoba, Potosí, Aldana, Carlosama, Guachucal y Cumbal). Posee una estructura orgánica liderada por un Gerente, la unidad de control interno y las Subgerencias Científica y Administrativa, de las cuales se desprenden las diferentes unidades funcionales tanto asistenciales como administrativas.

No cabe duda que si se busca los antecedentes reales del HOSPITAL CIVIL DE IPIALES E.S.E. se debe retroceder y analizar la antigua Fundación Hospital San Vicente de Ipiales, del cual se heredó gran parte de la cultura organizacional del sector salud de nuestro municipio y área de Influencia.

El origen de la Fundación Hospital San Vicente no es lo suficientemente preciso pero se encuentra que le fue reconocida personería jurídica en el año de 1921 existiendo constancia documental de ese reconocimiento, en la publicación del diario oficial de octubre de 1921. Existe además certificación emanada de la Dirección del archivo Nacional de Colombia.

Más tarde mediante acuerdo No. 01 de 1948, expedido por la Junta Directiva, se expidieron sus estatutos, en el que hace referencia al supuesto origen canónico de la fundación Hospital San Vicente, siendo Inaugurado el 15 de julio de 1934.

Nuevamente y mediante resolución No. 001 del 15 de enero de 1979, La Junta Directiva del Hospital San Vicente expidió nuevos estatutos que fueron aprobados debidamente por el Ministerio de Salud, expresando una vez más su carácter de ser institución de utilidad común de origen canónico. Lo cierto es que no se ha encontrado hasta el momento el decreto canónico que confirme ese origen.

En el año de 1978 se suscribió contrato entre el Hospital y el Servicio Seccional de Nariño vinculando al Sistema Nacional de Salud y convirtiéndolo en Sede de la Unidad Regional de salud Sur, actualizando desde luego sus estatutos para la nueva posibilidad legal.

Paralelo a lo anteriormente narrado y en el año 1972, durante la administración del señor Ministro de salud JOSE MARIA SALAZAR BUCHELI, fue aprobado el proyecto de construcción, en el lote adquirido por el Municipio, el cual solamente hasta el año de 1977, se dio inicio a la construcción.

Ya construido el Hospital, hubo la necesidad de determinar su nacimiento jurídico, para lo cual se gestionó ante la Asamblea Departamental de Nariño para la expedición de la ordenanza de creación, sin que haya existido voluntad política por parte de esta corporación para la creación del Hospital.

Es entonces cuando el honorable Concejo Municipal de Ipiales, decide darle vida jurídica, expidiendo el acuerdo No. 01 de febrero 16 de 1998, denominándolo HOSPITAL REGIONAL CIVIL DE IPIALES, como establecimiento público del orden Municipal, dotado de personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio independiente, adscrito al Sistema Nacional de Salud y con domicilio en la ciudad de Ipiales. El Ministerio de Salud lo determinó como Sede de la Unidad Regional de Ipiales.

Mucho se ha discutido sobre el carácter de establecimiento del orden municipal que tiene el Hospital, pero lo cierto es que en la práctica el origen de los recursos para su funcionamiento han provenido de la nación y parte del departamento, y los lotes adquiridos por el municipio fueron donados al entonces Servicio Seccional de Nariño, y en la práctica el municipio de Ipiales quedaría solo con el acto de creación, que es actualmente cuestionado.

En el año de 1989 finalmente se terminó la construcción y dotación del nuevo Hospital para Ipiales, y se inauguró el 23 de abril de 1990 cuando era Ministro de salud el Dr. Eduardo Díaz Uribe. Jefe del Servicio Seccional de Salud de Nariño Dr. Antonio Vela De los Ríos y Director del Hospital el Dr. Guillermo Enríquez Miranda. La entidad a partir de la fecha ha tratado de brindar los mejores servicios de salud a la comunidad ampliando continuamente su portafolio de servicios.

El concepto de la Administración moderna también se ha desarrollado a nivel institucional asumiendo los retos que la ley 100 de 1993 a impuesto a las entidades del sector salud, con el compromiso de los directivos de transformar radicalmente el Hospital en una Empresa Social del Estado con todas las connotaciones que esto conlleva.

En 1995 se inicia el proceso de cambio, en el HOSPITAL CIVIL DE IPIALES, con la conformación de un Equipo de trabajo liderado por El Director, Administrador y Jefe financiero, quienes presentaron al Instituto Departamental de Salud un proyecto de Desarrollo Institucional, basados en los lineamientos contenidos en las leyes 60 y 100 de 1993 y sus decretos reglamentarios que obligaban a las instituciones de salud a transformarse radicalmente en cuanto a políticas y filosofía. Asumiendo este compromiso se programó la difusión efectiva de la ley 100 de 1993 a través de un seminario regional, con la participación del expositor Dr. Germán Plazas, quien clarificó muchos conceptos aún confusos de la Ley, y que permitió vislumbrar el futuro de la Institución sembrando la inquietud en directivos y participantes, la necesidad de cambio y transformación.

Afortunadamente el Ministerio de Salud tuvo en cuenta la Institución para ser incluida en el Programa de Mejoramiento de los Servicios de Salud en Colombia, y como tal fue invitada al taller de Desarrollo empresarial Hospitalario del núcleo sur-occidente en la ciudad de Cali del 10 al 14 de Julio de 1995, donde realmente se encarrilo el proceso de desarrollo a través del taller y de los compromisos que la Institución asumió y que satisfactoriamente se han cumplido.

Continuando con el trabajo, las directivas después de un diagnostico del Hospital, concluyen que era necesario se dieran cambios estructurales a pesar de no haberse transformado aún en Empresa Social del Estado. Pero, con decisión y compromiso se hicieron los cambios acordados; iniciando este proceso con la concientización del recurso humano. Uniendo esfuerzos mancomunados para la subsistencia de la entidad, que se lograría con la transformación en Empresa rentable tanto social como financieramente, siendo su razón de ser el cliente, sé continuo con este trabajo hasta diciembre de 1995, mes en el cual se consolidaron todos los cambios institucionales, del primero al tres de diciembre se desarrollo en la ciudad de Tumaco el taller de desarrollo empresarial del Hospital Civil de Ipiales, con el objetivo de evaluar las actividades de 1995 y programar la de 1996, con la participación efectiva de un grupo multidisciplinario de 25 funcionarios de la Institución en el que se adquirió bases para la configuración de la Plataforma jurídica, formulación de la Plataforma estratégica y Proceso de planeación. Obteniéndose como producto de este trabajo el Plan de Desarrollo Institucional de 1996 al año 2000.

En la presentación del proyecto de presupuesto de 1996 se hicieron los ajustes necesarios tanto en la denominación como en la asignación de los cargos, terminando con la departamentalización y creando las secciones y Unidades funcionales bajo un concepto gerencial y con la dirección de profesionales calificados escogidos de la planta de personal existente, proyecto presentado a la unidad de control de gestión y presupuesto del Ministerio de Salud, siendo esto importante ya que cada profesional se responsabilizó de su sección y de cumplir con los objetivos trazados en la Plataforma estratégica y con los planes operativos anuales.

La situación financiera favorable del Hospital a permitido sobrellevar aspectos de iliquidez que se han presentado por el manejo del sistema, apoyados por las entidades bancarias facilitando créditos por LISING y otros para concretar, la instalación del quirófano cuatro, apertura de 10 camas adicionales y adecuación de nueva área para brindar servicios de Planes Complementarios de Salud, como es la Clínica dentro del Hospital.

Siendo importante el cliente, el Hospital busca día a día mejorar la calidad de atención, a través del Sistema Integrado de Control Interno, liderado por la Unidad e Control Interno, conformada por Auditoria médica, Control disciplinario y Control

de gestión que permite garantizar en todo momento el servicio al cliente. Diversificando los servicios y accesibilidad de los mismos

El 10 de octubre del año 2006, en ceremonia especial el hospital recibe de parte del Instituto Colombiano de Normas técnicas y certificación ICONTEC la certificación de calidad bajo la Norma ISO 9001 versión 2000 para la totalidad de sus procesos, convirtiéndose en el único Hospital Público del Dpto. de Nariño en haberla obtenido, ratificando de esta manera el compromiso de mejoramiento de la calidad de los servicios ofrecidos a la comunidad Nariñense

2.1.2.2 Plataforma Estratégica:

a. Misión: Prestar servicios de salud con altos niveles de calidad humana, técnica y científica percibida por el usuario, contribuyendo al mejoramiento de las condiciones de vida de la población.

b. Visión: Ser una Institución líder en la prestación de servicios de salud con calidad, garantizando al usuario seguridad durante el proceso de atención, mediante el fortalecimiento integral del talento humano, mejoramiento de la infraestructura y renovación tecnológica.

c. Política de Calidad: El Hospital civil de Ipiales, garantiza la prestación de servicios de salud con responsabilidad social, brindando al cliente: oportunidad, seguridad, accesibilidad, pertinencia y suficiencia. Para lograrlo se apoya en la competencia de su personal y en el seguimiento permanente y mejora continua de sus procesos.

d. Objetivos de Calidad:

- ✓ Garantizar la competencia del personal del Hospital.
- ✓ Garantizar la atención de cada usuario en el momento requerido.
- ✓ Garantizar la seguridad de los usuarios, durante los procesos de atención a través de la prevención oportuna de riesgos físicos, químicos y biológicos, mediante el manejo adecuado de equipos, medicamentos e insumos.
- ✓ Facilitar al usuario el acceso a todos los servicios requeridos conforme al portafolio de servicios, con el mínimo de trámites administrativos.
- ✓ Garantizar la pertinencia en la prestación de la atención médica, mejorando la calidad y la eficiencia de los procesos asistenciales.
- ✓ Garantizar los recursos necesarios para la atención adecuada de los usuarios que soliciten los servicios de salud.

e. Valores:

- ✓ Honestidad: Coherencia entre el sentir, pensar y actuar.
- ✓ Tolerancia: Concebida mediante el proceso a través del cual se aceptan las diferencias entre las percepciones y actuaciones de quienes integran directa o indirectamente al hospital.
- ✓ Familia: Como centro de desarrollo de las potencialidades del ser humano en un plano personal.
- ✓ Trabajo en equipo: Entendido como el establecimiento de un sueño de futuro compartido que se viabiliza a través de la conjunción de las habilidades compartidas.
- ✓ Crecimiento espiritual y personal: Potenciación del ser Humano en una esfera integral: biológico, psicológico, social y espiritual.
- ✓ Comunicación: Como elemento motivador dinamizador de liderazgo que permiten aportar con base en un sistema de información objetivo.

f. Mapa de Procesos:

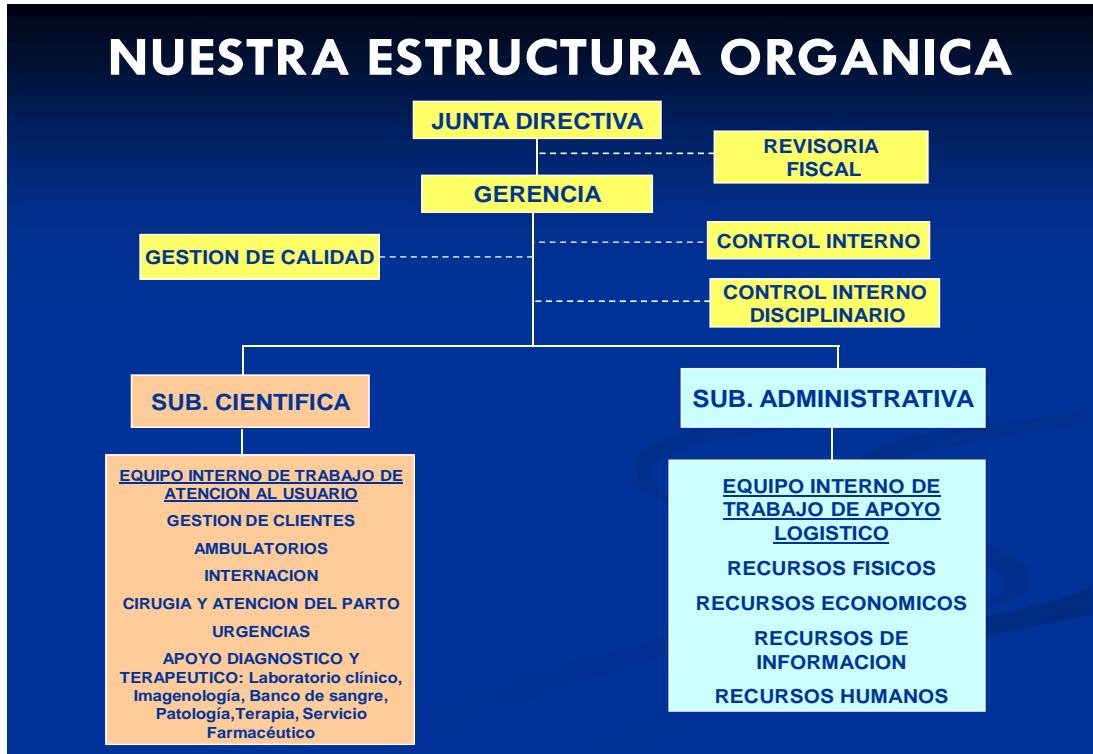
Figura 3. Mapa de Procesos hospital Civil de Ipiales



Fuente. Este estudio

g. Organigrama y Descripción:

Figura 4. Estructura Orgánica Hospital Civil de Ipiales



h. Portafolio de Servicios:

Código. Procedimientos

CONSULTA

- 39145 Consulta médica urgencias
- 39140 Interconsulta médico-esp
- 39130 Atención diaria x esp
- 39132 Valoración inicial intrahosp.
- 39137 Consulta prequirúrgica
- 39138 Consulta pre anestésica
- 39143 Consulta ambulatoria esp.

ESTANCIA

- 38925 Observación < 6 hrs = hidratación
- 38124 Observación > 6 hrs 4 más camas

AMBULANCIA

38940	Ipiales - Pasto - Ipiales
14	Ipiales - Cali – Ipiales
10	Ambulancia rural
15	Ambulancia Ipiales - Chachagüi
13	Ambulancia Ipiales-Popayán
9	Ambulancia urbana

APLICACIÓN SANGRE O DERIV.

30201	Aplicación de crío precitados y plasma
30202	Aplicación de glóbulos rojos o sangre

BIOPSIAS

17305	Biopsia de labio
17900	Biopsia en piel y tejido celular
17208	Biopsia en párpado
17210	Biopsia en nariz
17220	Biopsia en oído externo
17633	Biopsia en vagina
17640	Biopsia en cuello uterino
17622	Biopsia en pene

CURACIONES

39202	Derecho de sala de curaciones
-------	-------------------------------

DEBRIDAMIENTO

15102	Debridamiento lesión + del 5%
15263	Debridamiento manos no incluye dedos
15263	Debridamiento pie
15266	Debridamiento 1 a 2 dedos
15267	Debridamiento 3 o más dedos
15265	Debridamiento zonas de flexión
15260	Debridamiento cara
15261	Debridamiento cuello
15262	Debridamiento genitales
15103	Debridamiento por lesión de tejidos profundos

DRENAJES

11300	Drenaje absceso o hematoma
-------	----------------------------

37404	Drenaje absceso piel o tejido cel.
7120	Drenaje absceso pared abdominal

EXTRACCION CUERPO EXTRAÑO

16265	Extracción cuerpo extraño tejidos blandos boca
15109	Extracción cuerpo extraño piel /tejido celular subc.
14114	Extracción cuerpo extraño dedos
14110	Extracción cuerpo extraño manos
13511	Extracción cuerpo extraño pie
3631	Extracción cuerpo extraño amigdalas
3672	Extracción cuerpo extraño en faringe
6403	Extracción cuerpo extraño esófago
28106	Extracción cuerpo extraño conjuntiva
2602	Extracción cuerpo extraño cornea
12103	Extracción de placenta sin atención de parto
27120	Extracción cuerpo extraño en nariz
3102	Extracción cuerpo extraño oído

INMOVILIZACION

39221	Derecho de sala de yesos
37206	Inmovilización MS – MI o parcial
37207	Inmovilización MSS - MIS - hombro tobillo
37208	Inmovilización muslo y/o pierna
37209	Inmovilización de pelvis
37207	Cambio de yeso miembros superiores
37208	Cambio de yeso de muslo

LAVADOS

37503	Lavado gástrico
27115	Lavado de oído

ONICECTOMIA

15200	De una a dos uñas
15201	De tres o más uñas

RESECCIONES

15202	Resección tumor benigno de piel en cara
3112	Resección quiste pabellón auricular
3404	Resección tumor benigno nariz
15105	Resección tumor benigno piel excepto cara

16505	Resección tumor benigno tejidos blandos
7122	Resección tumor benigno pared abdominal
13132	Resección Epicondilo O Epitróclea

REDUCCIONES

13754	Reducción cerrada fractura cadera
13151	Reducción cerrada Fx clavícula
13152	Reducción cerrada fractura de húmero
13251	Reducción cerrada Fx antebrazo
13252	Reducción cerrada Fx colles
13560	Reducción cerrada Fx Tibia y peroné
13561	Reducción cerrada Fx peroné
13562	Reducción cerrada Fx tarso y/o metatarso
13563	Reducción cerrada Fx Falanges del pie (1 ó 2)
13564	Reducción cerrada Fx Falanges del pie (3 ó+)
13565	Reducción cerrada Lx - Fx cuello del pie
13750	Reducción cerrada Lx hombro
13751	Reducción cerrada Lx codo
14150	Reducción cerrada Fx huesos del carpo
14151	Reducción cerrada Fx huesos metacarpianos
14152	Reducción cerrada Fx de falanges
13755	Reducción cerrada de Lx traumática de rodilla
14154	Reducción cerrada de Lx carpiana
14155	Reducción cerrada de Lx carpo - metacarpiano
14156	Reducción cerrada de Lx metacarpo falángica (1 ó 2)
14157	Reducción cerrada de Lx metacarpo falángica (mayor 3)
3440	Reducción cerrada FX huesos propios de la nariz
16351	Reducción cerrada fx maxilar
16353	Reducción cerrada fx. De malar
16324	Reducción manual de lux aguda
16325	Reducción manual de lux de maxilar
13271	Osteosíntesis cubito y radio

SUTURAS

39201	Derecho de sala de suturas
39146	Suturas menores
3121	Sutura pabellón auricular
3431	Sutura herida nariz
15210	Sutura herida cara incluye labios
15111	Heridas múltiples excepto cara
15211	Sutura heridas múltiples cara más de 3
15212	Sutura avulsión cuero cabelludo
9665	Sutura herida escroto

16215	Sutura herida lengua
13830	Sutura facial / músculo / tendón
15110	Sutura herida excepto cara
11613	Sutura dehiscencia episiorrafia
11642	Corrección desgarró perineal

TAPONAMIENTO

27121	Taponamiento nasal anterior
27122	Taponamiento nasal posterior

TORACOSTOMIA

6101	Toracotomía simple
6102	Toracotomía con drenaje cerrado

TRATAMIENTO DE ESGUINCE

37302	Tratamiento esguince metacarpo-falángica (1 a 2)
37303	Tratamiento esguince metacarpo-falángica (3 o más)
37304	Tratamiento esguince interfalángico (1 a 2)
37305	Tratamiento esguince interfalángico (3 o más)

OTROS

25137	Cardioversión eléctrica
25102	Electrocardiograma
37507	Intubación endotraquial
37604	Venodisección
19490	Glucometría
19821	Proteinuria
37801	Quimioterapia
9440	Dilatación de la uretra
9303	Cistotomía supra púbrica
9252	Uretroplastia
23115	Aspiración vesical supra púbrica
23116	Cateterismo vesical
24122	Punción pleural
26104	Punción lumbar
37203	Infiltración intra - articular
13592	Amputación dedos pie
14180	Amputación dedos manos
16130	Injerto de Piel
14183	Reconstrucción muñón

2.2 MARCO CONCEPTUAL

- ✓ **Cultura:** conjunto de valores creencias y normas dentro de las organizaciones
- ✓ **Organización:** sistema compuesto de varios elementos los cuales interactúan entre sí y respetando a la vez su individualidad con el fin de lograr unos objetivos que beneficiarán personal y organizacionalmente en un entorno cambiante que exige que nos adaptemos a él.
- ✓ **Cultura Organizacional:** sistema de valores, creencias y normas que existen y que impregnan a una organización. Los cuales pueden surgir y cambiar a medida que cambia la organización.
- ✓ La cultura organizacional puede estimular o desalentar la eficacia deprimiendo la naturaleza de los valores, creencias y normas.
- ✓ **Desarrollo Organizacional:** es una respuesta al cambio, es una estrategia educacional con el fin de cambiar creencias, actitudes , valores y las estructuras organizacionales para ayudar a adaptarse nueva tecnología al desarrollo y a los cambios.
- ✓ **Desempeño:** el desempeño está en función de la capacidad, esfuerzo y oportunidad del talento humano.
- ✓ El desempeño constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados.
- ✓ **Cliente:** Es quien compra, pagando por él, un determinado bien o servicio para su uso o de un tercero. Es el que coloca el dinero para la compra de un producto o servicio. Para este trabajo el cliente, el usuario y el paciente, serán abordados bajo el mismo concepto.
- ✓ **Talento Humano:** son todas las personas que laboran en la organización, siendo para esta el recurso más importante.
- ✓ **Políticas De Calidad:** parámetros por los cuales una organización se rige para satisfacer las necesidades de los clientes, con los cuales permanentemente se mejora.
- ✓ **Matriz de política direccional:** Posiciona las UEN (unidad estratégica de negocios) en función de (a) lo atractivo del mercado en el que operan, y (b) la fortaleza competitiva de la UEN en este mercado.

- ✓ **Metas:** Aquello con lo que está comprometida una empresa; dirección hacia la que se encamina. Resultados por alcanzar.
- ✓ **Misión:** Propósito o razón de existir de una organización.
- ✓ **Planeación:** Definición de objetivos y propuesta de medios para alcanzarlos. Elección de una misión y de metas organizacionales generales a corto y a largo plazo
- ✓ **Mejora continua:** Sucesión de decisiones adaptativas tomadas dentro de una organización, las cuales resultan año tras año, en una gran cantidad de pequeñas mejoras.
- ✓ **Visión:** Aspiraciones y valores fundamentales de una organización, generalmente atractivos para las mentes y los corazones de sus miembros. Capacidad para imaginar diferentes y mejores condiciones y los medios de alcanzarlas.
- ✓ **Atención:** Asistencia médica inicial que recibe un paciente
- ✓ **Cobertura:** Extensión territorial que abarcan diversos servicios, especialmente los de telecomunicaciones.
- ✓ **Estrategia:** En un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.
- ✓ **Mercado:** Estado y evolución de la oferta y la demanda en un sector económico dado.

2.3 MARCO LEGAL

La normatividad del Sector Salud es muy cambiante, sin embargo, a continuación mencionamos las leyes, decretos y resoluciones que rigen al Hospital Civil como una Empresa Social del Estado. Como entidad pública se encuentra obligada a seguir los lineamientos legales en forma estricta, y rendir cuentas ante los diferentes organismos de control como la Contraloría Departamental, Procuraduría General de la República, Contraloría General de la República, Ministerio de la Protección Social, Contaduría General de la República,

Dentro de la normatividad podemos destacar las siguientes:

El Hospital Civil de Ipiales se constituye mediante ordenanza No. 018 de fecha 10 de Mayo de 1997 por medio de la cual se reorganiza el Hospital Civil del municipio de Ipiales como una Empresa Social del Estado del orden departamental.

Dentro de la normatividad que rige al Hospital Civil como una Empresa Social del Estado se encuentra obligada a seguir los lineamientos de la norma en forma estricta, y rendir cuentas ante los diferentes organismos de control. Dentro de la normatividad podemos destacar las siguientes:

Constitución Política Colombiana de 1991 decretos 209 y 269.

Ley 87 de 1993 Por la cual se establecen normas para el ejercicio del Control Interno en las entidades y organismos del Estado y se dictan otras disposiciones. Decreto 1.

Ley 80 de 1993 por la cual se expide el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública. Decretos 23, 24, 25, 26.

Ley 190 de 1995: Por la cual se dictan normas tendientes a preservar la moralidad en la Administración Pública y se fijan disposiciones con el objeto de erradicar la corrupción administrativa. Decretos 19 a 31, 68.

Ley 734 de 2002: Por la cual se expide el Código Disciplinario Único. Decretos 34 a 41.

Ley 443 de 1998: Por la cual se dictan normas de carrera administrativa.

Ley 617 de 2000: Por la cual se reforma parcialmente la Ley 136 de 1994, el Decreto extraordinario 1222 de 1986 se adicional la Ley Orgánica de Presupuesto, el Decreto 1421 de 1993 se dictan otras normas tendientes a fortalecer la descentralización y se dictan normas para la racionalización del gasto público nacional. Decretos 20, 22, 27, 28, 71, 72, 77, 82, 84.

Ley 152 de 1994: Por la cual se establece la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo. Decretos 2 a 7, 13 a 17, 19, 20, 21, 22, 25 a 28, 31 a 34, 36 a 41, 44, 45, 46, 48, 50.

Decreto 111 de 1996: Por el cual se compilan las leyes 38 de 1989, 179 de 1994 y 225 de 1975 que conforman el Estatuto Orgánico del Presupuesto. Decretos 4 a 15, 17, 18, 20, 21, 36, 37, 38, 39, 41, 51, 52, 53.

Ley 715 de 2001: Por la cual se dictan normas orgánicas en materia de recursos y competencias de conformidad con los artículos 151, 288, 356 y 357 (Acto legislativo de 2001) de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones para organizar la prestación de los servicios de salud y educación entre otros. Decretos 5 a 9, 27, 42 a 46, 73, 74, 75, 76.

Ley 872 de 2003: Por la cual se crea el Sistema de la Calidad en la Rama Ejecutiva del Poder Público.

Ley 42 de 1993 sobre la organización de control fiscal financiero y los organismos que lo ejercen. Decretos 51, 52, 53

Ley 134 de 1994: Por la cual se dictan normas sobre mecanismos de participación ciudadana. Decretos 7,8,9

Ley 850 de 2003: Información a veedurías ciudadanas.

2.4 MARCO TEÓRICO

2.4.1 Análisis Interno:

2.4.1.1 Descripción de las variables en la empresa y su comportamiento e impacto:

- ✓ **Calidad certificada:** El hospital civil de Ipiales se caracteriza por ser una institución certificada por ICONTEC en todos sus procesos desde el año 2006 y renovado en el 2007 y 2008 con la norma ISO 9001, lo que le ha permitido ser una institución reconocida y prestigiosa, razón por la cual se ha generado mayor confiabilidad de los usuarios hacia esta entidad, Se considera como una **fortaleza mayor**.
- ✓ **Población desplazada sin reembolso:** En Ipiales existe un alto índice de desplazamiento de los cuales el 51% son mujeres y el 56 % menores de 18 años quienes requieren atención médica y de acuerdo a la leyes colombianas las personas en desplazamiento tienen derecho a salud gratuita sin reembolso. Por lo tanto se considera como una **Debilidad mayor**.
- ✓ **Atención:** Es oportuna, basando en los derechos y deberes que tienen los usuarios. Se considera como una **fortaleza menor**.
- ✓ **Tecnología:** cuenta con una alta tecnología manejada por un grupo de expertos profesionales que mejora la capacidad de diagnóstico, reduce los riesgos de error, maximiza los efectos curativos, disminuye los costos y optimiza el uso de los recursos. Además, nuestro compromiso social nos lleva a renovar los equipos constantemente y a actualizar nuestro personal con

programas de capacitación permanente. Se considera como una **fortaleza menor**.

- ✓ **Talento humano:** Especial atención ha puesto el hospital en la selección de su equipo humano, exigentes credenciales han sido requeridas a médicos especialistas, enfermeras, auxiliares de enfermería y técnicos en salud. El servicio se fundamenta en la competitividad, la labor en equipo, la excelencia y la humanización y dignificación de la persona para el crecimiento y desarrollo de nuestra institución. Se considera como una **fortaleza mayor**.
- ✓ **Comodidad:** El hospital cuenta con instalaciones apropiadas para los servicios, para la comodidad tanto del usuario como de los trabajadores del hospital, creando un ambiente favorable para la prestación de los servicios. Además de contar con instalaciones unipersonales que le brindan una mayor comodidad al usuario. Se considera como una **fortaleza menor**.
- ✓ **Posicionamiento en el mercado:** el hospital civil se a posicionado por el segmento de los usuarios que asisten, además por ser la única empresa social del estado que presta servicios en esta parte del Departamento y por los estándares de calidad que el hospital posee. Considera como **fortaleza mayor**.
- ✓ **Nivel de complejidad:** Los niveles de complejidad del hospital es nivel II y III, prestando los servicios de patología, imaginología y nutrición; Cirugía y partos: banco de sangre; fisioterapia, laboratorio; servicios de internación y consulta; urgencias. Considerada como una **fortaleza mayor**.
- ✓ **Cobertura:** El hospital civil presta la atención casi al 80% del total de la población de Ipiales y la zona de la ex provincia de Obando. Considerada como una **fortaleza mayor**
- ✓ **Iliquidez:** el hospital civil de Ipiales ESE, al ser una entidad pública depende en un 60% de las transferencias, ya que su mayor atención la presta a los vinculados y personas de régimen subsidiado. Las empresas y conforme a la ley tienen hasta 60 días para cancelar una factura. Es decir la factura de enero se cancelara en el mes de abril. Considerada como **debilidad menor**.
- ✓ **Direccionamiento Gerencial:** el direccionamiento gerencial a estado encaminado a lograr los estándares de calidad del ICONTEC y la acreditación de salud, logrando las metas propuestas. Considerada como **fortaleza mayor**.
- ✓ **Proveedores:** el hospital tiene un registro de proponentes y la consecución de medicamentos e insumos a través de las licitaciones. Además posee su propio estatuto contractual. Considerada como **fortaleza menor**.

2.4.1.2 Matriz de evaluación de factores internos (MEFI):

Cuadro 2. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

FACTORES CLAVES INTERNOS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	C X P
Calidad	0.20	4	0.80
Población desplazada sin reembolso	0.05	1	0.05
Atención	0.10	3	0.30
Tecnología	0.05	3	0.15
Talento humano	0.10	4	0.40
Comodidad	0.10	3	0.30
Posicionamiento en el mercado	0.07	4	0.28
Nivel de complejidad	0.07	4	0.28
Cobertura	0.08	4	0.32
Ilíquidez	0.05	2	0.10
Direccionamiento gerencial	0.10	4	0.40
Proveedores	0.03	3	0.09
SUMATORIA	1		3.47

Fuente. Este estudio

“El total puede ir de un mínimo de 1 a un máximo de 4, siendo la calificación promedio 2.5 ponderado. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte.”³

La matriz MEFI nos indica que el hospital civil de Ipiales cuenta con factores internos favorables lo que le permite ser una entidad con un óptimo nivel competitivo.

Con un Total Ponderado de 3,47 tenemos un indicador de que el producto es sólido en cuanto a sus características y desempeño. Es una organización fuerte internamente, esto se puede reflejar en la cultura de mejoramiento continuo que se vive en la institución, por cada unos de los trabajadores del Hospital.

³ FRED R, David. Conceptos de Administración estratégica. México: Prentice Hall Hispanoamericana S. A., 1997. p 60.

2.4.2 Análisis Externo:

Cuadro 3. Variables del Entorno

ENTORNO ECONÓMICO	ENTORNO POLÍTICO	ENTORNO EJECUTIVO	ENTORNO COMPETITIVO	ENTORNO SOCIAL
<ul style="list-style-type: none"> • Recursos del gobierno (estatal). • Transferencias corrientes. • Inflación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vinculados (desplazados) • Ubicación geográfica (distancia) 	<ul style="list-style-type: none"> • Especializaciones escasas y costosas (médicos). 	<ul style="list-style-type: none"> • Liquidez del sector. • Competencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Temor cultural. • Altos precios en medicamentos e insumos.

Fuente. Este estudio

2.4.2.1 Las cinco fuerzas del entorno competitivo:

- ✓ **Rivalidad entre competidores:** La competencia está determinada por el volumen de usuarios que atiende el Hospital Civil de Ipiales en comparación a la clínica las Lajas.
- ✓ El hospital civil de Ipiales tiene mayor infraestructura en cuanto a la clínica las Lajas.
- ✓ La mayoría de los usuarios de la clínica las Lajas son de carácter contributivo y el hospital civil maneja gran potencial de población de régimen subsidiado.
- ✓ **Poder de negociación de los clientes:** Los habitantes de la ciudad de Ipiales no tienen poder de escogencia ya que el municipio solo cuenta con 2 empresas prestadoras de salud de nivel II y III de complejidad. Para los de régimen subsidiado la única empresa del estado es el Hospital Civil.
- ✓ **Poder de negociación de los proveedores:** El Hospital Civil compra productos de acuerdo a la necesidad que se presente y maneja todo mediante licitaciones, la Clínica las Lajas elige su mejor opción en el mercado.
- ✓ **Amenaza de entrada de otros competidores:** Por el momento no se conoce sobre la entrada de nuevos competidores en el sector de la salud para el municipio de Ipiales.
- ✓ **Productos sustitutos:** Entidades de primer nivel de complejidad como IPS indígena y Unicam (IPS).

Cuadro 4. Matriz Del Perfil Competitivo (MPC).

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PONDERACIÓN	HOSPITAL CIVIL (NUESTRA EMPRESA)		CLÍNICA LAS LAJAS (COMPETENCIA)	
		CALIF.	C X P	CALIF.	C X P
Calidad	0.20	4	0.8	1	0.2
Posicionamiento en el mercado	0.10	3	0.3	2	0.2
Atención	0.20	3	0.6	3	0.6
Nivel de Complejidad	0.15	3	0.45	3	0.45
cobertura	0.10	4	0.4	1	0.1
Comodidad	0.10	2	0.2	2	0.2
Talento Humano	0.15	3	0.45	3	0.45
TOTAL	1		3.2		2.2

Fuente. Este estudio

En esta tabla se señala el factor crítico de mayor importancia para el éxito la calidad del servicio prestado y la atención que recibe el usuario. La ventaja del Hospital es que se encuentra debidamente certificado en el sistema de gestión de calidad por ICONTEC, lo que le garantiza al usuario un servicio con un mayor valor agregado, sin incrementar costos, a diferencia de su más cercano competidor cuya calidad es baja.

Observamos que el perfil Hospital Civil de Ipiales tiene un gran desempeño en la prestación de servicios de salud, lo cual es reconocido por sus clientes así como por la comunidad en general. Aún cuando La Clínica Las Lajas (directo competidor) tiene el mismo nivel de complejidad, la atención es al mismo nivel, el hospital cuenta con un servicio diferenciado, acompañada de una estructura física con un mayor número de camas.

2.4.3 Descripción de las variables externas y su comportamiento e impacto:

- ✓ **Competencia:** El mejoramiento el servicio de salud otorga a los hospitales y clínicas un mayor nivel de competitividad. Este aspecto se determina como una fortaleza mayor.
- ✓ **Recursos del gobierno (estatales):** Los recursos estatales, de acuerdo a la ley 715 son destinados a educación y salud motivo por el cual todos quieren acceder independientemente de sean entidades públicas o privadas, en el caso de las eses es una **fortaleza mayor** porque se garantiza la actividad que

desarrolla, no genera incertidumbre como es el caso de las clínicas y otras entidades.

- ✓ **Transferencias corrientes:** El hospital depende de los Recursos que el Gobierno destine a través de ayudas o subsidios al sector de la salud, con el objeto de sufragar gastos de consumo o de operación. Se la considera como **debilidad mayor**
- ✓ **Vinculados (desplazados):** Los vinculado son personas de nivel 1 y 2 en desplazamiento que no están afiliados a ningún régimen y son atendidos por recursos de la nación. Se la considera **debilidad mayor**.
- ✓ **Temor cultural:** La cultura regional de Nariño no tiene establecido hacerse evaluaciones medicas permanentes, por el contrario existe temor a hacerlo no existe la cultura de prevención sino de la curación. Se la considera **debilidad menor**.
- ✓ **Liquidez del sector:** Esta definido por el CONPES donde se realizan las distribuciones del monto de las partidas presupuétales que se van asignar a cada región y esta a su vez a las diferentes entidades para nuestro caso el sector de la salud. Se la reconoce como **debilidad mayor**.
- ✓ **Altos precios en productos (medicamentos):** Están regidos por el plan obligatorio de salud del Estado en donde dependiendo del carné le suministran los medicamentos, en caso de que el plan no le cubra tienen que ser costeados por los mismos usuarios que aplica para el régimen subsidiado, contributivo y vinculado. Considerándose como **debilidad menor**.
- ✓ **Especializaciones escasas y costosas:** Se la considera una **debilidad menor** teniendo en cuenta los avances de la medicina y especializaciones que surgen, en el caso de Nariño es poco atractivo dado el nivel de complejidad de las entidades, pueden contar con personal altamente capacitado, pero la parte tecnológica es escasa e ineficiente.
- ✓ **Inflación:** Mucho del presupuesto del estado está regido por el aumento continuo y sostenido del nivel general de precios de la economía, causando un aumento de la demanda, provocado por una aumento mayor de consumo privado, o por un gasto público más alto, o por más inversión o exportaciones, entre otras. Considerada **debilidad menor**.
- ✓ **Ubicación geográfica (distancia):** El Departamento de Nariño presenta limitaciones como es la accesibilidad en tiempo, oportunidad y costo de los diferentes medicamentos e insumos necesarios para la operación de los sistemas de salud. Considerado como **debilidad menor**.

2.4.4 Matriz de Evaluación De Factores Externos (MEFE):

Cuadro 5. Matriz de Evaluación De Factores Externos (MEFE)

FACTORES CLAVES EXTERNOS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	C X P
Competencia	0.10	2	0.20
Recursos del gobierno (Estatal)	0.20	4	0.80
Transferencias corrientes	0.15	1	0.15
Vinculados (desplazados)	0.10	1	0.10
Temor cultural	0.05	2	0.10
Liquidez del sector	0.10	1	0.10
Altos precios en productos (medicamentos)	0.10	2	0.20
Especialización escasas y costosas (médicos)	0.10	2	0.20
Inflación	0.05	2	0.10
Ubicación geográfica (distancia)	0.05	2	0.10
SUMATORIA	1		2.05

Fuente. Este estudio

El total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4 y el total ponderado más bajo es 1. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4 indica que la organización está respondiendo de manera excelente ante las oportunidades y amenazas existentes... Un promedio ponderado de 1 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.⁴

La matriz MEFE para el Hospital indica que los factores externos son desfavorables por ser una entidad pública, que depende de un 60% de las transferencias realizadas por el gobierno nacional y el 40% de los recursos propios obtenido de la venta de servicios a régimen contributivo, particulares y ARS (Administradora de Régimen Subsidiado). Sin embargo, la sostenibilidad financiera

⁴ Ibidem.

no se encuentra comprometida. El valor 2.05, quiere decir, que debe diseñar estrategias que le permita incrementar sus recursos propios y ser menos dependientes de los recursos de la Nación.

2.4.5 Matriz DOFA:

Cuadro 6. Aplicación matriz DOFA

	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
	1. competencia. 2. vinculados (desplazados). 3. Temor cultural. 4. Liquidez del sector. 5. altos precios en productos (medicamentos). 6. especializaciones escasas y costosas (médicos). 7. inflación. 8. Ubicación geográfica.	1. Recursos del gobierno (estatales). 2. Transferencias corrientes.
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS FO
1. Calidad certificada. 2. Talento humano. 3. Nivel de complejidad. 4. Posicionamiento en el mercado. 5. Direccionamiento gerencial. 6. Cobertura. 7. Tecnología. 8. Comodidad. 9. Atención.	F1-A1 Mantener la certificación y lograr la acreditación. F1,F2-A2,A4 Generar recursos económicos mediante la prestación de servicios particulares, contributivo y subsidiado. F5-A3 campañas de promoción y prevención.	F1-O1,O2 El reconocimiento permitirá brindar mejores servicios y obtener mayores ingresos. F4,F6-O2 Lograr un gran impacto en el mercado local y de la frontera (ampliar cobertura).
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DA	ESTRATEGIAS DO
1. Ilíquidez. 2. Proveedores. 3. población Desplazada sin reembolso.	D1-A1 Brindar un producto diferenciado con un valor agregado como es la calidad. D2 - A5 Lograr descuentos por pronto pago. D2 – A7 Importación de medicamentos a mejor costo. D3-A2 Prestar servicios particulares.	D2-O1 Lograr mejores precios en medicamentos (importación). D3-O2 Mediante la acreditación incrementar los servicios orientados al régimen contributivo lo que permitirá incrementar los ingresos.

Fuente. Este estudio

2.4.6 Matriz I.E. (Cruce de MEFI y MEFE):

Cuadro 7. Aplicación Matriz I.E. (Cruce de MEFI y MEFE)

		CAPACIDAD INTERNA		
		4 ALTO	3 MEDIO	2 BAJO
AMBIENTE EXTERNO	4 ALTO	3.47		
	3 MEDIO	2.05		
	2 BAJO			

Fuente. Este estudio

“La matriz I.E. se puede decir que la recomendación para las divisiones que caen en los cuadrantes 1,2 y 4 sería “construir y crecer “. *Las estrategias de penetración en el mercado, desarrollo de productos o la integración hacia atrás, hacia adelante u horizontal son tal vez las más convenientes...*⁵

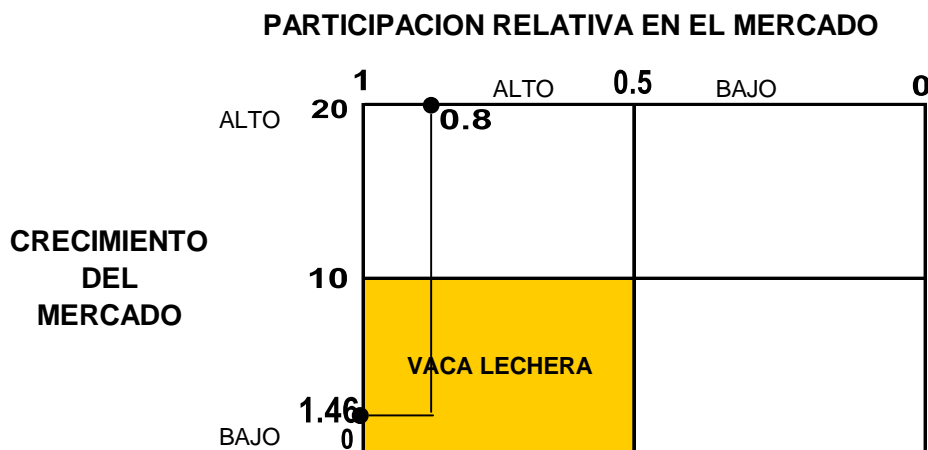
El Hospital Civil de Ipiales se encuentra ubicado en los cuadrantes 1, 2, y 4 por lo cual es recomendable que maneje estrategias de penetración, mercadeo; debe ser más innovador y pensar más en el modelo de negocio futuro y el ciclo de vida de sus productos para poder tener una mejor posición en el mercado y sobre todo lograr crecer y mantenerse.

En el cruce de la MEFI – MEFE, indica que el Hospital posee una capacidad interna alta y en un ambiente externo medio. Si se logra penetrar más en mercado, sobre todo la consecución de incrementar sus ventas de servicios de salud al régimen contributivo y subsidiado, lo que permitirá incrementar sus ingresos.

⁵ Ibidem.

2.4.7 Matriz del Boston Consulting Group (BCG):

Cuadro 8. Matriz del Boston Consulting Group (BCG)



Fuente. Este estudio

“En una matriz B.C.G. las divisiones ubicadas en el cuadrante III se llaman vacas de dinero. Tiene una parte grande relativa del mercado, pero compiten en una industria con escaso crecimiento, se deben administrar de manera que se pueda conservar su solida posición durante el mayor tiempo posible.”⁶

Para obtener la participación relativa en el mercado se analizó el mercado de la ciudad de Ipiales y la ex provincia de Obando, se determinó que el hospital posee el 70% del mercado contra un 25% del mercado que posee La Clínica Las Lajas y otros el 5%, por lo tanto se cataloga que la empresa está bien posicionada en el mercado y es reconocida por la comunidad y sus competidores.

Con respecto a la variable de crecimiento de mercado analizamos los datos históricos y tasa de crecimiento de los años 2004, 2005, 2006, 2007, 2008 de los servicios de salud que presta la entidad como una institución que abarca gran parte del mercado en salud en la ciudad de Ipiales.

Se observó que el resultado es el cuadrado tres que corresponde a la vaca lechera, lo que significa que el Hospital tiene el mayor porcentaje del crecimiento de la demanda del mercado.

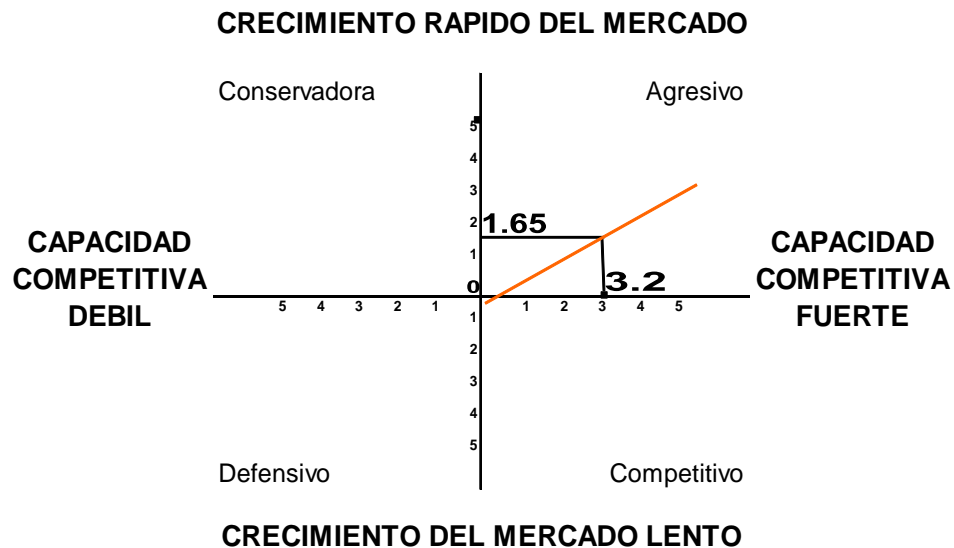
A partir de este análisis se define que la estrategia a adoptar es la de PENETRACION, puesto que se trata de lograr captar el 15% de usuarios que asisten a los servicios de otras instituciones de salud mediante un excelente

⁶ Ibidem.

servicio, mayor valor agregado, mejor atención, nuevos servicios de salud de mayor complejidad.

2.4.8 Matriz Gran Estrategia:

Gráfica 1. Matriz Gran Estrategia



Fuente. Este estudio

“La matriz que se ubican en el cuadrante I, está en una posición estratégica excelente. Las estrategias convenientes serían seguir concentrándose en los mercados (penetración en el mercado y desarrollo del mercado) y los productos presentes (desarrollo del producto)”⁷

Estudiando el crecimiento del mercado y el posicionamiento competitivo se obtuvo el resultado de ubicación en el cuadrante I, el cuadrante agresivo, que indica que el hospital está en magnífica posición para usar sus fuerzas internas a efecto de aprovechar las oportunidades externas, superar las debilidades internas y evitar las amenazas externas, por lo tanto la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado, el desarrollo del servicio, la integración hacia atrás, la integración hacia adelante, la integración horizontal, la diversificación en conglomerados, la diversificación concéntrica, la diversificación horizontal o una estrategia combinada resultan todas viables, dependiendo todas las circunstancias específicas que enfrente la empresa, estando en una posición estratégica excelente por ser un mercado agresivo, demuestra que es una empresa financieramente fuerte que ha obtenido ventajas competitivas importantes en un mercado estable y creciente dado este resultado la estrategia a seguir es:

⁷ Ibidem.

2.4.8.1 Penetración y Desarrollo del Mercado. Se trata de atraer el 15% del mercado que actualmente atiende la competencia, incluyendo el mercado internacional; para el caso los vecinos de la República del Ecuador, ya que se trata de un potencial mercado que formará una parte importante dentro de las aspiraciones de la organización.

El Hospital Civil de Ipiales se ubica en el cuadrante numero uno lo que quiere decir que la empresa cuenta con una posición estratégica excelente, es importante que continúe su concentración en la búsqueda y penetración de nuevos mercados, teniendo siempre presente que para esto es necesario crear cada vez mas estrategias de mercado, distribución y producción siempre teniendo presente la importancia de la innovación y el mantenimiento en el mercado.

Por otro lado el Hospital Civil de Ipiales al estar ubicada en este cuadrante tiene la oportunidad de aprovechar las ventajas externas que se le presentan a lo largo del tiempo con el fin de concentrar cada vez productos en mercados a nivel nacional e internacional.

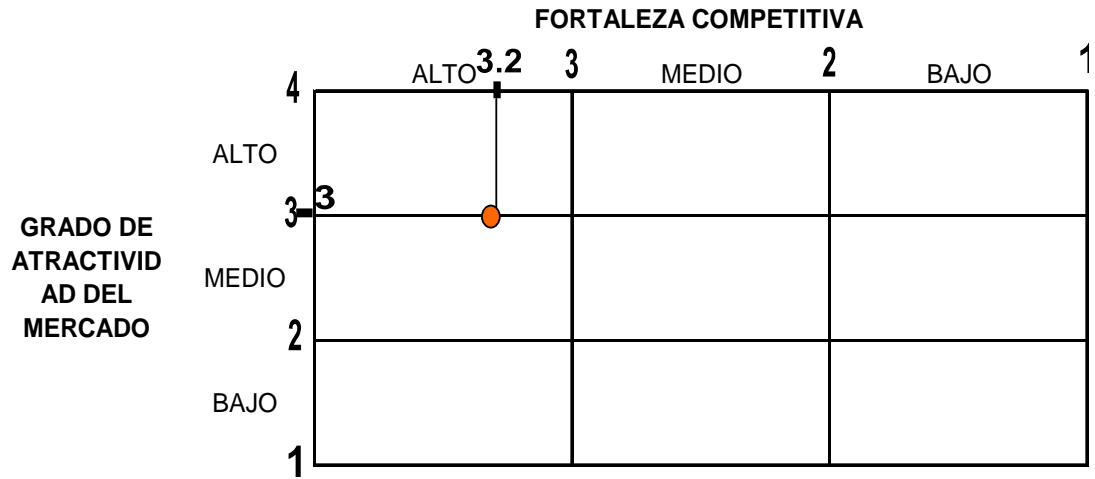
2.4.9 Matriz de Política Direccional (MPD):

Cuadro 9. Matriz de Política Direccional (MPD)

VARIABLES DE ATRACTIVIDAD	CALIFICACIÓN (1 - 4)
1. Numero de competidores	1
2. Crecimiento de la demanda	4
3. Poder Adquisitivo	2
4. Poder de negociación	3
5. Amenaza de entrada de nuevos competidores	1
6. Recursos del estado	4
SUMATORIA	15
TOTAL (15/6)	3

Fuente. Este estudio

Gráfica 2. Matriz de Política Direccional (MPD)



Fuente. Este estudio

La estrategia más adecuada es la PENETRACION porque se encuentra en un alto nivel competitivo, se pretende atraer un mayor número de usuarios, esto coincide con el resultado de las otras matrices.

2.4.10 Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción peyea:

Cuadro 10. Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción peyea

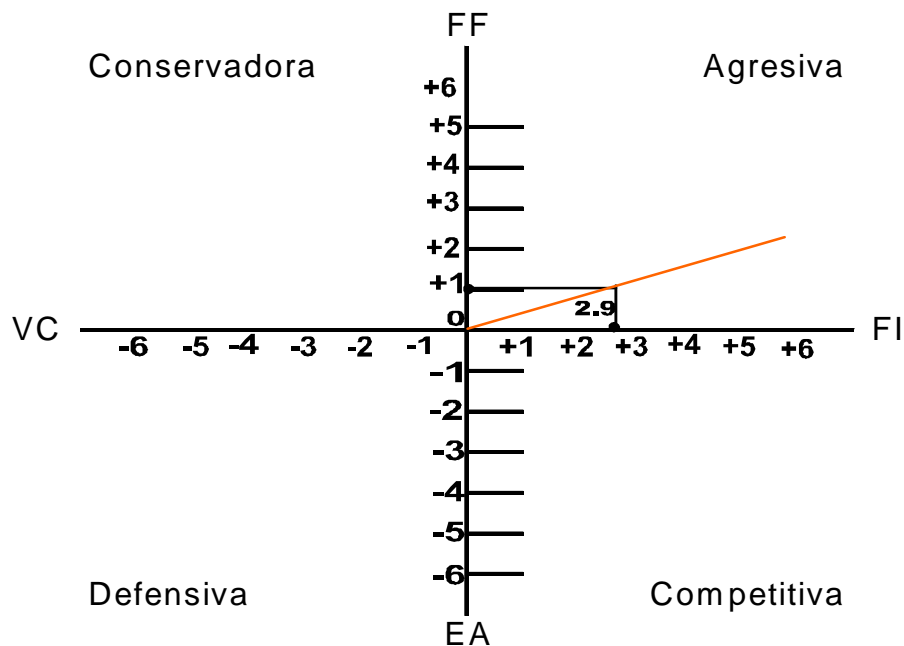
Matriz PEYEA del Hospital	
FUERZA FINANCIERA	CALIFICACIONES
Rendimiento sobre la inversión, con respecto al año anterior fue menor	4
Liquidez con respecto al año anterior fue mejor	2
Flujo de efectivo con respecto al año anterior se mantuvo	3
Facilidad para salir del mercado con respecto al año anterior se mantuvo	1
Riesgos implícitos del mercado con respecto al año anterior fue nulo	3
Patrimonio ha ido aumentando considerablemente cada año	5
	18
FUERZA DE LA INDUSTRIA	
Potencial de crecimiento	3
Potencial de utilidades	4
Estabilidad financiera	5
Conocimiento tecnológico	4
Aprovechamiento de recursos	5
Facilidad para entrar en el mercado	6
	27
ESTABILIDAD DEL AMBIENTE	
Violencia	-1
Inflación	-1
Zona de frontera	-1
Desplazados	-1
temor cultural	-3
Competencia	-5
	-12
VENTAJA COMPETITIVA	
Calidad	-1
Posicionamiento en el mercado	-1
Nivel de complejidad	-2
Atención	-2
Talento humano	-2
Comodidad	-2
Total	-10

Fuente. Este estudio

El promedio para la **EA** es **-2**; El promedio para la **FI** es **4.5**
 El promedio para la **VC** es **-1.6**; El promedio para la **FF** es **3**

Eje X: $-1.6 + 4.5 = 2.9$

Eje Y: $-2 + 3 = 1$



Cuando el vector direccional está ubicado en el cuadrante agresivo la organización está en magnífica posición para usar sus fuerzas internas a efecto de aprovechar las oportunidades externas, superar las debilidades internas, y evitar las amenazas externas. Por lo tanto, la penetración del mercado, el desarrollo del mercado, el desarrollo del producto, la integración entre otras.⁸

De acuerdo a la matriz PEYEA se determino que el Hospital se encuentra en el cuadrante I lo que indica que es una sección fuerte y la estrategia más adecuada en este caso es la PENETRACIÓN a fin de aprovechar todas las oportunidades que puede ofrecer esta unidad y acaparar por completo el mercado en su totalidad.

⁸ Ibidem.

2.4.11 Matriz Cuantitativa De La Planificación Estratégica (MCPE)

2.4.11.1 Estrategias principales:

Penetración: se trata de lograr captar el 20% de usuarios que asisten a los servicios de otras instituciones de salud mediante un excelente servicio, buenos precios, calidad, nivel de complejidad, aumento de cobertura, entre otras.

Diversificación Concéntrica: con el fin de capitalizar una competencia distintiva, agregando productos o servicios nuevos, pero relacionados.

Desarrollo Del Producto: porque se encuentra en un alto nivel competitivo, se pretende atraer un mayor número de usuarios tratando de aumentar las ventas mejorando los productos o servicios presentes o desarrollando otros nuevos.

La estrategia para el desarrollo del producto pretende incrementar las ventas mediante una modificación o mejoría de los productos o servicios. Por regla general, para el desarrollo del producto se requiere un gasto cuantioso para investigación y desarrollo

Penetración En El Mercado: *“a fin de aprovechar todas las oportunidades que puede ofrecer esta unidad y acaparar por completo el mercado en su totalidad, tratando de conseguir una mayor participación en el mercado para los productos o servicios presentes, en los mercados presentes, por medio de un mayor esfuerzo en la comercialización”⁹*

La estrategia para penetrar en el mercado pretende aumentar la participación en el mercado que corresponde a los productos o servicios presentes, en los actuales mercados, por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización. Esta estrategia muchas veces se usa sola o también en combinación con otras. La penetración en el mercado incluye aumentar la cantidad de vendedores, elevar el gasto publicitario, ofrecer muchas promociones de ventas con productos o reforzar las actividades publicitarias.

Desarrollo del Mercado: introducir productos o servicios presentes en zonas geográficas nuevas.

Para desarrollar el mercado se requiere introducir los productos y servicios actuales en otras zonas geográficas. El clima para el desarrollo de los mercados internacionales es cada vez más favorable ya que si no se conquistan otros mercados puede estar en dificultades el mantener la ventaja competitiva.

⁹ Ibidem.

Cuadro 11. Estrategias alternativas

FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO	ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS								
	PESO	a)		b)		c)		d)	
		CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
FORTALEZAS									
1. Calidad certificada.	0,20	4	0,80	4	0,80	4	0,80	4	0,80
2. Talento humano.	0,10	4	0,40	4	0,40	4	0,40	4	0,40
3. Nivel de complejidad.	0,07	4	0,28	4	0,28	4	0,28	4	0,28
4. Posicionamiento en el mcdo.	0,07	4	0,28	4	0,28	4	0,28	4	0,28
5. Direccionamiento gerencial.	0,10			3	0,30	4	0,40	4	0,40
6. Cobertura.	0,08			3	0,24	4	0,32	4	0,32
7. Tecnología.	0,05	4	0,20	3	0,15	4	0,20	4	0,20
8. Comodidad.	0,10	4	0,40	3	0,30	4	0,40	4	0,40
9. Atención.	0,10	4	0,40	3	0,30	4	0,40	4	0,40
DEBILIDADES									
1. Iliquidez.	0,05	3	0,15	4	0,20	3	0,15	3	0,15
2. Proveedores.	0,03			3	0,09	3	0,09	2	0,06
3. población Desplazada sin reembolso.	0,05								
AMENAZAS									
1. Competencia	0,10	2	0,20	4	0,40	4	0,40	4	0,40
2. vinculados (desplazados).	0,10								
3. Temor cultural.	0,05	3	0,15			2	0,10	2	0,10
4. Liquidez del sector.	0,10			2	0,20	3	0,30	3	0,30
5. altos precios en productos (medicamentos)	0,10	4	0,40	3	0,30	2	0,20	2	0,20
6. especializaciones escasas y costosas.	0,10	3	0,30	3	0,30	2	0,20	2	0,20
7. inflación.	0,05	2	0,10	2	0,10	2	0,10	1	0,05
8. Ubicación geográfica.	0,05	4	0,20	3	0,15	3	0,15	3	0,15
OPORTUNIDADES									
1. Recursos del gobierno (estatales).	0,20	2	0,40	3	0,60	4	0,80	4	0,80
2. Transferencias corrientes.	0,15			3	0,45	4	0,60	4	0,60
			3,86		5,04		5,77		5,69

Fuente. Este estudio

3. MEZCLA DEL PRODUCTO

3.1 UNIDAD FUNCIONAL

Los servicios de salud en las entidades públicas como el Hospital Civil de Ipiales es un servicio que por norma se garantiza durante las 24 horas del día y se atiende sin excepción de afiliación u otros parámetros que establezcan diferencias en la prestación del servicio. Se distingue porque:

La misión, visión y valores se vivencian en cada uno de los actos que convergen hacia las directrices generales de la organización.

El del Hospital Civil de Ipiales cuenta con una infraestructura esencial para prestar todos los servicios que se describen en el portafolio.

El recurso humano se distingue por su calidad profesional y Humanismo.

Dentro de la planta de personal del Hospital Civil de Ipiales, dispone de Médicos especialistas en Medicina Familiar durante las 24 horas, acompañados por médicos generales de amplia experiencia en el área.

La atención médica especializada es presencial durante el horario diurno y de disponibilidad en horario nocturno; por tanto se garantiza la oportunidad en la valoración inicial al usuario.

Ofrece el servicio de Ambulancia asistencial básica durante las 24 horas, fortalecida con todos los insumos, equipos, recurso médico y de enfermería de ambulancia medicalizada, garantizando así la seguridad del usuario durante su traslado.

La implementación del área de triage (clasificar a los pacientes según su estado de gravedad) ha contribuido a fortalecer la atención hacia los usuarios optimizando recursos.

3.1.1 Objetivos de mercadeo. Penetrar en el mercado para lograr captar el porcentaje de usuarios que utilizan los servicios de la competencia, como son la clínica las Lajas, Clínica UNICAM y la IPS indígena.

3.1.2 Definir el mercado. El mercado objetivo del hospital civil de Ipiales es toda la población que pertenece al Municipio de Ipiales y la Exprovincia de Obando. Todas las personas son clientes potenciales para nuestra institución, independientemente al régimen contributivo, subsidiado, vinculados y particulares.

Por ser zona de frontera la entidad atiende a turistas nacionales y extranjeros, y de municipios como Túquerres, Tumaco, Funes, y Ricaurte.

3.1.3 Estudio de mercadeo. La certificación por ICONTEC bajo la norma ISO 9001, hace que nuestro producto se diferencie con respecto a nuestros competidores. Por lo tanto ofrecemos un producto con un mayor valor agregado lo que se convierte en una ventaja competitiva, esto lo demuestra el aumento en las ventas el cual ha sido de un 5% anual.

3.1.4 Ventaja competitiva. Hasta el momento la certificación de todos los servicios de salud que presta la entidad avalada por ICONTEC., como única entidad a nivel de Nariño en contar con este certificado. Adicionalmente la institución continúa trabajando para lograr Acreditarse en Salud.

3.1.5 Proyección de la demanda. Para el caso del hospital civil de Ipiales se determinó que esta entidad atiende el 70% del mercado, quedando por fuera un 30%. La entidad pretende atraer a esos usuarios utilizando la ventaja competitiva que tiene, la calidad en sus servicios.

Un aspecto importante, es que el Hospital Civil de Ipiales en el área de servicios al cliente esta encargada de realizar las encuestas permanentes lo que permite monitorear y tomar los correctivos necesarios con el fin de solventar las falencias que resulten de dicho diagnostico, como parte del proceso de mejoramiento continuo.

3.1.6 Datos financieros. De acuerdo con el Balance General y el Estado de actividad financiera, económica y social con fecha de corta a 31 de Diciembre de 2008, se puede afirmar que es una entidad viable y sostenible financieramente en el largo plazo. A continuación se presentan los datos resumidos de los estados financieros en mención expresados en pesos.

BALANCE GENERAL 2008

	SALDO DEBITO	SALDO CREDITO
ACTIVO	\$19.612.447.240	
PASIVO		\$ 3.640.130.093
PATRIMONIO		\$15.839.009.929
INGRESOS		\$16.684.720.814
GASTOS	\$ 5.260.992.954	
COSTOS DE VENTAS	\$11.290.420.642	
SUMAS IGUALES	\$36.163.850.836	\$36.163.850.836

ESTADO DE ACTIVIDAD FINANCIERA, ECONOMICA Y SOCIAL 2008

	SALDO DEBITO	SALDO CREDITO
INGRESOS		\$16.684.720.814
GASTOS	\$ 5.260.992.954	
COSTOS DE VENTAS	\$11.290.420.642	
UTILIDAD O PERDIDA	\$ 133.307.218	

3.1.7 Estrategias de mercadeo:

- ✓ **Mantener la satisfacción del Cliente:** se consigue manteniendo al usuario a gusto con el servicio prestado.
- ✓ **Posicionamiento del valor agregado:** conservar la calidad en la prestación del servicio conservando los mismos precios.
- ✓ **Marketing de relaciones:** manteniendo y aumentando cobertura, realizando convenios con las administradoras locales de salud.
- ✓ **Productos complementarios:** Que la atención se puede brindar en el área de urgencias pero una vez estabilizado el paciente le podemos ofrecer un servicio en una habitación unipersonal con mayor comodidad para el paciente y para sus familiares inclusive no existe restricción para las horas de visitas a diferencia del servicio de medicina interna que es donde son habitaciones bipersonales y existe tal restricción. Otra diferencia es que algún familiar puede quedarse acompañando al paciente.

3.2 MIX DE MERCADEO (4P')

3.2.1 Producto. Servicio médico

3.2.2 Objetivos del producto:

- Brindar el servicio médico en forma oportuna, eficaz y eficiente
- Brindar excelente servicio con calidad humana y profesionalismo
- Proporcionar comodidad, calidez humana, respeto, atención oportuna

3.2.3 Básico y ampliado. El servicio básico, es la prestación de los servicios de salud que involucran el segundo nivel de complejidad. El servicio ampliado es brindar adicionalmente asistencia en el área de promoción y prevención, psicología, terapias de recuperación. etc. Cabe destacar que a partir del mes de

Abril de 2009, el Hospital cuenta con un nuevo servicio La Unidad de Cuidados Intensivos Neonatales.

3.2.4 Presentación. su estructura física está distribuida en un solo pisos en donde encontramos las diferentes áreas y servicios, como la parte administrativa y la parte asistencial la cual se divide en consulta externa, urgencias, cirugía y parto, UCIN, Neonatos, Pediatría, Medicina interna, quirúrgicas, etc. El área de Urgencias está ubicada de una manera estratégica de fácil acceso para toda clase de vehículo, frente a la avenida Panamericana, y a su vez se puede conectar fácilmente con el área de imagenología y laboratorio para los exámenes, así como con el área de quirúrgicas para el caso de cirugías y con el área de atención del parto si es del caso.

El color institucional definido por su bandera con los colores azul y blanco Y en el centro se encuentra bordado el logotipo que representa la imagen corporativa de la organización, presentada en el mes de abril de 1990, en el gobierno de Virgilio Barco. Los colores blanco y azul representan luz, paz, vida, lealtad, confianza, sabiduría y grandeza, que de una manera muy significativa exaltan la tarea noble de prestar servicio de salud en la institución.

El personal asistencial está debidamente uniformado de color blanco, en la parte de de lavandería se caracteriza por manejar una bata de color verde claro. El personal administrativo no posee uniforme, el personal médico con sus respectivas batas, el personal operativo y de servicios generales caracterizado por sus overoles correspondientes de color azul índigo

3.2.5 Marca. *“La marca es el símbolo, nombre, termino, signo o diseño o bien una combinación de ellos que diferencia un producto o un servicio ante el consumidor. El fin de la marca es identificar los bienes y servicios del vendedor o grupo de vendedores y distinguirlos de otros similares o idénticos”¹⁰*

3.2.6 Etiqueta. *“Está relacionada con el empaque por motivos promocionales, de información y por requerimientos de tipo legal; puede contener el nombre de marca o información adicional; generalmente la ley obliga a dar las instrucciones en la etiqueta. La etiqueta identifica y describe las características del producto o marca y lo promueve mediante atractivos diseños gráficos; igualmente sirve para clasificar los productos, informar sobre usos y medidas de seguridad para su empleo”¹¹*

¹⁰ GONZALES OTALORA, Elsa Marina, y SERNA GOMEZ, Humberto (1995) Fundamentos de Mercadeo. UNISUR

¹¹ Ibid.

3.2.7 Descripción del logo. Su autor el señor Juan Carlos Cabrera Jaramillo, explica que el ovalo formado con la letra C de Civil, significa la dinámica en la prestación de servicios de salud, desde que el usuario ingresa a la institución, su egreso y seguimiento, que a la vez se complementa con su eslogan estamos contigo. Dentro el ovalo se encuentran las letras HI haciendo referencia a las iniciales Hospital e Ipiales

3.2.8 Cliente. Con el objeto de mejorar la satisfacción del cliente se planteó una encuesta dirigida a trabajadores y proveedores externos de servicios en el tema de direccionamiento estratégico y sistema de gestión de calidad. Por medio de estos ítems logramos identificar los puntos claves para la organización, puntos que logran que el cliente se quede con los servicios de la empresa para el caso El Hospital Civil De Ipiales.

a. Influenciador.

- Personas que han recibido anteriormente el servicio a satisfacción y dan un buen referente.
- Único hospital de segundo y tercer nivel.

b. Iniciador

- Diferentes entidades como EPS, IPS, aseguradoras, municipios (directores de las entidades).
- Personas particulares (pacientes).
- Familiares de los pacientes.

c. Decisor – Comprador

- Personas particulares (pacientes).
- Familiares de los pacientes.
- Directores de las entidades.

d. Consumidores

- Pacientes que reciben el servicio (hombres, mujeres, niños).

e. Negocio

- Vendemos futuro y Cuidamos tu vida

3.2.9 Precio. Los precios que maneja la institución son las tarifas SOAT, de acuerdo con él un decreto 2423 de 1996 donde se determinan los procedimientos y sus costos, en este se basan todas las instituciones de salud para realizar sus cobros, ya sea para el caso particular o a nivel de conatito con las EPS, IPS, Municipios y ARS.

a. Objetivos De Precio

- Fijar precios más económicos que los de la competencia y cumpliendo las normas vigentes establecidas por el gobierno nacional.
- Precios cómodos para el usuario.
- Fijar un precio con el fin de obtener utilidad.

b. Métodos de fijación de precio: La selección de un canal de distribución también puede determinar una estructura de descuento; el empresario debe tener conocimiento de los diferentes sistemas de descuentos para motivar los canales de distribución. El descuento es una estrategia de venta que permite penetrar muy bien en el mercado e incrementar considerablemente las ventas teniendo siempre presente la estabilidad de la empresa¹²

METODO DE PENETRACION: Fijar precios bajos con el fin de atraer el mercado nuevo.

En su mayoría éste tipo de método se aplica con el fin de que las IPS contraten con el Hospital Civil los servicios de Salud.

c. Estrategias Del Precio

- Fijación de precios basada en el costo
- Fijación de precios por utilidades meta.
- Fijación de precios de costo más margen
- Fijación de precios basada en la competencia: Los consumidores basan sus juicios acerca del valor del servicio que los diferentes hospitales cobran por procedimientos médicos similares.
- Estrategia para penetrar en el mercado: se fija un precio bajo, con el fin de atraer la mayor cantidad de usuarios posibles y así lograr la totalidad de participación en el mercado en la zona de Ipiales Al tener, entonces, un

¹² DAVID, Op.cit., p 20.

elevado volumen de ventas, los costos, por ende, serán inferiores, lo que puede permitir bajar más aún el precio.

3.2.10 Tácticas:

- Descuento por cantidad de afiliados
- Descuento por pronto pago
- Descuento pago en efectivo

3.2.11 Promoción y Comunicaciones. Para promocionar el servicio de urgencias del Hospital Civil, se tiene como principal canal el buen posicionamiento y las buenas referencias que los clientes pueden mencionar a los usuarios que algún día requiera los servicios. Reflejando el excelente servicio, la comodidad, los buenos precios y sobretodo el cuidado de su vida y su salud. Este sería el mejor canal de publicidad la buena imagen que los usuarios puedan reflejar al público en general.

a. Objetivos De Promoción

- Brindar un adecuado nivel de publicidad, llegando a cada rincón donde haya afiliados.

b. Publicidad

- Participar en los principales eventos de promoción y prevención que se realicen en los municipios.
- Aportar con vallas publicitarias, pendones, pasacalles.

3.2.12 Promoción:

a. Relaciones Públicas. La ESE cuenta con una oficina de prensa, coordinada por un profesional en Comunicación Social, quien se encarga de difundir a la comunidad las labores que ejecuta y los programas a desarrollarse, de igual forma cuenta con una página WEB.

b. Merchandising. Es una entidad prestadora de salud de segundo nivel de complejidad la cual se caracteriza principalmente por brindar un producto diferenciado, un atributo adicional a nuestro servicio como lo es la calidad. cada área de servicio asistencial ha conformado su propio portafolio de servicios y el área de urgencias no es la excepción.

3.2.13 Ventas. El hospital civil por su trayectoria, infraestructura, capacidad instalada y por ser una entidad prestadora de servicios de salud con nivel de complejidad dos y tres Se convierte en casi un monopolio del mercado en el cual se desenvuelve, por lo tanto tiene un nivel asegurado de ventas. Su posición es estratégica para los municipios que conforman la Exprovincia de Obando y otros como el caso de Tumaco, Túquerres, Funes que no pertenecen a su nodo de servicios. Su cobertura está centrada en todo el sur oriente y sur occidente del departamento de Nariño, y la parte norte de la república del Ecuador, por contar con tecnología avanzada en el ramo de la medicina moderna

Los servicios que presta por lo tanto no requieren mayor publicidad, por ser una empresa monopolística en algunos servicios

3.2.14 Distribución Plaza:

La sede principal del Hospital Civil es Ipiales, con cobertura a los 13 municipios que corresponden a la ex provincia de Obando en la zona Sur del departamento de Nariño.

3.2.15 Objetivos de Distribución

- Extender la cobertura hacia el 20% que atiende la competencia.
- Ampliarse hacia la frontera con el Ecuador.
- Competir con precios bajos y mayor calidad.

a. Longitud del Canal

Canal Múltiple, porque la contratación de servicios se hace con IPS, manejadas por los directores de los centros de salud, a particulares, a vinculados, a desplazados, subsidiados, régimen contributivo...etc.

4. METODOLOGÍA

En la actualidad, la existencia y la permanencia de las organizaciones empresariales se torna cada vez más compleja, dados los continuos e impredecibles cambios económicos, es así como la empresa que quiera tener éxito en el mercado, debe indispensablemente apoyarse en la planeación del mercado. Así su empresa tenga u producto de éxito o un servicio excelente, debe enmarcar sus actividades gerenciales dentro de un proceso de planeación de la mercadotecnia, el cual le implica el análisis del mercado, la definición y desarrollo de estrategias y la concreción de planes de acción que garanticen una ubicación competitiva en el mercado.¹³

4.1 PARADIGMA DE INVESTIGACIÓN

Cualitativo en la medida en que trabaja con un sujeto humano de investigación y con el que se trata de caracterizar un plan estratégico y su relación con la atención al cliente interno y externo del Hospital Civil de la ciudad de Ipiales.

Además, se busca comprender desde la realidad del sujeto social de estudio su dinámica y fenomenología entorno a su cultura dentro de la empresa, es decir mirar a los empleados de una manera subjetiva.

4.2 ENFOQUE INVESTIGATIVO.

Histórico hermenéutico, porque busca interpretar la significación y dinámica que los empleados le dan a la cultura organizacional en el desempeño de sus funciones, ya que para e proyecto de mercadeo, esto es de vital importancia. Además pretende determinar cómo desde la comunidad se gesta el mercado y cómo esto repercute en las finanzas de la Organización.

4.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN. Etnográfica para el estudio del caso.

Etnográfica porque se describe y se analiza un campo social específico como lo es el Plan de Mercadeo y es estudio de caso porque enfoca exclusivamente el mercado de una Organización para el caso: Hospital Civil de la Ciudad de Ipiales.

Con esta investigación no se pretende solucionar los problemas existentes, sino descubrir y dar recomendaciones en cuanto al área comercial del Hospital Civil de Ipiales.

¹³ GONZALEZ, Op.cit.,

Además se busca entender la realidad problemática desde adentro y desde afuera de la comunidad, en este tipo de investigación se trata de aprender la dinámica de vida, costumbres, pensamientos en fin la realidad comunitaria entorno a una situación de análisis específica, para el caso que ocupa el presente estudio es el Plan de Mercadeo, mirando la directa interrelación directa entre estos dos tópicos, la realidad se mira desde una visión cualitativa y subjetiva, teniendo en cuenta la realidad de los actores, sus vivencias y desde allí entender el problema de investigación.

4.4 FUENTES

Para el desarrollo de esta investigación se utilizarán fuentes primarias y secundarias

4.4.1 Técnicas de recolección de información. Para la recolección de información de forma directa, utilizaremos las siguientes técnicas:

a. La Observación. Esta puede definirse como el uso sistémico de nuestros sentidos en la búsqueda de los datos que se necesitan para resolver un problema de investigación, su ventaja principal estriba en la posibilidad de que los hechos son percibidos directamente sin ningún tipo de intermediación colocando al observador ante la situación a estudiar, como esta se da naturalmente.

b. La Entrevista. Es una forma de recolección de información bastante utilizada, que consiste en la relación directa que establece el investigador y su objeto de estudio a través de individuos o grupos con el fin de obtener testimonios orales para su estudio y análisis. La entrevista en su ejecución puede ser individual o colectiva, y de acuerdo a su estructuración puede ser libre o dirigida, teniendo en cuenta que al entrevistado hay que dejarlo hablar (uso de formas narrativas), que él se expresa mejor cuando se le interrumpe lo menos posible, que las preguntas deben suscitar narraciones y no por el contrario obstaculizarlas y que en muchos casos es provechoso seguir un orden cronológico (según el criterio del investigador).

c. Encuesta. Es una forma de recolección e información que consiste en abordar al usuario para que dé su opinión en forma escrita, mediante un formato previamente diseñado sobre la atención recibida.

Para aplicar este instrumento se va a tener en cuenta los siguientes aspectos: Encuesta aleatoria a los usuarios para determinar el grado de satisfacción y cuáles son los problemas comunes en materia de servicio. La encuesta a los usuarios se aplicará inmediatamente salga de las instalaciones para detectar las posibles fallas en la atención recibida.

La encuesta será llevada a cabo por los investigadores. Emplearemos el siguiente método: los cuestionarios escritos con preguntas cerradas.

4.4.2 Población y muestra. Para medir el grado de conocimiento que tienen los empleados del Hospital Civil y los proveedores externos acerca del direccionamiento estratégico y el sistema de gestión de calidad. Para ello se diseña una muestra al azar y cuyo tamaño se encontró aplicando la fórmula estadística para estimación de proporciones, tomando como base 106 personas entre trabajadores y proveedores.

$$n = \frac{Z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{Z^2 \cdot P \cdot Q + E^2 (N-1)} \quad \text{en la cual:}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5 \times 106}{(1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5 + 0.05^2 (106-1)}$$

$$n = 83$$

N = Población	106
α = Nivel de confianza	95%
Z = Número de unidades que acompañan al error estándar	1.96
P = Probabilidad de éxito	0.5
Q = Probabilidad de fracaso	0.5
E = Error estimado por los investigadores	0.05
n = Resultado obtenido	Tamaño muestra

4.4.3 Análisis e interpretación de la información. El informe y análisis de resultados, lo haremos mediante la triangulación de la información obtenida.

A continuación se presenta la encuesta realizada.

Instructivo para determinar el nivel de conocimiento de trabajadores y proveedores externos de servicios en el proceso de direccionamiento estratégico y sistema de gestión de calidad.

OBJETIVO: determinar el nivel de conocimiento existente en el proceso estratégico y sistema de gestión de calidad.

INSTRUCTIVO: A continuación encontrará una serie de preguntas que debe responder marcando la opción u opciones correctas.

1. Cuál es la estructura organizacional existente en el Hospital Civil de Ipiales:

- a. Nivel Directivo, Profesional, técnico, asistencial.
- b. Junta directiva, nivel asesor, nivel profesional, nivel auxiliar
- c. Todos los anteriores
- d. Ninguno de los anteriores

2. Cuáles son los aspectos contemplados en la política de calidad:

- a. Oportunidad, accesibilidad.
- b. Pertenencia, seguridad.
- c. Todas las anteriores
- d. Ninguna de las anteriores

3. Cuáles son los objetivos de la institución, plasmados en el plan de desarrollo:

- a. Implementar servicios de mayor nivel de complejidad.
- b. Ser saludables financieramente.
- c. Diferenciarse sobre la calidad.
- d. Todas las anteriores
- e. Ninguna de las anteriores.

4. Cuál es el piso mínimo en el sistema de gestión de calidad en salud:

- a. Habilitación.
- b. Certificación con ISO 9001.
- c. Acreditación.
- d. NTGP 1000
- e. Ninguna de las anteriores.

Los resultados de las encuestas fueron los siguientes:

	A	B	C	D	E	TOT AL	CORREC TO
Cuál es la estructura organizacional existente en el hospital civil de Ipiales	32	3	27	21		83	39%
Cuáles son los aspectos contemplados en la política de calidad	1	1	81	0		83	98%
Cuáles son los objetivos de la institución, plasmados en el plan de desarrollo	2	0	0	77	4	83	93%
Cuál es el piso mínimo en el sistema de gestión de calidad en salud	80	1	2	0		83	96%

Los resultados de la primera pregunta el 39% de los encuestados contestaron correctamente, no son halagadores los resultados puesto que los trabajadores desconocen la estructura organizacional, razón por la cual es necesario adoptar un plan de acción tendiente a lograr solventar esta falencia.

Con respecto al grado de conocimiento de los componentes de la política de calidad el resultado es óptimo ya que el 98% de los encuestados contestó correctamente.

El 93% de los encuestados conoce los objetivos de la institución, los cuales están plasmados en el plan de desarrollo.

Finalmente el 96% de los encuestados contestaron correctamente, respecto al conocimiento del sistema de gestión de calidad.

Total encuestas analizadas	83
Total preguntas	332
Respuestas correctas	270
% de conocimiento	81%

En términos generales el porcentaje de conocimiento alcanza el 81% del total de encuestados, constituyéndose en un balance positivo para la institución.

5. ASPECTO ADMINISTRATIVO

5.1 RECURSOS

5.1.1 Humanos. Este trabajo fue adelantado por los investigadores ALVARO ANCIZAR CORDOBA MELO Y LUIS FERNANDO DIAZ REALPE, con el fin de optar el título de Especialistas en Alta Gerencia, bajo la dirección del Dr. CARLOS ARTURO RAMIREZ como asesor del proyecto.

Cuadro 12. Presupuesto y materiales:

CANTIDAD	ARTÍCULO	VALOR (\$)
10	Lapiceros	5.000
2	Cuadernos	2.000
12	Cds	12.000
3	Resmas de papel	30.000
2	Tóner	80.000
30	Horas de internet	90.000
1000	Fotocopias	50.000
5	Encuadernación	250.000
	Transporte	150.000
	Gastos varios	200.000
800	Servicio de fotocopias	400.000
450	Transcripción de textos	225.000
60h	Servicio de internet	120.000
TOTAL GASTOS		1.614.000

Fuente: Este estudio

6. CONCLUSIONES

Cada una de las matrices construidas en este trabajo nos ha permitido conocer el estado en que se encuentra el Hospital Civil de Ipiales, es así como se sabe que a nivel interno la entidad es muy fuerte. Sin embargo, a nivel externo no ha logrado el promedio ponderado (2.5), pero tampoco esta muy lejos de él (2%). La matriz I.E. y la matriz de la Gran Estrategia determinan que la estrategia a seguir por el Hospital es la de penetración en el mercado, el desarrollo de productos y la integración hacia adelante, hacia atrás, u horizontal como lo más conveniente en este momento.

Este es el resultado de las diferentes variables que componen las matrices, y que cada una mide a la organización de una manera diferente, pero como se puede apreciar el resultado está orientado hacia la misma dirección, la penetración en el mercado de una forma agresiva, ya que el Hospital cuenta con una ventaja competitiva como lo es un la prestación de un servicio de salud con calidad, el cual se constituye en su mayor valor agregado y la diferencia con sus competidores.

El Hospital como una entidad pública, 100% del estado se ha constituido en un modelo a seguir por parte de todas las entidades de salud a nivel de Nariño, es la primera y única entidad certificada por ICONTEC en todos los servicios que presta en el Departamento de Nariño y actualmente se encuentra trabajando para lograra al Acreditación en Salud.

El plan de mercadeo es indispensable en este momento para el Hospital, ya que como se mencionó es necesario desligarse de los recursos que obtiene por las transferencias, e incrementar sus recursos propios por venta de servicios a los regímenes: Contributivo, subsidiado y particulares. Es importante destacar que en el mes de abril de este año ha puesto en funcionamiento la Unidad de Cuidados Intensivos Neonatales (UCIN), con lo que se espera mejoren sus ingresos y su rentabilidad en forma considerable.

El sistema de Gestión de Calidad, ha sido adoptado por la mayoría de las empresas en diferentes actividades, en el sector salud ahora ya es obligatorio implementarlo. La ventaja del sistema es que todas las actividades que se ejecutan en una entidad son sujeto de mejora mediante el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar). Lo más difícil es lograr sensibilizar al personal de la entidad y lograr que se haga parte de la organización, esta es la mayor fortaleza del Hospital.

7. RECOMENDACIONES

El Hospital Civil de Ipiales debe generar una estrategia agresiva hacia el mercado con el propósito de incrementar sus ventas y mantener su posición en el mercado, con ello asegurará un incremento de sus ingresos propios, además de lograr explotar su ventaja competitiva frente a los demás, consolidándose como una entidad líder en el sector salud.

El resultado de las matrices es de generar una posición agresiva en el mercado, con lo cual la gerencia debe realizar actividades encaminadas a lograr este propósito.

Como una política de gobierno en donde se vislumbra que las empresas del Estado deben ser autónomas administrativa y financieramente, es urgente que el Hospital tome las medidas pertinentes para lograr este cometido. La implementación de un nuevo servicio como la Unidad de Cuidados Intensivos Neonatales puede ser un paso para lograr la autonomía financiera y por ende la sostenibilidad en el largo plazo.

BIBLIOGRAFÍA

ARCHIVOS HOSPITAL CIVIL DE IPIALES. Sede Ipiales Nariño.

ECOE EDICIONES. Bogotá D.C. 2003.

FRED R, David. Conceptos de administración estratégica. México: Prentice Hall, 2003. 240 p.

GONZÁLEZ OTÁLORA, Elsa Marina y SERNA GÓMEZ, Humberto. Fundamentos de mercadeo. Bogotá: Unisur, 1995. 400 p.

GUILTINA, Joseph y GORDON, Paul Administración de mercadeo. México: Mc Graw Hill, 2003. 180 p.

HOSPITAL CIVIL DE IPIALES. Manual de Convivencia. 2008.

KRIEGEL, Robert. De las vacas sagradas se hacen las mejores hamburguesas. Bogotá: Norma, 2007. 220 p.

LEY GENERAL DE SALUD. 2008.

PRIETO HERRERA, Jorge Eliécer. Administración: el ejercicio del P.O.D.E.R. Bogotá: Filigrana, 2003. 180 p.