

**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO ORIENTADO AL MAYOR
POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA NEFRODIAL LTDA. ESPECIALIZADA
EN SERVICIOS DE NEFROLOGIA EN EL MUNICIPIO DE PASTO**

ANGELA MARIA SAÑUDO LOZANO

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN ALTA GERENCIA
NOVENA PROMOCIÓN
SAN JUAN DE PASTO
2006**

**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO ORIENTADO AL MAYOR
POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA NEFRODIAL LTDA. ESPECIALIZADA
EN SERVICIOS DE NEFROLOGIA EN EL MUNICIPIO DE PASTO**

ANGELA MARIA SAÑUDO LOZANO

**Trabajo de Investigación presentado como requisito para Optar al Título de
Alta Gerencia**

**Asesor:
Dr. NELSON E. ARTURO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN ALTA GERENCIA
NOVENA PROMOCIÓN
SAN JUAN DE PASTO
2006**

“Las ideas y conclusiones aportadas en la Tesis de Grado son responsabilidad de sus autores”.

Artículo 1º del Acuerdo No. 324 de Octubre 11 de 1966, emanado del Honorable Concejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de Aceptación

Dr. Nelson E. Arturo
Asesor

Dr. Luis Alberto Sarasty Rodríguez
Jurado

Dr. Rodrigo Yopez Ponce
Jurado

San Juan de Pasto, Septiembre de 2006

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN EJECUTIVO	11
ABSTRAC	13
INTRODUCCION	15
1. TITULO	17
1. 1 ÁREAS Y LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	17
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	18
2. 1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	19
3 JUSTIFICACIÓN	20
4. OBJETIVOS	22
4.1 OBJETIVO GENERAL	22
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	22
4.3 VIABILIDAD	22
5. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	24
5.1 TIPO DE ESTUDIO	24
5.2. MÉTODO	24
6. MARCO REFERENCIAL	28
6.1 ANTECEDENTES	28
6.2 MARCO TEÓRICO	29
6.3 MARCO LEGAL	37

6.4 MARCO HISTÓRICO SITUACIONAL	37
6.4.1 Macrocontextualización	37
6.4.2 Microcontextualización	39
7. DIAGNOSTICO	42
7.1 DIAGNOSTICO INTERNO	42
7.2 DIAGNOSTICO EXTERNO	57
8. PLAN ESTRATEGICO DE MERCADEO	90
CONCLUSIONES	107
RECOMENDACIONES	108
BIBLIOGRAFIA	109
ANEXOS	111

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. ¿Qué Unidades Renales conoce usted?	57
Gráfico 2. ¿Cuáles son los aspectos que usted considera más importantes para visitar una Unidad Renal?	59
Gráfico 3. ¿Qué tipo de servicios ha utilizado en Nefrodial Ltda?	60
Gráfico 4. ¿A parte de los servicios anotados, Nefrodial Ltda, le presta otra clase de servicios agregados?	61
Gráfico 5. ¿Hace cuánto tiempo utiliza los servicios de Nefrodial Ltda?	62
Gráfico 6. ¿Por qué medio conoce usted la existencia de NEFRODIAL Ltda?	63
Gráfico 7. ¿En qué horario le gustaría ser atendido?	64
Gráfico 8. ¿Qué le gustaría encontrar en Nefrodial Ltda. mientras espera su turno?	65
Gráfico 9. ¿Cómo le parecen los servicios y atención del personal de Nefrodial Ltda?	66
Gráfico 10. Tiempo en el que Nefrodial es cliente de los establecimientos o agencias?	67
Gráfico 11. Frecuencia de Nefrodial Ltda para adquirir insumos	68
Gráfico 12. Tipo de productos que adquiere Nefrodial Ltda.	69
Gráfico 13. Cantidad de insumos que adquiere Nefrodial Ltda.	70
Gráfico 14. Sistema de pago de Nefrodial Ltda.	71
Gráfico 15. Sistema de crédito que utiliza Nefrodial.	72

Gráfico 16. Se encuentra satisfecho con las relaciones comerciales con Nefrodial Ltda.

73

Gráfico 17. Considera Usted que Nefrodial Ltda. es un buen cliente

74

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Matriz de perfil de impacto de la capacidad interna	46
Tabla 2. Matriz de evaluación del factor interno (MEFI)	54
Tabla 3. ¿Hace cuánto tiempo es cliente Nefrodial Ltda. De su establecimiento o agencia?	65
Tabla 4. ¿Con qué frecuencia adquiere Nefrodial Ltda. insumos en su establecimiento?	66
Tabla 5. ¿Qué tipo de productos adquiere Nefrodial Ltda?	67
Tabla 6. ¿Qué cantidad de insumos (en pesos) adquiere Nefrodial Ltda?	68
Tabla 7. ¿Cuál es el sistema de pago de Nefrodial Ltda?	69
Tabla 8. ¿Qué sistema de crédito utiliza Nefrodial Ltda?	70
Tabla 9. Relaciones comerciales con Nefrodial Ltda?	71
Tabla 10. Comportamiento del desempleo 1995 – 2005.	74
Tabla 11. Población por nivel, edad y sector Pasto 2002.	76
Tabla 12. Matriz de evaluación del factor externo	81
Tabla 13. Matriz de evaluación del factor externo (MEFE).	82
Tabla 14. Matriz de perfil competitivo (MPC).	85
Tabla 15. Matriz de posición estratégica y evaluación de Acción. (P.E.E.A)	93
Tabla 16. Plan estratégico de mercadeo (P.E.M)	104

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Técnica para la recolección y análisis de la información.	24
Cuadro 2.	55
Cuadro 3.	56
Cuadro 4.	57
Cuadro 5.	58
Cuadro 6.	59
Cuadro 7.	60
Cuadro 8.	61
Cuadro 9.	63
Cuadro 10.	64
Cuadro 11.	92

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Matriz (P.E.E.A.)	94
Figura 2. Matriz del Grupo Consultor de Boston.	95
Figura.3 Matriz diamante competitivo (Potter).	97
Figura 4. Matriz de la gran estrategia.	99

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Formato de encuesta aplicado a usuarios.	110
Anexo B. Formato de encuesta aplicada a proveedores	112

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo se lo definió, sobre un principio teórico, el cual explica cómo un sistema de mercadeo apropiado puede influir de manera determinante en el devenir y futuro de una empresa como NEFRODIAL Ltda., empresa que se preocupó más por la necesidad de los afectados por problemas renales, que por implementar un buen plan de mercadeo.

Ahora bien, sobre esta base de servicio y responsabilidad con la comunidad de la ciudad de Pasto, NEFRODIAL Ltda., se ha mantenido durante dos (2) años, a pesar que la competencia es fuerte, por tratarse de empresas renales foráneas con grandes inversiones, lo cual les brinda una gran ventaja; además se le suma que el posicionamiento y reconocimiento está ponderado desde las sedes principales de CEDIT y de R.T.S., esta tiene sedes en otras ciudades, cuentan también con sistemas de mercadeo. Teniendo en cuenta estas informaciones, NEFRODIAL Ltda., decidió colaborar con la presente investigación, la cual oportunamente se dio inicio por medio de la descripción detallada de la situación o problema que hacía presencia, que consistía en la falta de un adecuado plan estratégico de mercadeo.

Una vez se tuvo la particular información sobre lo que sucedía, se dió paso al trabajo, para lo cual se aportó la información necesaria para el diagnóstico interno de la empresa y las diferentes áreas que la componen; de igual manera se estableció contacto con los usuarios y posteriormente con los proveedores, quienes se obtuvo la información pertinente, que ofreciera la confiabilidad necesaria para realizar el diagnóstico externo, fue necesario recopilar información en los diferentes entornos, político, económico, gubernamental y legal. Estos diagnósticos posibilitaron la evaluación de las variables y por tanto se los consideró muy efectivos en la construcción de las diferentes matrices, tales como la MEFI y la MEFÉ que apoyaron la construcción de la matriz M.P.C.

Una vez se estableció con la puntualidad y confiabilidad del caso la necesidad de un trabajo concienzudo de realizar el plan estratégico de mercadeo para NEFRODIAL Ltda., se trazaron los lineamientos determinantes para este acontecer; objetivos concretos, reales y realizables a corto y mediano plazo; estrategias para lograr los mismos en aras, no solo de un mayor posicionamiento, sino con la intención de llegar a más personas necesitadas y garantizarles salud tanto a ellos como pacientes, como para sus familiares, quienes también se ven afectados por la patología renal. Para lograr este cometido con la seguridad que se necesitaba, se apoyó en matrices como: la DOFA, con la cual se dió paso a la matriz de Boston que posibilitaron las matrices que orientarían el plan estratégico.

Sobre esta base teórica posibilitada desde las matrices, se emprendió el plan estratégico. En consecuencia las campañas con sentido informativo y preventivo en empresa de salud, centros educativos, resguardos indígenas, cooperativas, centros berreadles de salud, mediante plegables, pautas radiales y televisivas, pasacalles, se han convertido desde el momento de implementación del plan estratégico de mercadeo, en los medios que se están utilizando en las diferentes regiones que compone el departamento de Nariño, con el ánimo de servir e informar a la comunidad y a la vez generar beneficios para NEFRODIAL Ltda. como empresa y como entidad que piensa en el cliente antes que pensar en su rentabilidad.

ABSTRACT

The present work was defined on a theoretical principle, which explains how an appropriate marketing system can influence in a decisive way the becoming and future of a company like NEFRODIAL Ltda., company that worried about the necessity of those affected by renal problems more than implementing a good marketing plan.

Now, based on service and responsibility given to the community of Pasto, NEFRODIAL Ltda., has stayed during two (2) years, even though the competition is very strong. It is known that the competition are foreign renal companies with big investments, which offer them great advantage over other companies, it is also added that the positioning and recognition is pondered from the main headquarters of CEDIT of R. T. S. this last one has headquarters in other cities which in turn has a marketing system.

Having all these information NEFRODIAL Ltda., decided to collaborate with the present research which began appropriately with the detailed description of the situation or problem which consisted on the lack of an appropriate strategic marketing plan.

Once we had particular information on what happened, work followed, for which the necessary information was given for the internal diagnose of the company -the different areas that compose it in the same way, contact was made with the users and appropriately with the suppliers from whom the pertinent information which offered the necessary dependability to carry out the external diagnose was obtained, it was necessary to gather information at the different environments: political, economic, government, legal. These diagnoses facilitated the evaluation of the variables and therefore they were considered to be very effective in the construction of the different matrixes. Among these the MEFI and the MEFE which supported the construction of the main M.P.C.

Once the necessity of a conscious work was settled with punctuality and dependability of the case the strategic marketing plan was carried out for NEFRODIAL Ltda., some decisive limits were traced for this to happen; concrete, real and realizable objectives to short and medium term, strategies to achieve the same objectives, in areas not only of greater positioning, the intention above all is to reach more needy people and to guarantee them health for them as patients as for their relatives who are also affected by such a serious illness as the Renal one. To accomplish this with the security that was needed we got the support from matrixes as the DOFA, which gave way to the opening the Boston matrix that facilitated the matrixes that would guide the strategic plan.

On this theoretical base facilitated by the matrixes, the strategic plan was undertaken, according to the outlined strategies. In consequence the campaigns with an informative and preventive sense, in health companies, educational centers, Indigenous reserves, cooperatives, rural health centers, fliers, radial and television commercials, street banners, have become from the moment of implementation of the strategic plan of marketing the means used in the different regions that compose the department of Nariño, with the aim of serving and informing the community and at the same time generating benefits for NEFRODIAL Ltda. As a company that cares about the client before thinking of profitability.

INTRODUCCIÓN

La globalización es una realidad que llegó para quedarse, como consecuencia de ella, las organizaciones están hoy más que nunca abocadas a implementar nuevas tácticas y estrategias que mejoren su competitividad y que garanticen no sólo su supervivencia sino su desarrollo. Bajo este contexto de mercados altamente competitivos, clientes cada vez más informados, exigentes y vertiginosos, avances en la tecnología y en las ciencias de Administración de Negocios, la Planeación Estratégica ha pasado a convertirse como uno de los pilares que le permitirá a las empresas responder con idoneidad a los complejos retos que deben enfrentar. El conocimiento de una buena planeación estratégica marcará la diferencia entre las organizaciones, permitiendo a algunas no sólo mantenerse sino desarrollarse eficientemente en un futuro próximo.

Por medio de la formulación, ejecución y evaluación de acciones, se llegará a la organización y a la definición de objetivos claros y precisos, los cuales van a ser finalmente evaluados por indicadores y sistemas de control de gestión diseñados para tal efecto.

Cuando se refiere a estrategias es necesario mencionar las variables internas y externas que pueden influir en beneficio de la empresa, en este orden dentro del sector Salud se ha venido creando empresa en sus diferentes campos, ejemplo de ello es la Empresa Nefrodial Ltda., dedicada a servir a los afectados por la insuficiencia renal; esta Unidad Renal viene desarrollando su trabajo con unos beneficios financieros, lo cual no es suficiente y hace falta un *plan de mercadeo* donde su mayor objetivo radica en buscar los medios apropiados para lograr un mayor reconocimiento en ciertas regiones del Departamento de Nariño, de ahí que se decidió realizar este trabajo enfocado a identificar la causa de lo anotado.

En los primeros capítulos, el trabajo fue detallado en cada una de sus partes; trazando la formulación y los objetivos para desarrollar las acciones pertinentes a la investigación. A continuación se recolectó una serie de información que dio pie para el desarrollo del diagnóstico interno o micro ambiente de NEFRODIAL Ltda., en consideración se dio paso al diagnóstico externo; estos diagnósticos determinados por ciertas variables mostraban carencias en la parte del mercadeo, lo cual obstaculizaba un mayor posicionamiento de NEFRODIAL Ltda. en el mercado.

Posteriormente a través de una serie de matrices pertinentes para esta clase de trabajo, se pondero y analizo las variables teniendo en cuenta el grado de su influencia. Esto permitió dar paso a la formulación de unas estrategias de mercadeo, las cuales se definieron a partir de los aspectos más relevantes e

importantes que se deben tener en cuenta para la elaboración y continuidad de las distintas actividades encaminadas a lograr un mayor posicionamiento adecuado y eficaz por medio del Plan Estratégico de Mercadeo.

En consecuencia, el trabajo realizado en los términos y criterios expuestos, se convirtió en un aporte substancial de acciones permanentes en NEFRODIAL Ltda., en aras de un eficiente mercadeo.

1. TITULO

PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO, ORIENTADO AL MAYOR POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA NEFRODIAL LTDA. ESPECIALIZADA EN SERVICIOS DE NEFROLOGÍA EN EL MUNICIPIO DE PASTO.

1. 1 ÁREAS Y LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo se relaciona con el área de mercadeo, en la línea de investigación, estudio de lanzamiento o mejoramiento de un producto en el mercado mediante la Mezcla de Mercadeo.

El estudio está enfocado al diseño de estrategias de mercadeo que permitan posicionar los servicios relacionados con Insuficiencias Renales en la ciudad de San Juan de Pasto, así como mejorar su imagen corporativa y el servicio al cliente.

2. PLANTEAMIENTO PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

La Ley 100 de 1993 como mandato constitucional a través de sus decretos y reglamentos, dio espacio para que todos los Colombianos sin distinción alguna tuvieran beneficios en salud tales como: profesionalismo, agilidad, igualdad y eficacia a bajo costo.

Desde esta perspectiva, un grupo de profesionales conscientes de la necesidad de ciertas personas afectadas por enfermedades renales; aunaron esfuerzos para llevar a cabo este proyecto de salud y ofrecer un mejor servicio de Nefrología dentro de una competencia leal y sobre todo con calidad y calidez en la atención del paciente con insuficiencia renal aguda y crónica terminal mediante tratamientos de terapias dialíticas como: Hemodiálisis y Diálisis Peritoneal.

Hace dos años la empresa NEFRODIAL LTDA., viene desempeñándose en beneficio de los afectados por la patología descrita, desde entonces la comercialización del servicio se ha realizado sin tener en cuenta una verdadera proyección estratégica de mercadeo, soportada a través de informaciones confiables y valederas para realizar un análisis detallado de la situación o factor que incide en el mercado regional; lo cual es necesario en el momento de iniciar toda actividad empresarial y mas aún de una empresa como NEFRODIAL LTDA., que ha sabido mantener el reconocimiento y adaptarse a un entorno que tiende hacer de la oferta un medio altamente competitivo.

En consecuencia la falta de estudios de mercadeo, la existencia de una competencia fuerte en el sector; ausencia de estrategias publicitarias y de promoción, bajo posicionamiento de los servicios en el mercado – cliente y la llegada de Unidades Renales foráneas las cuales por tener una mayor cobertura tienen mejor posicionamiento y por ende se ven favorecidas en contrataciones, son ampliamente reconocidas además gozan de un excelente aspecto financiero lo cual permite tener acceso a medios publicitarios de alta competencia. Lo anterior obliga a tomar medidas correctivas que permitan no solo fortalecer comercialmente a NEFRODIAL LTDA., sino sustentar su mejoramiento financiero y administrativo

Por lo tanto, la falta de un posicionamiento a profundidad se debe a la carencia de un verdadero plan estratégico de mercadeo, el cual se debe acompañar de una serie de elementos que lo dinamicen como: publicidad en los diferentes medios de comunicación e inversión financiera para proyectarla a nivel regional; en función de hacer de la empresa un lugar donde no solo se garantice la salud sino también la rentabilidad empresarial.

Es muy importante anotar que durante la permanencia de la empresa en la ciudad de Pasto, se han presentado una serie de factores coyunturales que benefician el posicionamiento de NEFRODIAL Ltda., algunos de estos factores son: la capacidad técnica, la atención médico-asistencial y la atención domiciliaria sin costo alguno. Por lo tanto se convierte en una oportunidad que le brinda el entorno a NEFRODIAL LTDA., para que se pueda proyectar hacia el futuro teniendo en cuenta un análisis confiable al interior de su entorno administrativo, financiero y técnico con el ánimo de evaluar cómo esto incide en el reconocimiento y posicionamiento de la empresa.

Teniendo en cuenta lo anterior se determina que las fortalezas, amenazas y oportunidades externas, pueden ser aprovechadas de manera asertiva con el ánimo de analizar factores determinantes dentro del orden competitivo, lo que a su vez se puede traducir en objetivos concretos que tracen el rumbo estratégico desde una modernizada forma de mercado que facilite el substancial posicionamiento de NEFRODIAL LTDA., no sólo en el Municipio de Pasto sino en el Departamento de NARIÑO, lo cual le permite a la empresa ampliarse con calidad y eficacia; procedimiento que garantiza la ejecución óptima de los procesos médicos-asistenciales y administrativos en la Unidad Renal NEFRODIAL LTDA.

2. 1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué estrategias y directrices de mercadeo se tienen que implementar en NEFRODIAL LTDA., con el fin de posicionar los servicios en el mercado, en la ciudad de San Juan de Pasto?

3. JUSTIFICACIÓN

Dentro del devenir empresarial Colombiano el establecimiento de la Ley 100 marcó una dinámica diferente de este comportamiento empresarial, por cuanto se dio la oportunidad de crear empresa desde los requerimientos relacionados con la salud. Lo anterior fue para los inversionistas-empresarios oportuno, necesario y rentable, se estaba abriendo el espacio para cambiar la concepción de las empresas, dando pie para que naciera un nuevo enfoque caracterizado por la innovación y preocupación por conquistar mercados de la salud pública a partir de regímenes de orden contributivo y subsidiado, esto ayudó para que el empresario se viera en la necesidad de marcar la competitividad a través de unas estrategias de mercadeo, que se convierten en herramientas de desarrollo en las empresas.

En consecuencia, las empresas como NEFRODIAL Ltda., están en el deber de mantener una pauta de mercadeo acorde a las necesidades demandadas por los usuarios, para ello fortalece su potencial interno desde lo administrativo, tecnológico, financiero y médico-asistencial, con el animo de generar no sólo beneficios a la comunidad afectada con la insuficiencia renal, sino también en garantizar como empresa beneficios económicos y/o financieros. Desde esta óptica es importante anotar que el posicionamiento que se adquiere a través de la participación tiende a crear mayores clientes y por tanto mayores recursos lo cual hace que la empresa crezca, se dinamice y ese crecimiento se mantenga; por lo tanto la justificación pone de manifiesto la necesidad de un verdadero plan estratégico de mercadeo que permita el empoderamiento real de la empresa en la ciudad de Pasto.

Las nuevas concepciones de unidades renales (empresas) no solo se obligan a estar en permanente actualización tecnológica y médica, se debe considerar que en la actualidad por la competitividad el mercado exige mecanismos de sobrevivencia financiera y económica de ahí lo definitivo de un plan estratégico soportado desde el mercadeo del servicio que puede garantizar NEFRODIAL LTDA., acciones concretas y confiables con las cuales se avala el posicionamiento en el mercado y una futura consolidación de la empresa.

Por lo tanto, los usuarios recibirán el buen servicio que ofrece la estabilidad del posicionamiento, dado que las estrategias resultantes de la investigación permitirán planear de forma objetiva, sistemática y confiable la estructuración de un servicio con calidad, eficacia y sin variantes significativas que obstaculicen el mismo.

Con el desarrollo de este trabajo de investigación se podrá tener acceso a informaciones que contribuirán de forma enorme al proceso, se consolida con

informaciones precisas, confiables, oportunas que se irán aportando a la orientación del plan estratégico de mercadeo.

De igual manera pretende ser útil en lo metodológico, que permita abrir espacios para los instrumentos y herramientas propias de la investigación y se consoliden aportando la información necesaria que permita análisis detallados en beneficio de la empresa con miras a un mayor posicionamiento a profundidad, de igual manera esta metodología se convierte en un modelo a seguir para futuras investigaciones relacionadas con este tema; debido a que el proyecto no solo se basa en desarrollar un plan estratégico en Pasto, sino que pretende posicionarse dentro del departamento en aras de beneficiar al paciente renal.

4. OBJETIVOS

El plan estratégico de mercadeo es el medio actual por excelencia para lograr la consolidación y el reconocimiento necesario para hacer de la empresa un ente de servicio y empleo, sobre este principio se definieron los siguientes objetivos.

4.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan estratégico de mercadeo con el fin de lograr el posicionamiento de la empresa NEFRODIAL LTDA., en el Municipio de Pasto.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Realizar un diagnóstico identificando la situación actual de NEFRODIAL Ltda., con relación al área administrativa, de mercadeo, financiera y de operaciones.
2. Establecer la realidad comercial de NEFRODIAL Ltda. en cuanto a las necesidades de los usuarios y la situación de los servicios frente a la competencia, teniendo en cuenta los factores externos que influyen en el crecimiento de la empresa.
3. Diseñar el plan de direccionamiento estratégico de mercadeo, con el fin de que NEFRODIAL Ltda. pueda alcanzar sus metas de crecimiento posicionamiento en el corto, mediano y largo plazo.

4.3 VIABILIDAD

La viabilidad del proyecto se soporta a partir de las siguientes razones:

Primera y más importante, es porque NEFRODIAL Ltda., necesita un plan estratégico de mercadeo con el ánimo de un mayor posicionamiento en el departamento, en consecuencia su representante legal y los integrantes de las distintas áreas muestran gran interés y disposición.

Segunda, porque existe información tanto contable como administrativa y de los usuarios de los servicios de la Unidad Renal, que permite el diseño de estrategias de servicio al cliente.

Tercera, el estudio es viable, ya que, existen los recursos y el tiempo para llevar a cabo una investigación de mercados frente a usuarios actuales, lo que a su vez, se constituye en un gran aporte para la organización y el sector renal en general. Teniendo en cuenta lo anterior y la disponibilidad de los factores humanos, físicos y financieros, se puede llevar a cabo la investigación.

5. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

5.1 TIPO DE ESTUDIO

Para este tipo de investigación es necesario retomar las características propias de un estudio descriptivo y analítico; *descriptivo* pues durante el proceso de investigación se detallarán las características que identifican los diferentes elementos, variables y componentes del problema. A través de este estudio es posible establecer formas de conducta y actitudes de los diferentes actores sociales (administrativos) involucrados en la empresa, receptividad del usuario, servicio o portafolios a ofrecer en entidades y empresas; disponibilidad para la atención y ejecución del servicio de salud (como las terapias dialíticas de hemodiálisis y diálisis peritoneal que se las realiza de forma periódica y por tanto repetida asistencia a la Unidad Renal NEFRODIAL Ltda.) de los pacientes potenciales y necesidades de los mismos y otros aspectos que son de vital importancia para el desarrollo total del proyecto.

De igual manera se determinó que es *analítico*; pretende evaluar analizar y medir los diferentes aspectos, componentes o dimensiones de la Empresa Nefrodial Ltda. sobre todo en el área comercial y concluir o extraer la información que consecuentemente sirva para poder tomar las decisiones pertinentes a cada caso.

El procedimiento desde este tipo de estudio pretende seguir con el propósito de cumplir con los objetivos propuestos en el proyecto para dar soluciones al problema partiendo de situaciones particulares y concluir en una situación general que caracterice al sector empresarial de Nefrología, en consecuencia es partir de situaciones generales, identificando explicaciones particulares contenidas en esta situación la cual aboque en la formulación y ejecución del plan estratégico de mercadeo.

5.2. MÉTODO

Para esta investigación se utilizará un el método inductivo, ya que a partir de elementos particulares encontrados en el estudio, se planteará un plan estratégico de mercadeo para la Entidad objeto de estudio.

Es posible cumplir con los objetivos de la investigación mediante un análisis del micro y macroambiente, un diagnóstico de la situación actual de la empresa, el estudio de las características de la competencia, la realización de un examen

profundo de la población objetivo y finalmente hacer un análisis de toda la información recolectada para definir los objetivos y estrategias, con el objeto de diseñar un plan estratégico de mercadeo para la Unidad Renal.

Técnicas para la Recolección y Análisis de la Información

Para elaborar el Plan Estratégico de Mercadeo de NEFRODIAL Ltda., se recurrió al uso de fuentes primarias, conformadas por el personal médico, el personal administrativo y los usuarios actuales, estos actores proporcionaron informaciones a través de:

- Entrevistas.
- Observación participante a NEFRODIAL Ltda.
- Encuestas semiestructuradas.

Entrevista. Técnica que se la puede aplicar de manera de charla informal o mediante un cuestionario semi estructurado, según lo ameriten las circunstancias y la necesidad de información, se relaciona mucho con la encuesta pero al tiempo difiere de ella, en este caso se pretende realizar entrevistas informales con el personal médico y administrativo de la Unidad renal.

Observación Participante: Inicialmente se observa el comportamiento de los pacientes con el ánimo de recepcionar información. La observación participante es una herramienta utilizada tanto en lo cualitativo como en lo cuantitativo, es el procedimiento más utilizado y se obtiene la información más general. La observación puede adoptar diferentes modalidades, según sean los medios utilizados para la sistematización de lo observado.

Encuesta a profundidad: Se define una forma de intercambio personal de naturaleza escrita, que permite conocer como esta estructurada la comunidad objeto de estudio, de igual forma conocer como es la comunicación, pensamientos, creencias y valores, alrededor de los cuales las personas orientan su comportamiento y organiza su vida personal y familiar sobre la premisa de una patología como la renal.

Un aspecto importante del estudio es la realización de la investigación de mercados frente a sus usuarios, con el fin de establecer sus necesidades y con base en esto, se diseñó estrategias que permitan atraerlos y mejoren la imagen de la empresa y su servicio.

Lo anterior permitió la elaboración de las diferentes matrices necesarias para el diagnóstico y el diseño del direccionamiento estratégico (misión, visión, principios,

valores y objetivos corporativos), de las opciones estratégicas, la formulación de estrategias e indicadores de gestión.

Por otra parte, y en segunda instancia se encuentra el estudio de fuentes secundarias disponibles, como: libros especializados sobre Planeación Estratégica, Gerencia Estratégica, Marketing Estratégico, Mercadeo, Administración de Empresas, Teorías Administrativas, Modelos Organizacionales, Recursos Humanos y Sistemas Administrativos; además se complemento el estudio con información de revistas, monografías, trabajos de grado, periódicos, boletines, folletos, información de Internet y publicaciones relacionados con el tema de investigación.

De la misma manera se recurrió a entidades como al Instituto Departamental de Salud de Nariño, Hospital Universitario Departamental de Nariño, Unidades Renales y Universidades.

Cuadro 1. Técnica para la recolección y análisis de la información.

Variable	Subvariables	Indicadores	Fuentes	Técnica
PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO	Situación actual	Aspecto organizacional	Funcionarios Usuarios Proveedores Competidores Bibliografía	Cuestionarios Análisis de documentación
	Análisis DOFA	Fortalezas Debilidades Amenazas Oportunidades	Funcionarios Clientes Documentos Instituciones Gubernamentales	Observación directa Entrevistas Encuestas Visitas a entidades Bibliografía
	Propuesta de direccionamiento estratégico Misión Visión Objetivos Estrategias de mercadeo	Plan Estratégico de Mercadeo	Representante Legal Funcionarios Investigadoras	Análisis de la información Bibliografía especializada

Fuente: Esta investigación.

Recursos

Talento Humano. La realización del proceso de Planeación Estratégica implica la participación activa de: Los integrantes de las distintas áreas de la empresa como: la administrativa, financiera y médico-asistencial, quienes con su concurso ayudaron a definir las estrategias, los objetivos y las políticas de **Nefrodial Ltda.**

Materiales o Físicos. Para llevar a cabo con éxito, el presente estudio que busca realizar un Plan Estratégico de Mercadeo en NEFRODIAL Ltda., se necesitarán los siguientes recursos físicos:

- Un computador con acceso a Internet
- Una impresora
- Muebles, equipo de oficina y papelería
- Documentos relacionados con el tema

6. MARCO REFERENCIAL

6.1 ANTECEDENTES

La salud en los últimos tiempos sobre todo luego del gobierno de Gaviria (Ley 100) dio un cambio radical, razón por la cual se crearon E.P.S., A.R.S., I.P.S. y clínicas entre otras empresas, cuya misión consistía en prestar un servicio con calidad, eficacia y excelencia en dirección al restablecimiento de la salud en los diferentes actores sociales sin hacer distinción de estrato, género y etnia, únicamente con la finalidad del servicio y la creación de empresa. Si bien es cierto que el servicio de la salud es definitivo imperioso y se convierte por lo tanto en un deber del estado, también con la ley 100 se dio margen a la creación de empresas que brindaran los beneficios que el paciente amerite, en toda su dimensión (urgencias, intervenciones quirúrgicas, atención de especialista), estas empresas generan un servicio de carácter social., ejemplo de lo anterior es la empresa de R.T.S. Renal Therapy Services, empresa que tiene como finalidad el mejoramiento continuo de la salud de los ciudadanos Colombianos, de tal forma que gestiona los procesos que tiendan a modernizar de manera tecnológica, médico asistencial y administrativa los centros de servicio.

En tal circunstancia este tipo de empresa se convierte en un modelo a seguir, dentro de las unidades renales a la cuales se les dio apertura desde la aplicación de la ley 100.

Dentro de las investigaciones relacionadas con estrategias de mercadeo se puede aludir a las realizadas y determinadas que tienen relación directa con el objeto de estudio y que en algún momento pueden servir de fundamento para el desarrollo del plan, se tiene la siguiente:

El trabajo de grado que tiene por título *Elementos dinámicos dentro de las Estrategias de Mercado en la Unidad Renal de la Clínica de San Marcos del Perú* cuyo autor es: Anailis Wallace, en la facultad de nefrología en Lima, Perú 2000.

Se realizó un estudio para obtener un diagnóstico de los elementos de Marketing en la Clínica de San Marcos, utilizando encuestas con una muestra de 200 pacientes durante el periodo de junio-julio del año del 2002.

Los clientes reales son en mayor porcentaje mujeres, con rangos de edades entre: 22- 45 años, distritos a que pertenecen en mayor cantidad son: Callao, Lima y San Martín de Porras y una mayor población tiene grado de instrucción superior, seguido de secundaria.

Se observó que se debe enfatizar en la promoción de la los servicios que brinda la Unidad Renal, por medio de conferencias, charlas promocionales del tratamiento y el manejo individual y familiar de la enfermedad, repartir volantes, cartillas, programar entrevistas en los medios de comunicación, para reforzar la imagen de la clínica en especial de la Unidad.

La atención médico-asistencial y administrativa fueron considerados buenos y los precios económicos. Los pacientes consideraron que la sala de espera y recuperación es confortable.

El trabajo desarrollado en el Perú sirve de modelo ya que se proyectó desde los diferentes análisis interpretativos y estudios sistematizados de las diferentes informaciones para hacer de la clínica una empresa de acción y decisión en dirección al bienestar humano a través de un eficaz y excelente servicio.

6.2 MARCO TEÓRICO

Los elementos que se tendrán en cuenta para realizar el presente trabajo hace relación a las teorías del Plan Estratégico de Mercadeo de servicios y la teoría del cliente, pero la concepción de lo que es y debe ser la planeación estratégica, casi que coincide en la mayoría de los autores, se menciona la definición de Fátima Jacqueline Amador Posadas que concibe:

La planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. La planeación estratégica también observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y amenazas que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los amenazas¹.

En consecuencia el plan estratégico consiste en realizar una evaluación general de la empresa para diseñar las estrategias necesarias orientadas a aumentar las ventas y corregir los errores que están impidiendo el buen desempeño del negocio a todo nivel. Su objetivo primordial es expresar en forma clara y sistemática las opciones que la empresa debe seguir para asegurar su desarrollo a mediano y largo plazo. Esta es la responsabilidad principal de la gerencia estratégica, la cual incluye el manejo de elementos tales como: la misión, las fortalezas y debilidades,

¹ AMADOR POSADAS, Fátima Jacqueline. Planeación Estratégica. Gestipolis.com, septiembre 16 de 2004. 13 p.

las oportunidades y amenazas, los objetivos, estrategias, metas y políticas de organización

Plan estratégico de mercadeo comprende:

Auditoria del sector externo: Consiste en determinar cuáles son las cosas o factores que pueden favorecer la empresa (oportunidades) y de las cuales se tiene que defender (amenazas). Lo anterior abarca tres grandes componentes; análisis del cliente o del mercado, análisis del entorno y de la competencia o sector que comprende el servicio renal.

- *Análisis del cliente:* todo empresario debe conocer que el mercado es un conjunto de clientes actuales y potenciales con deseos y necesidades que hay que satisfacer, el principio para una empresa es brindar a sus usuarios los productos más adecuados y excelentes para satisfacer sus necesidades

- *Análisis del entorno.* Se analizan los principales indicadores macroeconómicos de naturaleza demográfica, económica, tecnológica, política, jurídica social, cultural y ecológica que tiene incidencia en el desarrollo del mercado, estos indicadores constituyen variables sobre las cuales no tiene control la gerencia o parte administrativa

- *Análisis de la competencia.* Consiste en identificar los principales competidores y su respectivo juicio sobre su posición actual incluyendo sus fortalezas y debilidades más significativas

- *Auditoria interna.* Su propósito es identificar y evaluar *debilidades* y fortalezas de la organización para afrontar estratégicamente el medio o entorno del servicio Renal a través del análisis de áreas funcionales como: la gerencia, el mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo. La auditoria interna finaliza con el análisis interno (E. F. I)

- *Fijación de objetivos establecimiento de estrategias en mercadeo.* Los objetivos son el resultado que una organización pretende alcanzar a largo plazo y mediante su misión; estos objetivos deben ser cuantitativos, medibles realistas, desafiantes, jerárquicos, alcanzables y congruentes entre las diferentes unidades de la organización.

Los objetivos constituyen la base para que la gerencia ayude a guiar y controlar la toma de decisiones, al tiempo que constituyen el instrumento de motivación para la misma.

Según lo afirma Gultinan ² “la Planeación Estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro”

Para NEFRODIAL LTDA., se formularán metas que proporcionarán un sentido de dirección basado en lo que en realidad quieren alcanzar, proponiendo objetivos realizables, mediante el uso de medios y recursos para determinar las acciones que permitan la consecución de estos objetivos. Las empresas de Unidad Renal se mueven en entornos dinámicos y cambiantes, por lo tanto es necesario planear teniendo en cuenta las diversas situaciones que se pueden afrontar.

El proceso de Planeación Estratégica de Mercadeo, involucra dos aspectos fundamentales, el primero que es la implementación de un marketing estratégico, el cuál dirige la compañía a un futuro deseable y el segundo relacionado con el marketing operativo que brinda las herramientas y medios de lograrlo a través de los programas de marketing. La función del marketing estratégico es orientar la empresa hacia las oportunidades económicas atractivas para ella, es decir, completamente adaptadas a sus recursos y a su saber hacer, y que ofrecen un potencial de crecimiento y rentabilidad. Por otra parte, el marketing operativo es una gestión que busca la conquista de los mercados existentes, se apoya en los medios tácticos basados en la política de producto, distribución, precio y comunicación (mezcla de mercado). Su función es crear el volumen de negocios, es decir, vender y utilizar los medios de venta más eficaces para este fin, minimizando los costos.

En consecuencia el Marketing o Mercadotecnia, es el conjunto de técnicas utilizadas para la comercialización y distribución de un producto o servicio entre los diferentes consumidores. El productor debe intentar diseñar y producir bienes y / o servicios de consumo que satisfagan las necesidades del consumidor, con el fin de descubrir cuáles utilizan los conocimientos del marketing. Al principio se limitaba a intentar vender un producto que ya estaba fabricado, es decir, la actividad de mercadotecnia era posterior a la producción del bien y sólo pretendía fomentar las ventas de un producto final. Ahora, el marketing tiene muchas más funciones que han de cumplirse antes de iniciarse el proceso de producción; entre éstas, cabe destacar la investigación de mercados y el diseño, desarrollo y prueba del producto y/o servicios final.

El plan de marketing en NEFRODIAL Ltda., se concentrara sobre todo en analizar sus necesidades y sus deseos, e influir en su comportamiento para que adquieran los servicios ya existentes o implementar nuevos tratamientos de acuerdo a las solicitudes de los usuarios. La actividad del marketing que se realizara incluye la

² GUILTINAN, Joseph y GORDON, Paúl. Gerencia de Marketing. 4ª Ed. Mc Graw Hill, 2000. p. 16

planificación, organización, dirección y control de la toma de decisiones sobre las líneas de servicios, los precios y la promoción, con el fin de posicionarla en el mercado y de esta manera atraer más usuarios que hagan de NEFRODIAL Ltda, una empresa más productiva y rentable.

Etapas de la Planeación Estratégica de Mercadeo. El proceso de planeación estratégica comprende las siguientes actividades de planeación:

Planeación del Marketing Corporativo. La primera fase consiste en desarrollar un claro sentido de la misión de la empresa en los términos de las amenazas y oportunidades del entorno y las fortalezas y debilidades organizacionales. En esta etapa se involucran dos clases de decisiones de alto impacto; la estrategia corporativa, donde se identifica los negocios en los que se vinculará la empresa en el futuro; en términos de mercados que se van a servir y productos que se van a ofrecer y la estrategia de la mezcla de productos, la cual busca establecer la función esperada que desempeñará cada producto en términos de nivel de ventas y/o rentabilidad, al igual que los recursos que se destinarán para cada producto o servicio, pero sin que lo anterior implique olvidar el factor humano y sus necesidades apremiantes de beneficio ³

En Nefrodial Ltda. se formulará la misión teniendo en cuenta una estrategia que permita asignar los recursos disponibles, para asegurar la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad de la misma, de manera que se establezca el servicio que mayor utilidad les genera y así obtener recursos para futuras inversiones; lo anterior está fuertemente ligado con un servicio basado en la excelencia y el oportuno servicio en el campo de la nefrología, de tal forma que se acompaña en el tratamiento al individuo y se apoya a la familia, lo anterior en aras de mantener el equilibrio entre lo económico, financiero pero ante todo mantener no solo como misión sino como principio y filosofía el servicio al paciente en ocasiones olvidando lo económico y haciendo énfasis en la parte humana que es la que compete al servicio.

Análisis de la Situación. El análisis situacional de la empresa, se realiza a través de un diagnóstico interno y externo.

Interno: Corresponde a la situación actual en términos de participación en el mercado, estado de fuerza de ventas, valoración de la marca y estados de ganancias.

³ AMADOR, Op. cit., p. 9

Externo: Corresponde a elementos como la competencia, el mercado potencial del producto, la investigación de patrones de consumo o preferencias del consumidor, entre otros. De igual forma en esta etapa se evalúa el entorno competitivo y se identifican mecanismos para lograr una ventaja competitiva. Así mismo, se define el tamaño de la oportunidad de mercado y los problemas potenciales asociados al crecimiento en las ventas, por medio de la comparación entre las ventas y la rentabilidad; analizando el impacto de los gastos propuestos sobre las ventas y la utilidad.⁴

Al analizar la situación actual de NEFRODIAL Ltda., se busca comprender mejor las necesidades del cliente y la naturaleza competitiva de los mercados, de esta manera se identificarán oportunidades y amenazas del ambiente que lo rodea, y fortalezas y debilidades internas.

Estrategias de Marketing. La elección de una estrategia de marketing se basa en los análisis, en clasificar los diferentes productos– servicios mercados cubiertos por la empresa en función de los atractivos del mercado objetivo y en función del posicionamiento que mantiene cada producto en él. El objetivo es definir estrategias específicas para cada unidad de negocio, teniendo en cuenta su posicionamiento diferenciado. Para este efecto se recurre al estudio del portafolio de productos, que ocupa un lugar central en el proceso de análisis estratégico.⁵

En NEFRODIAL Ltda, se realizará un estudio de los servicios que ésta presta, determinando el servicio según la necesidad que tenga el paciente, lo cual no solo genera el bienestar y la tranquilidad del personal que trabaja en el servicio de Nefrodial Ltda., sino que también actúa en dirección de generar utilidades que ayuden a ser partícipe del mercado, de igual forma determinar los servicios que podrían implementar ampliando su cobertura de acción en otros municipios del departamento.

Programa de Promoción y Publicidad. La promoción de ventas es utilizada para incentivar al comprador potencial; los descuentos y las promociones de ventas son las principales técnicas utilizadas para la comercialización de productos.

La promoción de ventas se suele realizar mediante el contacto directo entre el vendedor y el comprador potencial; la presentación se hace de tal manera que se pueda convencer al comprador de que el producto que se le vende le es absolutamente necesario.

⁴ Ibíd., p. 10

⁵ Ibíd., p. 10

Por otra parte, con la publicidad se busca lograr diversos objetivos como ventas inmediatas, reconocimiento de la marca, preferencia entre otros. La toma de decisiones sobre la publicidad es un proceso que consiste en el establecimiento de los objetivos, decisión sobre el presupuesto, decisión sobre los medios, y la evaluación de la efectividad de los anuncios. Los objetivos del programa de publicidad se pueden clasificar de acuerdo con su meta ya sea informar, convencer o recordar y su papel es cambiar hacia arriba la curva de la demanda de un producto. Una meta de publicidad es una labor específica de comunicación y nivel de logro que se debe alcanzar con un público puntual en un periodo determinado⁶.

En NEFRODIAL Ltda, se implementara una campaña publicitaria a través de medios de comunicación para posicionarla en el mercado del servicio Renal, de esta manera mantener a los usuarios actuales y atraer posibles usuarios potenciales.

Definición de Marketing. El Marketing es una actividad social y administrativa que facilita a los individuos y grupos que obtengan lo que necesitan y desean al intercambiar productos o servicios por valores. Para que este intercambio se realice satisfactoriamente, primero se deben identificar los deseos y/o necesidades del público consumidor para luego crear y desarrollar productos a la medida del cliente, de tal forma que se pueda satisfacer las expectativas de una demanda insatisfecha.

Conocer lo que el cliente quiere es la base fundamental del marketing. El concepto de marketing permite persuadir y adelantarse a las necesidades de los clientes y ser diferente en comparación con los demás. Además, le permite contrarrestar a la competencia y ser más competitivo en el mercado.

El camino que debe recorrer una empresa en el mercado se facilitaría si se experimenta con las reacciones del mercado al lanzar un producto o servicio. De lo que se trata es que el estudio sea previo, minimice los riesgos y provea al mercado de productos o servicios acordes a las necesidades existentes; de esta manera no retrocederá en sus decisiones y por el contrario, tendrá un camino claro por delante con visión de futuro para sus transacciones comerciales.⁷

En consecuencia Implementar un plan de marketing en NEFRODIAL LTDA. ayudará a reconocer el nivel de satisfacción de los usuarios, mediante la aplicación de encuestas y el análisis de las mismas, para encontrar los problemas existentes y darles soluciones que conlleven a la mejor prestación del servicio.

⁶ Ibíd., p. 11

⁷ SANTACRUZ DE LA ROSA. Luís Ernesto. Evolución del Marketing. Google.com, Octubre 12 de 2003, p. 5

Análisis del Mercado. La demanda por servicios cada vez se hace más evidente y la satisfacción de los clientes estará basada en servicios que superen sus expectativas, para lo cual se debe realizar un estudio acerca del comportamiento, de las actitudes y posibles reacciones de los consumidores. Para un efectivo posicionamiento la empresa deberá analizar el proceso de compra para averiguar qué es lo que busca el consumidor antes, durante y después de la compra. Este proceso de adquisición en algunas ocasiones es más exhaustivo que el de la compra de un producto; pero los pasos de ambos procesos son muy parecidos, lo importante es graduar la aceptación y establecer los niveles de preferencia en los consumidores ⁸.

Marketing de Servicio. Los consumidores exigen beneficios y satisfacciones, tanto de los productos como de los servicios. Los servicios se compran y se usan por los beneficios que ofrecen, por las necesidades que satisfacen y no por sí solos.

El servicio visto como producto requiere tener en cuenta la gama de servicios ofrecidos, la calidad de los mismos y el nivel al que se entrega. Y se debe tomar en cuenta aspectos como el empleo de marcas, garantías y servicios post-venta.

Las organizaciones de servicios necesitan establecer vinculaciones entre el producto de servicio según lo reciben los clientes y lo que ofrece la organización.

El beneficio del consumidor plantea varios problemas para quienes venden servicios:

- Los servicios ofrecidos se deben basar en las necesidades y beneficios buscados por los consumidores y usuarios.
- Los beneficios buscados pueden cambiar con el tiempo debido a experiencias buenas o malas en el uso del servicio, a través de nuevas expectativas o cambios en los hábitos de consumo del servicio.
- Existen problemas prácticos de evaluación para los oferentes de los servicios, al deducir medidas basadas en el consumidor sobre la importancia de los beneficios buscados en los servicios, las preferencias entre ellos y los cambios en su importancia.

El punto de vista del consumidor debe ser el foco central para dar forma a cualquier servicio que se va a ofrecer, ya que este consumidor, en cierto sentido,

⁸ Ibíd., p. 6.

ayuda a fabricar su propio "producto" a partir de una serie de posibilidades ofrecidas⁹.

NEFRODIAL LTDA. ofrece sus servicios con base en los beneficios buscados por los usuarios; es decir, se debe cuestionar y analizar el mercado en que se esta operando, y qué necesidades o deseos se tratan de satisfacer. Para ello se tiene en cuenta varios elementos que son importantes en la prestación del servicio, los usuarios, las instalaciones, el proceso de prestación del servicio entre otros.

Formulación de Matrices

- **Análisis Dofa.** Este se encuentra diseñado para ayudar al estrategia a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la empresa. Dicho análisis permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas, teniendo en todo momento claro la diferencia entre las entidades privadas y públicas¹⁰.
- **Proyección Estratégica.** Consiste en seleccionar los proyectos estratégicos o áreas estratégicas que han de integrar el Plan Estratégico.

La forma como se escogen las estrategias viene dado por el análisis de matrices en el cual se les da un valor de importancia a las variables del diagnóstico (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas) además de determinar su viabilidad en costo y tiempo.

Se pueden utilizar matrices como:

EFE (Evaluación del Factor Externo)
EFI (Evaluación del Factor Interno)
BCG (Boston Consulting Group)
MPC (Perfil Competitivo)¹¹
M. PORTER (Matriz del Diamante Competitivo)
MGE (Matriz de la Gran Estrategia)

⁹ KOTLER. Fundamentos de marketing. Bogotá: Norma, 2002. p. 178.

¹⁰ FRED R, David. Conceptos de Administración Estratégica. México: PHH, 1997. p.199.

¹¹ OGLIASTRI, Enrique. Manual de Planeación Estratégica. Bogotá. Tercer Mundo. 1988. p.29.

En NEFRODIAL Ltda, se aplicarán las anteriores matrices que ayudaran a encontrar problemas y de esta manera determinar que estrategias se van a implementar para contrarrestarlos, y así obtener un crecimiento de la organización y poder competir con mejores herramientas.

6.3 MARCO LEGAL

El presente trabajo por su eficacia y mayor servicio a la comunidad se ampara para su funcionamiento en la Ley 100 de 1993 sobre Seguridad Social en Salud, según artículo 173 numeral 2 “ Dictar normas científicas que regulan la calidad de los servicios y el control de los factores de riesgo que son de obligatorio cumplimiento por las entidades promotoras de salud y por las instituciones prestadoras de servicios de salud del sistema general de seguridad social en salud y por las direcciones seccionales, distritales y locales de salud” y numeral 3 “Expedir las normas administrativas de obligatorio cumplimiento para las entidades promotoras de salud, por las instituciones prestadoras de servicios de salud del sistema general de seguridad social en salud y por las direcciones seccionales distritales y locales de salud”. También tiene en cuenta las condiciones de habilitación conforme lo previsto en la resolución 1439 de 2002, otorgado por el INSTITUTO DEPARTAMENTAL DE SALUD DE NARIÑO, quien a su vez dictamina el funcionamiento de equipo de asistencia tecnológica según ley 9 de 1979 Resolución 09031 de 1990 del Ministerio de Protección Social. Art.27.

6.4 MARCO HISTÓRICO SITUACIONAL

6.4.1 Macrocontextualización

PASTO capital del Departamento de Nariño y cabecera municipal, está situada al sur del país, sobre el Valle de Atríz, localizada a los 01° 12´ 49” de latitud norte y 77° 16´ 52” de longitud oeste. Altura sobre el nivel del mar; 2559 m., Temperatura media 14°C., precipitación media anual: 700mm. Dista de la capital de la República: 795 km. El área municipal es de 1.181 km², y limita por el Norte con Nariño, Chachagüí y Buesaco, por el Este con Buesaco y el Departamento del Putumayo, por el Sur con el Departamento del Putumayo y Funes, por el Oeste con Tangua y Consacá.

Según datos preliminares realizados por el DANE¹², la población de la cabecera municipal es de aproximadamente 510.000 habitantes. Entre los principales

¹² DANE. Departamento. Nacional de Estadística censo 2002.

cultivos se encuentran la papa, maíz semestral, trigo, cebada, maíz anual, arveja, fríjol, cebolla junca, zanahoria, café, mora, ciruelo y manzanos. La ganadería es una actividad económica importante, se destaca el ganado vacuno, porcino y bovino. En el sector pesquero es significativa la porción de alevinos y peces en estanques, especialmente de trucha; igualmente se ha realizado repoblamiento piscícolas en la micro cuenca la Josefina y en las quebradas el Motilón, Santa Teresa (Guamuéz), Dolores, la Planada y el Vergel. Existen reforestaciones con especies de eucaliptos, pino y nativas; entre las principales explotaciones mineras se encuentran piedra, arena, grava y gravilla.

La industria en el municipio es incipiente, está dedicada a la producción harinera, tostada y trilla de café, curtiembre y confección del cuero y tallada de madera. La ciudad tiene registrados 539 establecimientos industriales y 3.472 comerciales. Cuenta con un Terminal de transporte, se comunica por vía terrestre con todas las cabeceras municipales del departamento, las capitales de los departamentos vecinos, la capital de la República y la Ciudad de Quito en la República del Ecuador. Cuenta además con numerosos establecimientos de educación los cuales se organizan desde el preescolar, primaria, educación media, universitaria, técnica profesional y tecnología profesional, SENA.

Entre los sitios de interés cultural y turístico, se tiene el Volcán Galeras, las Lagunas de la Cocha o Guamuéz y la Coba Negra. El centro urbano presenta características históricas; donde se destacan los museos y templos que ofrecen testimonios de riqueza cultural. El principal evento cultural es el llamado “Carnaval de Blancos y Negros”, en donde se expresan las manifestaciones artesanales y artísticas afirmando la identidad del pueblo. En el municipio se han delimitado 51 reservas naturales con un área de 2.241 hectáreas.

Pasto es una de las ciudades más antiguas de Colombia, fue fundada por Lorenzo de Aldana en el año de 1539, en el sitio de Yacuanquer, habitado por los Quillacingas al año siguiente probablemente el 24 de Junio de 1540, fue trasladada a su actual ubicación por Pedro de Puelles, quien le dio el nombre de Villaviciosa o San Juan de Pasto. Recientes investigaciones históricas dan como fundador a Sebastián de Belalcázar en 1537. El rey Felipe II le concedió el título de “muy noble y muy leal” el 17 de junio de 1559 y le confirió el escudo de armas por Real Cédula del 17 de junio de 1762, los Pastusos juraron fidelidad al rey Felipe V. Durante la colonia fue cantón de la Provincia de Popayán. El 10 de mayo de 1814 tuvo lugar una batalla entre los generales Antonio Nariño contra los realistas. Por decreto de 26 de julio de 1862 fue designada capital de la Confederación Granadina. Fue provincia del estado del Cauca en 1857 y del Departamento de Nariño en 1904. Es en este municipio donde se pretende realizar el trabajo investigativo orientado hacia un plan estratégico de mercadeo para NEFRODIAL LTDA.

6.4.2 Microcontextualización

La empresa NEFRODIAL LTDA., es una institución privada que presta sus servicios para atención de los pacientes en las instalaciones de la Clínica Proinsalud ubicada en Calle 14. No 34. 24. esquina. Barrio San Ignacio, 4to piso.

Ubicación

Norte. Casas residenciales.

Sur. Carrera 34.

Oriente. Casas residenciales.

Occidente. Calle 14 frente al Colegio Javeriano (primaria).

Las instalaciones de la empresa se encuentran ubicadas en una zona residencial, con bastante afluencia de personas a su alrededor, especialmente por la existencia de un colegio de niños. La Unidad Renal se instala en el 4 piso de la Clínica Proinsalud sobre el área del quirófano, donde se encuentra la central de esterilización y nutrición. Sus instalaciones cuentan con:

- Sala de espera
- Recepción - Secretaria
- Oficina de Gerencia
- Oficina de Contabilidad
- Consultorio Grupo de Apoyo (Nutrición, Psicología y Trabajo Social).
- Consultorio Médico
- Sala de CAPD.
- Sala de Procedimientos
- Sala de Hemodiálisis

NEFRODIAL LTDA. Cuenta para disposición de los usuarios con los siguientes servicios:

- Hemodiálisis con bicarbonato.
- Diálisis Peritoneal ambulatoria
- Colocación de catéteres.
- Consulta especializada de Nefrología y Medicina Interna.
- Consulta Externa de apoyo en:
 - Psicología.
 - Nutrición.
 - Trabajo Social.

Personal Médico Asistencial

- Médico Nefrólogo
- Enfermera Jefe
- Auxiliares de Enfermería
- Psicóloga
- Trabajado Social.
- Nutricionista
- Ingeniero especializado en Unidad Renal
- Técnico
- Auxiliar de Almacén

Personal Administrativo

- Gerente
- Contador
- Asistente administrativo
- Servicios generales
- Conductor
- Mensajero
- Vigilantes

Recursos tecnológicos y quirúrgicos

- Adecuada según la excelencia de la planta física.
- Maquina de diálisis. Ultima tecnología cuarta generación.
- Sillones especiales para hemodiálisis que le permiten al paciente la posición que desea.
- Planta de osmosis inversa para el tratamiento de agua, que debe ser óptima para los procesos de diálisis.
- Unidades automatizadas para la hidratación de concentrados, que van hacer utilizados durante el tratamiento de la hemodiálisis.
- Dotación de software especializado para el manejo médico - administrativo del centro de diálisis y el control de los pacientes.

BENEFICIARIOS

Beneficiarios Directos. Beneficiarios y afiliados a las E.P.S., A.R.S. e I.P.S. del Municipio de Pasto.

Beneficiarios Indirectos. Los habitantes del Municipio de Pasto en su totalidad con proyección a los demás municipios del Departamento.

7. DIAGNÓSTICO

7.1 DIAGNÓSTICO INTERNO

Como se expresó en el proceso metodológico, este trabajo tiene como fin conocer la situación actual de Nefrodial Ltda.; identificar debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, para ello se utilizará elementos del método científico tales como entrevistas, encuestas y fuentes secundarias, al igual que elementos constitutivos de planeación estratégica como la matriz DOFA, que permite establecer el direccionamiento estratégico y el plan estratégico de mercadeo.

Para el análisis interno se incluyen las cuatro áreas funcionales de la empresa: Administración, Mercadeo, Finanzas y Operaciones, que incluyen los siguientes factores:

Área Administrativa. Con relación a la planeación y la definición de estrategias y metas organizacionales en cuanto al mercadeo; NEFRODIAL LTDA. carece de estos lineamientos, no se ha determinado cuáles son claramente los objetivos que quieren alcanzar ni como los van a alcanzar en cuanto a un mercadeo eficaz que se reporte desde unos parámetros estratégicos.

La empresa no cuenta con la suficiente estructura mercantil o publicitaria, de igual manera no han elaborado planes de acción estratégica para un mayor posicionamiento, desde el momento que iniciaron sus actividades no repararon en la necesidad de un plan que los ayudara a posicionarse desde un principio dentro del mercado del servicio renal.

Nefrodial Ltda. Actualmente no cuenta con un área definida y destinada para el mercadeo y promoción de sus servicios, de igual forma no tienen personal de planta que defina estrategias de mercadeo u publicidad, esto no quiere decir que no cumplen con sus obligaciones, pues los gastos de funcionamiento los asumen de acuerdo a los ingresos que obtienen por la prestación de los servicios con diferentes regímenes de tipo contributivo y subsidiado.

La organización en Nefrodial Ltda. se rige por los principios organizativos que se han estipulado, los cuales le han permitido prestar los servicios en forma eficiente; tanto los auxiliares como el especialista en Nefrología y demás personal administrativo tienen muy bien definidos los horarios y las labores que deben desempeñar; además, quien ejecuta pedidos, adquiere compromisos de pago y establece tarifas para la prestación de los servicios es la gerente y todo lo comunica mediante un conducto regular, claro esta que según las técnicas de

recolección de información la gerente es quien organiza la parte administrativa y operativa dentro de Nefrodial Ltda. y toma la mayoría de decisiones respecto al recurso humano.

En Nefrodial Ltda. no se tubo en cuenta un plan estratégico de mercadeo que orientara los rumbos de posicionamiento de la empresa. En este momento tampoco existe un recurso financiero destinado expresamente a favorecer el mercadeo y la promoción de la Unidad Renal en el entorno social, la Junta de Socios en su reunión anual o extraordinaria tampoco se ha definido ni declarado en favor de un plan estratégico de mercadeo.

En cuanto a las relaciones que se viven en la unidad renal entre los funcionarios, se aprecian unas condiciones de amistad, solidaridad, colaboración y se complementan en la comunicación y el buen servicio al usuario; las relaciones entre la parte administrativa y médica-asistencial gozan de magníficas relaciones interpersonales, bajo parámetros de comprensión e idoneidad, los cambios tanto materiales como humanos que se tengan que ejecutar se los asume con la responsabilidad y objetividad del caso. Las decisiones y la delegación de funciones las realiza la representante legal (gerente), la cual esta autorizada por la Junta de Socios.

Se anotaba con anterioridad que en la empresa NEFRODIAL LTDA. existe una Junta de Socios que se reúne semestralmente para establecer el presupuesto y analizar el movimiento y rendimiento de la empresa, esta junta se conforma por; Presidente, Secretario y demás socios. Esta junta de accionista determina si le da la validez suficiente a las propuestas que se presente por parte de gerencia, en caso de ser necesario la junta se reúne de forma extraordinaria cada vez que la situación lo amerite. Esta junta tiene autorizada a la gerente para la contratación de recursos humanos, la aprobación y compra de equipos técnicos y la aprobación de los estados financieros.

Nefrodial Ltda. para el control de la prestación de los servicios posee un sistema de registro de historias clínicas, donde se consigna el nombre y dirección del paciente, documentos; cédula, carnet de afiliación a un régimen en especial (contributivo o subsidiado), valoración del médico Nefrólogo y del Grupo de Apoyo, en caso de hemodiálisis se firma por sesión, para diálisis peritoneal se firma por insumos y medicamentos recibidos, este registro se lleva de forma manual permitiendo adquirir la información del paciente de una manera eficiente.

El personal de planta manifiesta sentirse motivados y satisfechos con el trabajo que realizan porque tienen una oportunidad laboral donde reciben un salario justo y buen trato.

En Nefrodial Ltda. Las recompensas y sanciones operan con incentivos mediante capacitaciones, reconociendo su responsabilidad y habilidades, comprendiendo sus compromisos familiares, los errores se les corrigen mediante enseñanzas.

Área de Mercadeo. Los servicios que ofrece NEFRODIAL Ltda.: son:

- ✧ Tratamiento integral de las Terapias Dialíticas: Hemodiálisis y Diálisis Peritoneal.
- ✧ Programa de Predialisis.
- ✧ Tratamiento de Hemoperfusión.
- ✧ Tratamientos especializados de plasmaféresis.
- ✧ Procedimientos especializados como es la implantación de catéteres centrales en pacientes que los requieren.
- ✧ Consulta especializada en Nefrología y Medicina Interna.
- ✧ Valoraciones prequirúrgicas especializadas.
- ✧ Manejo y control de pacientes hipertensos con cierto grado de lesión renal.
- ✧ Manejo y control de pacientes diabéticos con nefropatía diabética incipiente.
- ✧ Tratamiento de hemofiltración y diálisis de agudo en Unidad de Cuidado Intensivo.
- ✧ Estudio de histocompatibilidad para trasplante renal.
- ✧ Consulta interna Grupo de apoyo en:
 - ✧ Psicología
 - ✧ Nutrición
 - ✧ Trabajo Social

En Nefrodial Ltda. la prestación del servicio se realiza de acuerdo a las necesidades de los clientes de una manera atenta y cordial permitiéndole al usuario la comodidad y satisfacción por el servicio recibido.

Los usuarios satisfechos con el servicio han colaborado recomendando a Nefrodial Ltda. esto de ninguna manera quiere decir que no exista fuga de usuarios, pues Unidades como R.T.S. y CEDIT, son empresas de carácter nacional, de ahí que por ser mayor su cobertura es de igual forma su posicionamiento y acreditación.

Los precios de Nefrodial Ltda. compiten ampliamente con los de Unidades Renales que se encuentran ubicadas en la Ciudad de Pasto; existe una gran diferencia entre Nefrodial Ltda. y las otras Unidades, esta radica en el *valor Agregado*; el cual permite que los pacientes se atiendan de forma domiciliaria sin ningún aumento en el costo del servicio, de igual forma el transporte es gratuito para los pacientes en el programa de hemodiálisis y diálisis peritoneal; es importante reiterar la asistencia permanente del Grupo de Apoyo para el paciente y su familia, así mismo el hospedaje y la alimentación del paciente cuando no tiene recursos, lo anterior con el afán de que al paciente se le ofrezca una

atención con calidad, calidez y profesionalismo, lo que a su vez se revierten en la forma como estos pacientes satisfechos recomiendan a Nefrodial Ltda.

Un aspecto relevante al momento del mercadeo es la ubicación estratégica de Nefrodial Ltda. quien presta sus servicios en las instalaciones ubicadas en Calle No. 14. No 34. 24. esquina. Barrio San Ignacio, 4to piso Clínica Proinsalud, en consecuencia la ubicación de la Unidad Renal puede ser un elemento de apoyo en cuanto al plan estratégico se refiere. Pero no solo la ubicación es importante, pues de acuerdo a las informaciones suministradas por el personal y datos clínicos, se aprecia que existe lealtad por parte de sus clientes hacia Nefrodial Ltda. desde que inició su labor hace dos (2) años.

Desde que se fundo la unidad renal Nefrodial Ltda, no se ha elaborado un plan de mercadeo, para difundir los servicios, solo existe un aviso publicitario ubicado al lado izquierdo de la Unidad Renal y esporádicamente se realizan cuñas radiales en la emisora Ecos de Pasto, pero mercadeo a profundidad desde un área publicitaria en especial nunca se lo ha realizado.

Área Financiera. De acuerdo a los Estados Financieros se puede apreciar que la prestación del servicio ha sido rentable, ya que permite el cubrimiento de sus obligaciones y la recuperación de inversión de los equipos e instrumental, además, ha permitido la adquisición de nueva tecnología.

Nefrodial Ltda. no presenta problemas de liquidez ya que su capacidad de pago se encuentra por encima del parámetro normal de uno a uno y además el comportamiento de recuperación de cartera ha sido constante manteniendo un margen de 45 días, proporcionando liquidez acorde a las necesidades de la empresa.

Sin duda podemos decir que la empresa atraviesa por un momento de solidez financiera ya que por cada peso total de obligaciones dispone de tres pesos con cincuenta y dos centavos (\$ 3.52) para cubrir las obligaciones.

Nefrodial Ltda. cuenta con la capacidad física, medico-asistencial y administrativa como lo demuestran las cifras financieras, para ampliar la cobertura y continuar ofreciendo un mejor servicio.

Área de Operaciones. Las instalaciones de la Unidad Renal Nefrodial Ltda. Se encuentran ubicadas en una zona residencial, con bastante afluencia de personal a su alrededor, sus instalaciones cuentan con:

- Sala de espera
- Recepción - Secretaría

- Oficina Gerencia
- Oficina de Contabilidad
- Consultorio Grupo de Apoyo (Nutrición, Psicología y Trabajo Social).
- Consultorio Médico
- Sala de CAPD
- Sala de Procedimientos
- Sala de Hemodialisis

Cuenta para disposición de los usuarios con los siguientes servicios:

- Hemodiálisis con bicarbonato.
- Diálisis Peritoneal ambulatoria
- Colocación de catéteres.
- Consulta especializada de Nefrología y Medicina Interna.
- Consulta Externa de apoyo en:
 - Psicología.
 - Nutrición.
 - Trabajo Social.

Personal Médico Asistencial

- 1. Médico Nefrólogo
- 1. Médico General
- 1. Enfermera Jefe
- 2. Auxiliares de enfermería
- 1. Psicóloga
- 1. Trabajadora Social.
- 1. Nutricionista
- 1. Ingeniero especializado en Unidad Renal
- 1. Técnico
- 1. Auxiliar de almacén

Personal Administrativo

- Gerente
- Contador
- Asistente administrativo
- Servicios generales
- Conductor
- Mensajero

- Vigilantes

Recursos tecnológicos y quirúrgicos

- Adecuada según la excelencia de la planta física.
- Máquina de diálisis. Última tecnología cuarta generación.
- Sillones especiales para hemodiálisis que le permiten al paciente la posición que desea.
- Planta de ósmosis inversa para el tratamiento de agua, que debe ser óptima para los procesos de diálisis.
- Unidades automatizadas para la hidratación de concentrados que van a ser utilizados durante el tratamiento de la hemodiálisis.
- Dotación de software especializado para el manejo médico-administrativo del centro de diálisis y el control de los pacientes.

Formulación de la Matriz del Perfil de Capacidad Interna. Corresponde a la determinación de los aspectos positivos (fortalezas) y de las deficiencias (debilidades) al interior de la organización. Las fortalezas y debilidades se presentan en actividades o funciones internas de Nefrodial Ltda.

La identificación de fortalezas y debilidades está estrechamente relacionada con la mayor o menor capacidad real que tiene la organización para alcanzar sus objetivos. El pleno aprovechamiento de las fortalezas y el oportuno reconocimiento de las debilidades para actuar sobre ellas y corregirlas, es el objetivo principal del diagnóstico interno dentro del proceso de planeación estratégica. De esta forma el análisis interno de la organización está en la capacidad de contribuir en la mejor forma posible al cumplimiento de los objetivos estratégicos.¹³

Para seguir lo expuesto anteriormente, una vez recopilada la información pertinente al diagnóstico interno, se debe plasmar el Perfil de la Capacidad Interna en una matriz. Para identificar si es debilidad mayor o menor, e igualmente el impacto que ocasiona dentro de la organización, se presenta a continuación la matriz del perfil de capacidad interna y el análisis correspondiente a cada

¹³ FERNÁNDEZ SERRRANO, Sarabia. Elementos Constitutivos del Plan Estratégico. Santafé de Bogotá: Oveja Negra. 1997. p. 18

variable, para proceder luego a la elaboración de la Matriz de Factores Internos MEFI.

Tabla 1. Matriz del perfil de impacto de la capacidad interna

FACTORES INTERNOS	FORTALEZA		DEBILIDAD		IMPACTO	
	Mayor	Menor	Mayor	Menor	Mayor	Menor
AREA ADMINISTRATIVA						
Planeación						
– Definición de objetivos y metas organizacionales.				X		X
– Establecimiento de planes de acción.		X			X	
– Direccionamiento estratégico.			X		X	
– Sistema presupuestal	X				X	
– Normas legales	X				X	
– Imagen corporativa		X			X	
Organización						
– Estructura organizativa	X				X	
– Niveles de autoridad	X				X	
– Manual de procedimientos	X				X	
– Manual de funciones y responsabilidades.	X				X	
Dirección						
– Liderazgo	X				X	
– Toma de decisiones	X				X	
– Trabajo en equipo	X				X	
– Clima organizacional	X				X	
Control						
– Control Financiero	X				X	
– Control de Ingresos y Egresos	X				X	
– Control de Inventarios	X				X	
Talento Humano						
– Nivel académico del talento humano.	X				X	
– Experiencia	X				X	
– Capacitación	X				X	
– Estabilidad	X				X	
– Motivación	X				X	
– Nivel de remuneración	X				X	
– Recompensas y sanciones	X				X	

AREA DE MERCADEO						
– Estudio de la competencia			X		X	
– Participación en el mercado		X			X	
– Precio	X				X	
– Lealtad y satisfacción del cliente.	X				X	
– Sistema de investigación de mercados.			X		X	
– Plan de mercadeo			X		X	
– Ubicación de las instalaciones.	X				X	
AREA FINANCIERA						
– Rentabilidad	X				X	
– Capacidad de endeudamiento.	X				X	
– Liquidez	X				X	
– Crecimiento empresarial			X		X	
– Manejo del sistema contable	X				X	
– Rotación de cartera	X				X	
AREA DE OPERACIONES						
Innovación tecnológica	X				X	
Experiencia técnica	X				X	
Instrumental y materiales científicos	X				X	
Asistencia medico-asistencial	X				X	

Fuente: La presente investigación.

Análisis de los Resultados. Esta herramienta resume las principales fortalezas y debilidades en cada área de la Unidad Renal ya que forma parte esencial del marco analítico de la formulación de estrategias, por lo tanto, a continuación se presenta el análisis de cada uno de sus factores, de acuerdo a la información que se analizó para su ejecución. “La cultura corporativa es la forma como las organizaciones hacen las cosas, cómo establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales y por tanto estratégicas”¹⁴, es por ello que en este análisis de la cultura corporativa se tendrá en cuenta los siguientes factores:

ÁREA ADMINISTRATIVA. Se tomó en cuenta las fortalezas y debilidades que constituyen el proceso administrativo, tales como planeación, organización, dirección, control y talento humano.

¹⁴ SERNA, Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. Bogotá: RAM. 1994. p. 34.

✧ **PLANEACIÓN.** Está formada por todas las actividades gerenciales relacionadas con la preparación del futuro.

- **Definición de objetivos y metas organizacionales.** Nefrodial Ltda. En cuanto a lo dispuesto de los medios necesarios para la definición de esta herramienta tan importante en la organización, falta algo más de claridad en cuanto a los objetivos o metas puntuales las cuales en asistencia médica es excelente, pero no existe suficiente precisión en la parte de un medio adecuado de mercadeo, lo cual hubiese obrado en beneficio no solo del usuario sino también de un mayor reconocimiento, en consecución mejores resultados que los actuales en cuanto a posicionamiento y ampliación de cobertura.
- **Establecimiento de planes de acción.** Nefrodial Ltda. aplica una administración operativa (día a día) la cual en la parte médico-asistencial obra de acuerdo a las necesidades del paciente, siendo una acción con eficacia y calidad, pero por otra parte no está formalmente definida debido a que no existe una definición clara de metas y estrategias de mercadeo que les permita alcanzar los objetivos organizacionales, por lo tanto, no cuenta con un plan institucional relacionado con mercadeo publicitario.
- **Direccionamiento estratégico.** Nefrodial Ltda. carece de direccionamiento estratégico de mercadeo, situación que se refleja en el desconocimiento de los lineamientos prácticos y publicitarios que permitan una mayor consolidación.
- **Sistema presupuestal.** Medio que permite determinar cómo se obtendrán e invertirán los fondos durante un período para lograr la utilización más productiva y rentable de los recursos de la Unidad Renal NEFRODIAL LTDA, no ha utilizado esta herramienta, para crear un área de publicidad y mercadeo o un plan estratégico de mercado.
- **Cultura corporativa.** Aún cuando cuenta con un excelente talento humano (médico-asistencial y administrativo) la falta de plan estratégico de mercadeo le ha impedido desarrollar una cultura corporativa como pilar fundamental para su competitividad.

✧ **ORGANIZACIÓN.**

- **Estructura organizativa.** en NEFRODIAL LTDA. cuenta con un organigrama, donde se refleje los niveles de autoridad de la organización. Están muy bien definidos estos niveles de organización y autoridad por medio de un manual de perfiles administrativos y funciones, el cual está sujeto a las

necesidades de funcionalidad y eficacia del empleado hacia la Unidad Renal y por ende al usuario.

- **Manual de funciones y responsabilidades.** En la Unidad Renal se utiliza la responsabilidad y eficacia, por tanto las funciones son determinadas y están bien definidas por la parte gerencial.
- ✧ **DIRECCIÓN.** Este aspecto tiene que ver con liderar, influir y motivar a los empleados para que realicen las tareas de la mejor forma, requiere trabajar directamente con la gente, posee un liderazgo carismático
- **Liderazgo.** Nefrodial Ltda. representada en su gerente ha logrado crear un alto sentido de pertenencia y compromiso en los empleados hacia su lugar de trabajo, aspecto que ha influido favorablemente en el desarrollo de las actividades, que a pesar de tener fuertes debilidades en su aspecto estratégico de mercadeo sigue compitiendo en el mercado de los servicios de Salud Renal.
- **Toma de decisiones.** Estas se toman por parte de la Gerente y la Junta de Socios cuando es necesario que esta con prontitud se reúna sobre todo para aprobar lo relacionado con la parte del presupuesto, la mayoría de decisiones la Gerente está autorizada para tomarlas de forma muy ágil, oportuna, responsable y profesional.
- **Trabajo en equipo.** El sentido de pertenencia y compromiso se observa en todo el personal, aspecto que conduce a que superando debilidades en sistemas de comunicación, responsabilidades y procesos se evidencia un trabajo en equipo.
- **Clima organizacional.** Nefrodial Ltda. ha logrado construir un ambiente armónico que permite crear un ambiente organizacional favorable.
- ✧ **CONTROL.** Para que en las organizaciones se alcance el fin para el cual fueron creadas y se establezcan las metas, es necesario que las acciones realizadas estén de acuerdo con lo planeado, y la herramientas que ayudan a lograr este hecho es el control, que permite corregir a tiempo los desaciertos.
- **Control financiero.** Del buen manejo de los recursos financieros depende en gran parte el cumplimiento del presupuesto y la proyección y expansión de la organización, por ende es necesario establecer un control periódico, no obstante Nefrodial Ltda., ha definido un sistema que le permita ejercer control total de un presupuesto y un sistema contable.

- **Control de ingresos y egresos.** Para mantener equilibrio y liquidez que solvente los gastos y efectuar los pagos en el momento oportuno, se debe utilizar herramientas que permitan controlar y vigilar los ingresos y los egresos teniendo en cuenta este aspecto, Nefrodial Ltda. lleva los registros de ingresos periódicos por medio del contador lo cual redundará en beneficio de un verdadero y confiable manejo de contable y por ende financiero.
 - **Control de inventarios.** Para disponer de mercancía en el momento requerido es indispensable mantener un registro de existencias y con éste un control para evitar pérdidas de tiempo, dinero y en algunos casos de clientes, en este sentido el personal de Nefrodial Ltda. es muy atento y eficaz.
- ✧ **TALENTO HUMANO.** Determina cuáles son las fortalezas o debilidades de Nefrodial Ltda. relacionadas con el manejo del personal, las capacidades del mismo y como esto se manifiesta en la eficiencia de la Unidad Renal.
- **Nivel académico del talento humano.** El personal de Nefrodial Ltda. cumple con el perfil profesional para su eficiente desempeño.
 - **Experiencia.** Por las características específicas del servicio ofrecido por Nefrodial Ltda. y la gran responsabilidad que implica el manejo de la salud, todos los funcionarios cuentan con una amplia experiencia para ejercer su actividad y prestar servicios de excelente calidad.
 - **Capacitación.** La representante legal es consciente de la importancia de una capacitación continua del talento humano.
 - **Estabilidad.** Nefrodial Ltda. ofrece estabilidad, pues considera que la preparación y experiencia en el desarrollo de una actividad Médico-Asistencial y administrativa, favorece no sólo al talento humano sino también a la empresa, además el personal se desempeña con propiedad, la mayoría de los funcionarios desempeñan sus cargos desde la creación de la Unidad Renal, hace 2 años.
 - **Motivación.** De acuerdo a lo expuesto anteriormente en relación a la estabilidad laboral, las facilidades de capacitación, el reconocimiento de sus labores antes que de sus errores, el sentido de pertenencia que se les inculca, así como los pocos niveles jerárquicos que permiten un nivel de confianza hace que se sientan a gusto para desempeñar sus labores y motivados para continuar laborando en Nefrodial Ltda.
 - **Nivel de remuneración.** Nefrodial Ltda. ofrece a sus funcionarios un salario justo de acuerdo a la ley, por medio de contrato de prestación de servicios para las auxiliares y un contrato para los profesionales, de igual

manera cuando viajan o se desplazan a un servicio domiciliario fuera de la Ciudad de Pasto se les garantiza viáticos que sean necesarios para los servicios prestados, por tanto los funcionarios se sienten satisfechos.

- **Sistemas de recompensas y sanciones.** El sistema implantado por la Empresa se fundamenta principalmente en el reconocimiento del buen desempeño, más, que en la reprobación del incumplimiento de las tareas asignadas, se trata de incentivar a los funcionarios a mejorar su productividad laboral.
- ✧ **Estilo de dirección.** En Nefrodial Ltda. Se tienen en cuenta los factores fundamentales de la dirección, como se expresó anteriormente, lamentablemente la parte de diseño estratégico de mercadeo no se lo ha tenido muy en cuenta.

Gracias al compromiso de la Gerente, ésta ha desarrollado un liderazgo responsable que influye para incentivar el sentido de pertenencia, en consecuencia que el personal encuentre su propia realización en su trabajo; motiva a los empleados reconociendo y estimulando su esfuerzo, permitiendo que aprendan de sus errores, es decir, enmarca a Nefrodial Ltda. dentro de un compromiso que le permite una verdadera estructura empresarial.

ÁREA DE MERCADEO Se define como el proceso de anticipar, crear y cumplir las necesidades y deseos de los clientes o usuarios, la capacidad competitiva está relacionada con el grado de satisfacción que Nefrodial Ltda. Está en condiciones de ofrecer respecto a la competencia.

- **Estudio de la competencia.** Nefrodial Ltda. no ha desarrollado un sistema que analice las estrategias, políticas, fortalezas y debilidades relacionadas con la competencia en el sector renal en la Ciudad de Pasto, que le permita obtener información para desarrollar estrategias competitivas.
- **Participación en el mercado.** La participación en el mercado no es mala pero con las potencialidades y fortalezas de Nefrodial Ltda. se podría fácilmente mediante un plan de mercadeo poder ampliar su cobertura y posicionamiento de servicios ya que posee aspectos competitivos que puede aprovechar.
- **Precio.** Este es un aspecto competitivo que le favorece y que debe aprovechar para promocionar mediante campañas publicitarias; sobre todo las garantías del *valor agregado*.

- **Lealtad y satisfacción del cliente.** El cliente exige buen servicio, buena tecnología y excelentes materias primas a un precio moderado, Nefrodial Ltda. ha realizado un gran esfuerzo para cumplir con estas exigencias, lo que ha satisfecho a los clientes y lo corroboran siendo fieles a la Unidad Renal y confiando cien por ciento en la ética de sus profesionales.
- **Sistema de investigación de mercados.** Nefrodial Ltda. no ha planificado nunca un sistema de investigación de mercados.
- **Ubicación de las instalaciones.** La empresa NEFRODIAL LTDA. es una institución privada que presta sus servicios para atención de los pacientes en las instalaciones ubicadas en Calle 14. No 34. 24. esquina. Barrio San Ignacio, 4to piso Clínica Proinsalud.
- **Imagen corporativa.** Nefrodial Ltda. es una empresa que a pesar de tener una trayectoria de dos años atrás ha alcanzado a proyectarse pero la falta de publicidad no ha permitido que tenga un mayor reconocimiento y por ende posicionamiento en la región.

ÁREA FINANCIERA. La situación financiera se considera como la mejor medida de competitividad en una organización y su análisis proporciona la información para la toma de decisión de inversión. En esta categoría se analizaron las fortalezas y debilidades financieras con que cuenta Nefrodial Ltda. para la formulación de estrategias.

- **Rentabilidad.** El grado de recuperación de los aportes de capital de Nefrodial Ltda., presenta rendimientos aceptables a pesar de la adquisición de activos que han hecho que Nefrodial Ltda. destine algunos de sus ingresos al pago de gastos financieros.
- **Capacidad de endeudamiento.** Afortunadamente Nefrodial Ltda., tiene más del 80% del total de su capacidad de endeudamiento, para adquirir un crédito bancario.
- **Liquidez.** Nefrodial Ltda. en el momento cuenta con disponibilidad de capital efectivo para realizar inversiones o compromisos inmediatos de pagos y gastos, además de cumplir con los compromisos con proveedores y la nómina de planta.
- **Crecimiento empresarial.** La falta de un plan estratégico de mercadeo no le ha permitido obtener resultados aun mas positivos, como crecimiento en el número de usuarios, mayor participación en el mercado y mejorar su desarrollo empresarial.

- **Manejo de sistema contable.** En Nefrodial Ltda. el manejo por parte del contador le ha servido en la estructuración de la parte administrativa y permitido conocer la situación real de la Unidad Renal y proyectarla hacia el futuro inmediato.
- **Rotación de cartera.** De la recuperación de cartera depende la liquidez y rentabilidad, la parte administrativa ha logrado mantener una buena rotación de cartera, la mayoría de los usuarios han respondido favorablemente, aspecto que le permite atender oportunamente sus compromisos.
- **Habilidad para competir con precios.** Gracias a la reducción de costos fijos, los precios compiten con la mayoría de las Unidades Renales, abriendo la posibilidad de adquirir nuevos usuarios que buscan buenos servicios a bajo costo.

ÁREA DE OPERACIONES. Esta área constituye una fortaleza mayor para Nefrodial Ltda. Puesto que todas las actividades y procesos que intervienen en ella se realizan de la mejor manera lo que garantiza un tratamiento renal exitoso y la satisfacción de los pacientes y familiares. El presente análisis permite observar que tanto debilidades como fortalezas representan para el diagnóstico interno impactos de mayor o menor trascendencia, se puede al realizar el diagnóstico externo encontrar, oportunidades que le permitan diseñar estrategias para contrarrestar las amenazas, por lo tanto, se prosigue según los lineamientos de la Planeación Estratégica ha elaborar la Matriz de Evaluación del Factor Interno con sus correspondientes ponderaciones.

Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI). En su elaboración se debe tener en cuenta los siguientes pasos:

- ✧ Identificar las fortalezas y debilidades en cada área de Nefrodial Ltda.
- ✧ Seleccionar los factores claves críticos.
- ✧ Ponderar cada factor clave de la lista, según su importancia relativa, con relación al éxito o fracaso en el sector que se desenvuelve. Los valores van desde 0,0 (sin importancia) a 1,0 (máxima importancia). La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a su éxito en una industria dada. Sin importar si los factores claves dan fortalezas o debilidades, los factores considerados como los de mayor impacto en el rendimiento deben recibir ponderaciones altas. La suma de dichas ponderaciones debe totalizar 1,0.
- ✧ Clasificar cada valor clave. La escala de valores es:
 - Debilidad mayor = 1
 - Debilidad menor = 2

- Fortaleza menor = 3
- Fortaleza mayor = 4

- ✧ Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer un resultado ponderado para cada variable.
- ✧ Sumar los resultados ponderados para cada variable con el objeto de establecer el resultado total ponderado para una organización. Sin importar el número de factores por incluir, el resultado total ponderado puede oscilar de un resultado bajo de 1.0 a otro alto de 4.0 siendo 2.5 el resultado promedio. Los resultados mayores que 2.5 indican una organización poseedora de una fuerte posición interna, mientras que los menores que 2.5 muestran una organización con debilidades internas. Ver cuadro 3.

Tabla 2. Matriz de evaluación del factor interno (MEFI)

FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACION	CALIFICACION	RESULTADO PONDERADO
1. Direccionamiento estratégico	0.09	1	0.09
2. Establecimiento planes	0.09	1	0.09
3. Sistema presupuestal	0.05	4	0.20
4. Sistema contable	0.05	4	0.20
5. Control ingresos – egresos	0.05	4	0.20
6. Participación mercado	0.08	3	0.24
7. Plan de mercadeo	0.10	1	0.10
8. Imagen corporativa	0.10	3	0.30
9. Control inventarios	0.05	4	0.20
10. Innovación tecnológica	0.05	4	0.20
11. Experiencia técnica	0.05	4	0.20
12. Capacidad de endeudamiento	0.04	4	0.16
13. Liquidez	0.05	4	0.20
14. Estudio de la competencia	0.07	1	0.07
TOTAL	1		2.36

Fuente: la presente investigación.

La ponderación y clasificación de los factores internos claves que conforman la MEFI, se hizo de acuerdo al impacto que ejercen sobre el normal desenvolvimiento de Nefrodial Ltda. y de acuerdo a los parámetros establecidos, se observa que es una entidad con debilidades internas.

7.2 DIAGNOSTICO EXTERNO

Análisis de Usuarios. Los usuarios se encuentran segmentados en los estratos 1 y 2 preferentemente, pero también acuden los del estrato 3 que pertenecen casi en su totalidad a la ciudad de Pasto, lugar donde funciona Nefrodial Ltda.

En el diagnóstico externo es definitivo conocer el entorno externo de la Unidad Renal Nefrodial Ltda., como las unidades que se encuentran en esta ciudad, en consecuencia fue pertinente trazar una serie de preguntas relacionadas tanto con el servicio médico asistencial como la atención al cliente en relación a las demás Unidades, así se podrá identificar con mayor exactitud como es la atención médico asistencial y administrativa desde la Unidad Renal Nefrodial Ltda., para con el usuario y sus familiares, de esta forma establecer sus fortalezas y debilidades ante el mercado.

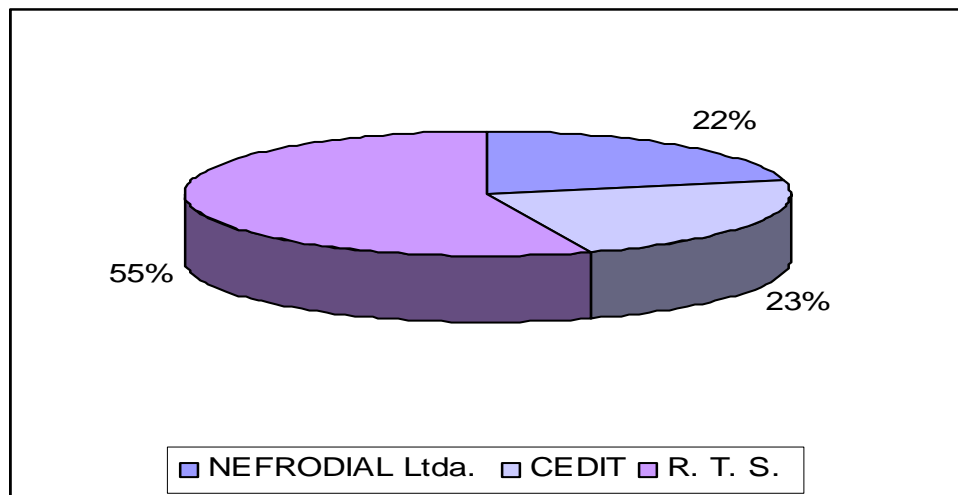
En consecuencia se planteó preguntas como:

Cuadro 2. ¿Qué Unidades Renales conoce usted?

USUARIOS	PREGUNTA	RESPUESTA	PORCENTAJE
45. Personas afectadas por patologías de Insuficiencia Renal.	¿Qué Unidades Renales conoce Usted?	NEFRODIAL Ltda.	22%
		CEDIT	23 %
		R. T. S.	56 %

Fuente esta investigación.

Gráfico 1.



Con relación a esta pregunta sobre el conocimiento de otras Unidades Renales los encuestados respondieron: 56 % conocen a R.T.S., 23% a CEDIT LTDA., y el 22% a NEFRODIAL LTDA. En este orden se puede apreciar que la ventaja de CEDIT LTDA. sobre NEFRODIAL LTDA., no es muy amplia, y puede sucederse tal acontecimiento por la mayor cobertura nacional y por ende mejor capacidad de negociación con las empresas prestadoras de salud, además sin levantar juicios a priori puede también deberse a ciertas influencias dentro del medio; es verdad que las sedes amplias tienen mayor asistencia, pero no implica un mayor posicionamiento, de ahí que NEFRODIAL LTDA., puede entrar a ser una competencia fuerte desde la calidad del servicio hasta su planta técnica.

Es importante tener en cuenta que muchos usuarios conocen a Nefrodial Ltda., pero las empresas contratan con Unidades Renales diferentes a Nefrodial lo cual no depende de los usuarios si no también del ejercicio de contratación de estas unidades con las diferentes E.P.S.

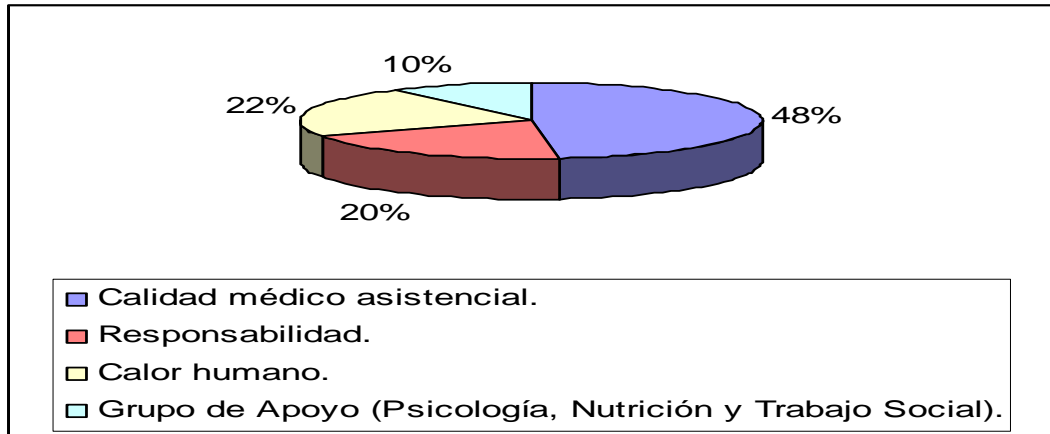
Los usuarios manifiestan conocer estas Unidades Renales en primer lugar porque la empresa a la cual están afiliados los envían, también influye por la imagen corporativa de los mismos y el lugar donde están ubicados.

Cuadro 3. ¿Cuáles son los aspectos que usted considera más importantes para visitar una Unidad Renal?

USUARIOS	PREGUNTA	RESPUESTA	PORCENTAJE
45 personas afectadas por patologías de Insuficiencia Renal.	¿Cuáles son los aspectos que usted considera más importantes para visitar una Unidad Renal?	Calidad médico asistencial.	48
		Responsabilidad.	20
		Calor humano.	22
		Grupo de Apoyo (Psicología, Nutrición y Trabajo Social).	10

Fuente: Esta investigación.

Gráfico 2.



Con la formulación de este interrogante se busca identificar las expectativas de los usuarios del servicio para valorar si Nefrodial Ltda. cumple con estos parámetros de calidad y buena atención.

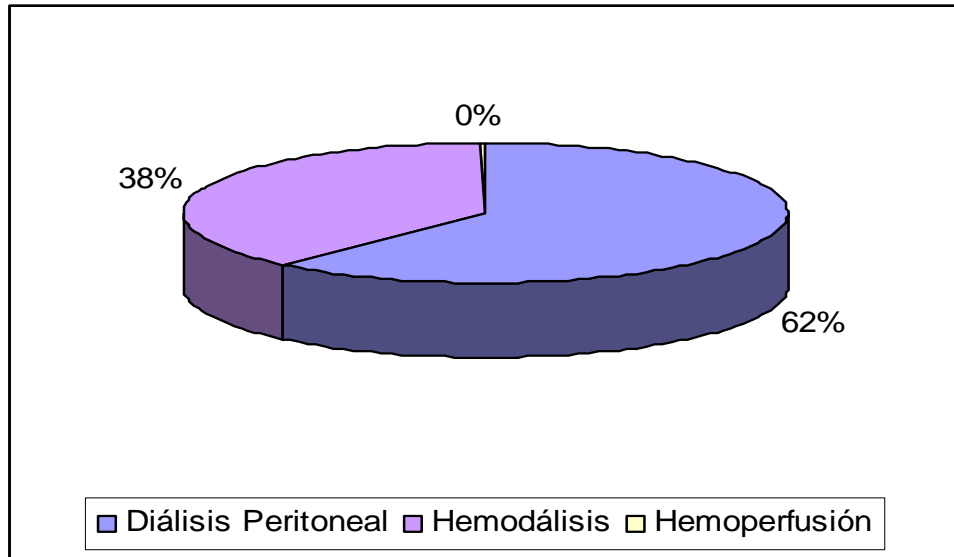
En esta variable, sobre aspectos importantes para utilizar los servicios de una Unidad Renal se obtuvo como principal ítem la calidad del servicio Médico Asistencial con un 48% seguida por buen servicio con calor humano tanto para el paciente como para la familia un 22%, de igual forma se aludió a la responsabilidad y el compromiso en el momento de la Terapia. 20%, por último se tuvo en cuenta por parte de los pacientes el Grupo de Apoyo dentro de las circunstancias que padecen, esto se manifestó en un 10%, estos porcentajes permiten analizar que Nefrodial Ltda. cumple las expectativas de los usuarios, puesto que los tratamientos que han recibido han sido duraderos, conforme ellos lo deseaban, lo anterior lo afirmaron en la realización de esta encuesta.

Cuadro 4. ¿Qué tipo de servicios ha utilizado en Nefrodial Ltda.?

USUARIOS	PREGUNTA	RESPUESTA	PORCENTAJE
45. personas afectadas por patologías de Insuficiencia Renal.	¿Qué tipo de servicios ha utilizado en Nefrodial Ltda.?	Diálisis	61.8%
		Peritoneal	
		Hemodiálisis	
		Hemoperfusión	

Fuente: Esta investigación.

Gráfico 3.



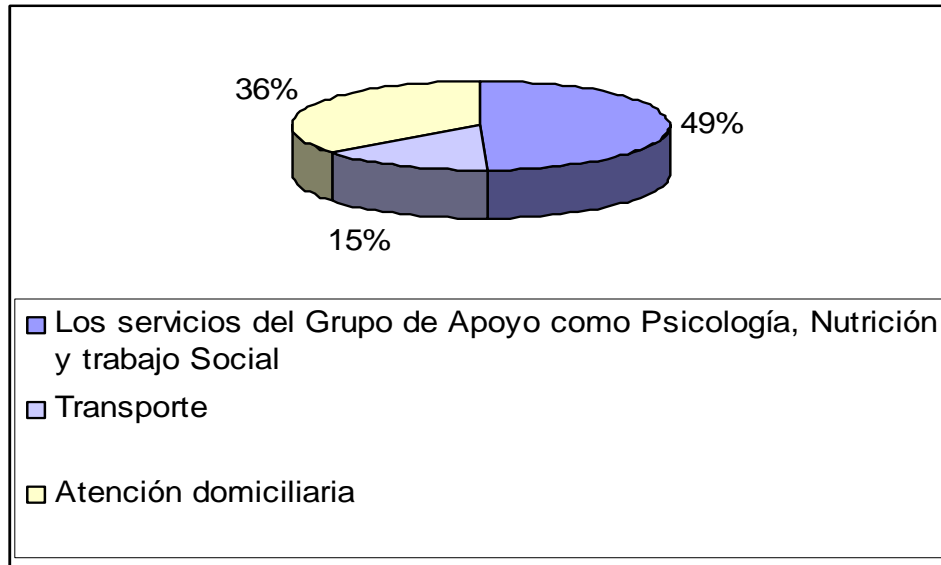
Es necesario conocer cuáles son los servicios que más solicitan los usuarios a Nefrodial Ltda., para identificar el más importante y poder promocionar otros servicios, por esta razón se les preguntó a los usuarios cuál es el servicio que más solicitan y se obtuvo que un 61.8% el servicio que más solicita es Diálisis Peritoneal; Hemodiálisis 37.9%, y en ocasiones muy esporádicas que representan el 0.3% a Hemoperfusión este bajo porcentaje es sobre todo porque el paciente esta en estado crítico extremo, pero la Unidad presta el servicio.

Cuadro 5. ¿A parte de los servicios anotados, Nefrodial Ltda., le presta otra clase de servicios agregados?

USUARIOS	PREGUNTA	RESPUESTA	PORCENTAJE
45. personas afectadas por patologías de Insuficiencia Renal	¿A parte de los servicios anotados, Nefrodial Ltda., le presta otra clase de valor agregado?	Los servicios del Grupo de Apoyo como Psicología, Nutrición y Trabajo Social	49.5%
		Transporte.	15%
		Atención domiciliaria.	35.5%

Fuente: Esta investigación.

Grafico 4



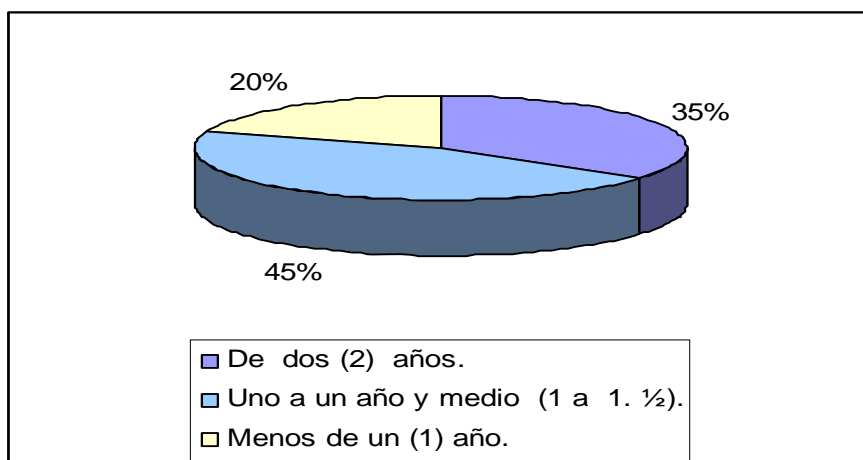
La patología a la cual se ven sometidas estas personas, es realmente difícil de ahí que sea de importancia velar por un servicio integral, en este orden atender al paciente y a sus familiares, pues la situación a la cual se ven abocado por la enfermedad es muy difícil. Por tanto las respuestas fueron así: en un rango del 49.5% los servicios del Grupo de Apoyo como psicología, nutrición y trabajo social, los cuales asisten orientando a los familiares y pacientes sobre la realidad que se vive y la manera de asumirla con entereza y afectividad, con un rango del 15% el transporte y en un rango del 35.5% anotan como la atención domiciliaria en el Municipio de Pasto, la cual se presta sin costo alguno, esta atención se la brinda no solo en situaciones de emergencia a los pacientes, también cuando es difícil el traslado por el estado patológico del mismo. Esta situación Indica como la Unidad Renal Nefrodial Ltda., se compromete con la comunidad, garantizándoles un servicio gratuito a partir del valor agregado, esto se traduce como el compromiso no solo con el paciente sino con su familia. Lo anterior propende por una recuperación eficaz y por ende se convierte en un garante como potencialidad de la asistencia médica en Nefrodial Ltda.

Cuadro 6. ¿Hace cuánto tiempo utiliza los servicios de Nefrodial Ltda?

USUARIOS	PREGUNTA	RESPUESTA	PORCENTAJE
45. personas afectadas por patologías de Insuficiencia Renal	¿Hace cuánto tiempo utiliza los servicios de NEFRODIAL Ltda. ?	De dos (2) años.	35%
		Uno a un año y medio (1 a 1. ½).	45%
		Menos de un (1) año.	20%

Fuente: Esta investigación.

Gráfico 5.



Conocer la fidelidad de los pacientes es requisito indispensable para elaborar el plan de mercadeo porque permite identificar el volumen de usuarios que a través del tiempo se ha sentido satisfechos con los servicios prestados y a partir de allí proyectarse para ampliar la cobertura, a esta variable en el gráfico 4 se observa que el 35 % de los usuarios de Nefrodial Ltda. están en un promedio de asistencia al servicio de dos (2) años, seguido por el promedio de uno a un año y medio (1 a 1. ½) con un 45% y un 20% quienes han utilizado los servicios por menos de un (1) año.

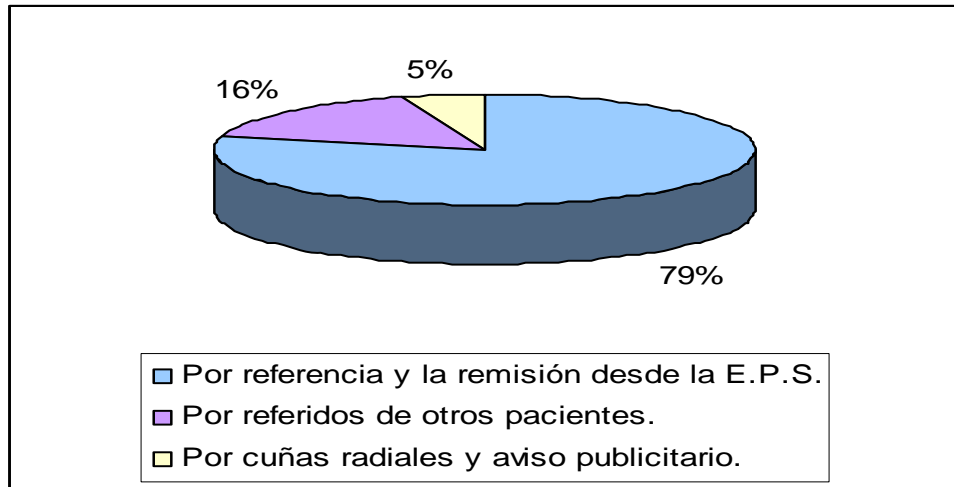
En este espacio se debe tener en cuenta que existen pacientes que son muy fieles a la Unidad Renal, es mas, expresan la necesidad que tienen porque se los siga atendiendo en Nefrodial Ltda., pero la prestación del servicio lo determinan algunos contratos que son a nivel nacional.

Cuadro 7. ¿Por qué medio conoce usted la existencia de NEFRODIAL Ltda.?

USUARIOS	PREGUNTA	RESPUESTA	PORCENTAJE
45. personas afectadas por patologías de Insuficiencia Renal	¿Por qué medio conoce usted la existencia de NEFRODIAL Ltda.?	Por referencia y la remisión desde la E.P.S.	79%
		Por referidos de otros pacientes.	16%
		Por cuñas radiales y aviso publicitario.	5%

Fuente: Esta investigación.

Gráfico 6.



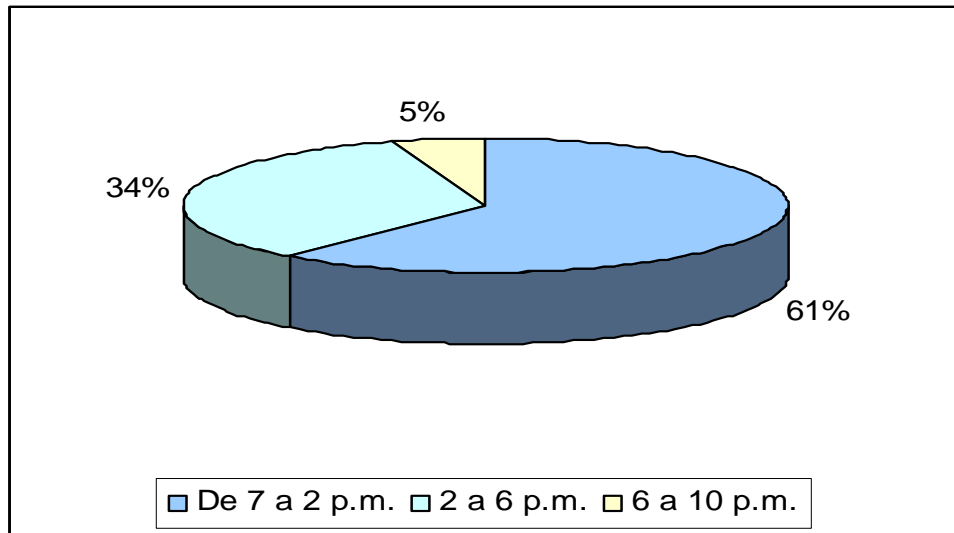
Se requiere conocer por qué medio se enteraron los usuarios de la existencia de Nefrodial Ltda., con el ánimo de que esto sirva como referente para el diseño de las estrategias de publicidad. Al respecto se concluyó que el 79% tuvo conocimiento del servicio por referencia y la remisión desde la E.P.S. hacia esta Unidad Renal; el 16% por referidos de otros pacientes, corroborando que usuario satisfecho trae más usuarios, sin embargo en esta época tan competitiva, es indispensable que para sobrevivir, las instituciones requieren además de un buen servicio un plan de mercadeo, desde esta perspectiva se anota lamentablemente que tan solo el 5% conoce la Unidad Renal por medio del aviso publicitario y cuñas radiales; de lo anterior se puede deducir que Nefrodial Ltda., con el ánimo de un mayor posicionamiento, está en la obligación de implementar otro tipo de publicidad más llamativa y de mayor cobertura, esto como parte del plan estratégico de mercadeo.

Cuadro 8. ¿En qué horario le gustaría ser atendido?

USUARIOS	PREGUNTA	RESPUESTA	PORCENTAJE
45. personas afectadas por patologías de Insuficiencia Renal.	¿En qué horario le gustaría ser atendido?	De 7 a 2 p.m.	61%
		2 a 6 p.m.	34%
		6 a 10 p.m.	5%

Fuente: Esta investigación.

Gráfico 7.



Es importante tener conocimiento del tiempo disponible que tienen los usuarios para acudir a sus terapias dialíticas, que en ocasiones los pacientes no residen en sectores aproximados a la Unidad Renal o en su defecto habitan en los alrededores (Veredas, Corregimientos) de la Ciudad de Pasto. Razón por la cual se indagó sobre este aspecto y se observa que el porcentaje más representativo (61%) está en el horario de 7 a 2 a.m., posiblemente porque quienes acuden a este horario son personas que habitan en lugares no muy cercanos a Pasto, un porcentaje (34%) prefiere el horario de 2 a 6 p.m.; un 5% de 6:00 p.m. a 10:00 p.m.; de igual forma existen pacientes que prefieren la atención médica el día sábado, pues la gran mayoría de ellos que prefieren el día sábado no viven en sectores cercanos a la Ciudad de Pasto.

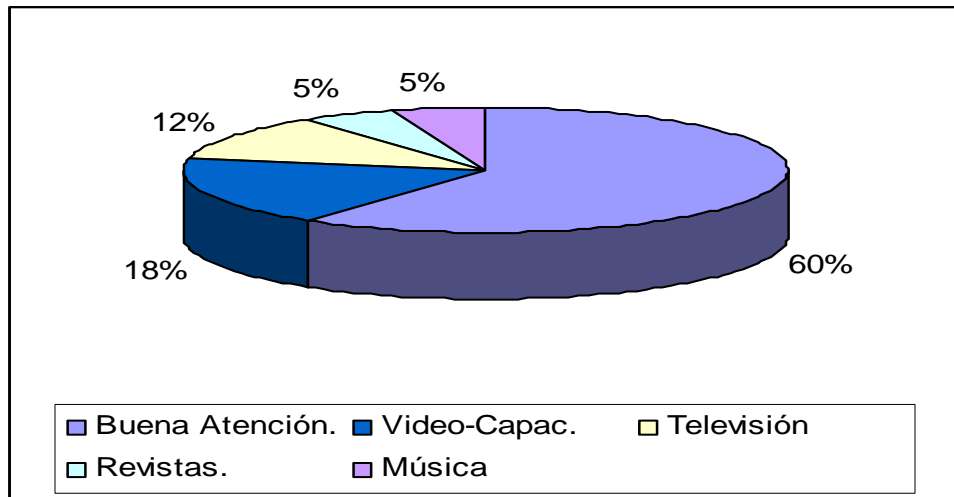
Como se puede observar en Nefrodial Ltda. los horarios son flexibles y se acomodan a las necesidades del paciente pues se prestan los servicios a partir de las 7:00 a.m. hasta las 10:00 de la noche; de igual manera presta el servicio de urgencias las 24 horas; claro está que las urgencias también son prioridad para la Unidad Renal Nefrodial Ltda.

Cuadro 9. ¿Qué le gustaría encontrar en Nefrodial Ltda. Mientras espera su turno?

USUARIOS	PREGUNTA	RESPUESTA	PORCENTAJE
45. personas afectadas por patologías de Insuficiencia Renal	Qué le gustaría encontrar en NEFRODIAL Ltda. Mientras espera su turno?	Buena Atención.	60%
		Videos	18%
		Televisión	12%
		Revistas.	5%
		Música	5%

Fuente: Esta investigación.

Gráfico 8.



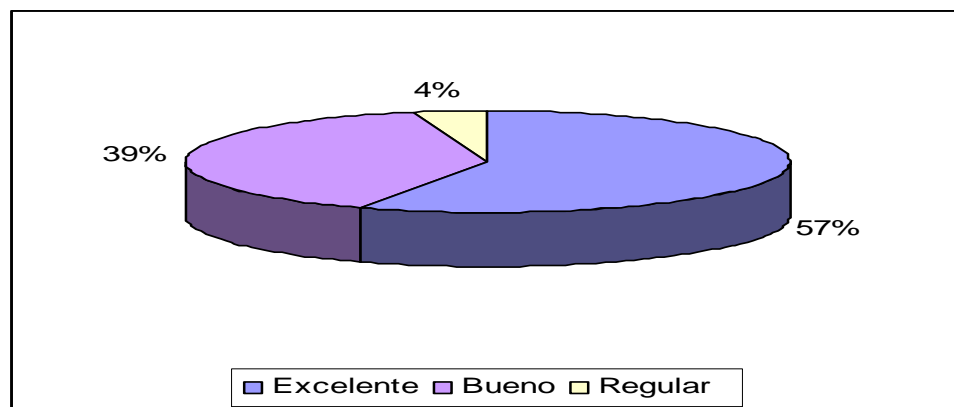
Conocer la opinión de los usuarios sobre la clase de ambiente en la que se sentirían más cómodos para esperar su turno, al respecto se encontró que para disipar el tiempo y la tensión o ansiedad que supone la terapia, el usuario en un 60% opta por la buena atención, un 18% por videos instructivos para su tratamiento, 12% por la televisión, el 5% revistas y la música el 5%.

Cuadro 10. ¿Cómo le parecen los servicios y atención del personal de Nefrodial Ltda?

USUARIOS	PREGUNTA	RESPUESTA	PORCENTAJE
45. personas afectadas por patologías de Insuficiencia Renal	¿Cómo le parecen los servicios y atención del personal de Nefrodial Ltda.	Excelente	57%
		Bueno	39%
		Regular	4%

Fuente: Esta investigación.

Gráfico 9.



Conocer el concepto que los clientes tienen tanto del servicio como de la atención del personal es indispensable para la elaboración de planes y programas porque permite identificar las debilidades para encontrar las estrategias que satisfagan completamente las expectativas de los usuarios, en Nefrodial Ltda. esta variable obtuvo el siguiente comportamiento: 57% de los usuarios manifiestan que el servicio y la atención han sido Excelentes; 39% expresan que es bueno y solo un 4% los consideran regular.

Es importante prestarle una atención esmerada donde tanto el paciente como la familia sientan calor humano, puesto que en gran medida depende de esta atención el crecimiento de la Unidad Renal, se puede concluir que Nefrodial Ltda. Viene realizando muy bien su labor.

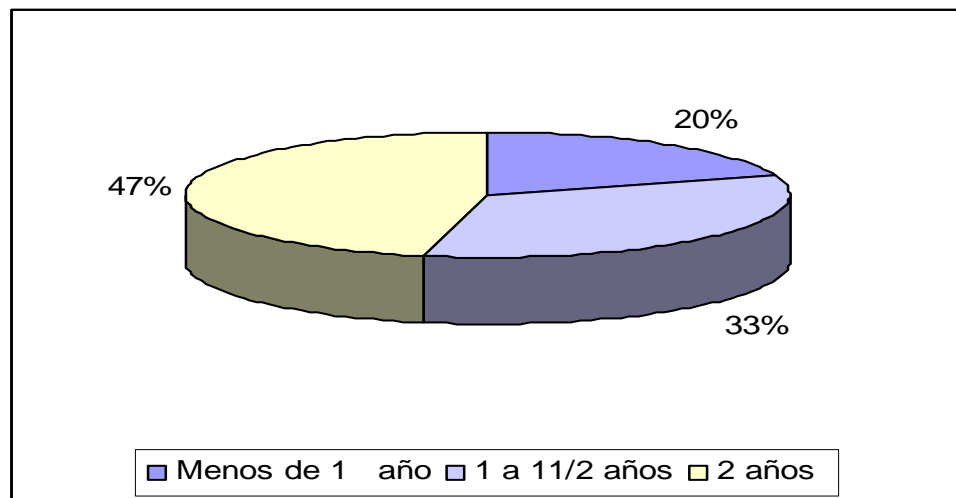
Análisis de Proveedores. Para la realización del siguiente análisis fue necesario la realización de encuestas a los 15 proveedores de Nefrodial Ltda.

Tabla 3. ¿Hace cuánto tiempo es cliente Nefrodial Ltda. de su establecimiento o agencia?

VARIABLE	NÚMERO	PORCENTAJE
Menos de 1 año	3	20
1 a 11/2 años	5	33.3
2 años	7	46.7
TOTAL	15	100%

Fuente: Esta investigación.

Gráfico 10. Tiempo en el que Nefrodial es cliente de los establecimientos o agencias.



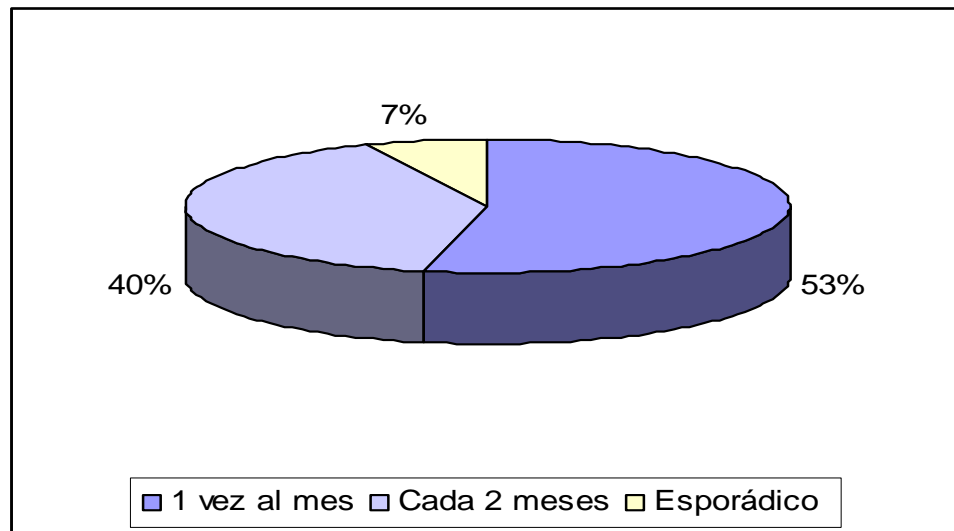
Es necesario conocer el tiempo de las relaciones comerciales de Nefrodial Ltda. con sus proveedores, por lo que se acudió a ellos para el suministro de esta información y manifestaron: un 46.7% dos (2) años en adelante; el 33.3% los cubren los suministros del rango de un (1) año a un (1) año y medio, corresponde al rango de menos de un (1) año al 20%; estos porcentajes permiten no sólo corroborar la permanencia en el mercado sino que muestran la idoneidad y confiabilidad de Nefrodial Ltda. para cubrir sus compromisos. En consecuencia, la disponibilidad por parte de los proveedores al responder permiten deducir que la Unidad Renal se la considera un buen cliente y posee una apreciable imagen financiera frente a ellos.

Tabla 4. ¿Con qué frecuencia adquiere Nefrodial Ltda. Insumos en su establecimiento?

VARIABLE	NÚMERO	PORCENTAJE
1 vez al mes	8	53.3
Cada 2 meses	6	40
Esporádico	1	6.7
TOTAL	15	100%

Fuente: Esta investigación.

Gráfico 11. Frecuencia de Nefrodial Ltda para adquirir insumos.



La mayor frecuencia de compras realizadas por Nefrodial Ltda. está dada cada mes con un 53.3% de los proveedores, seguida por un 40% quienes manifiestan que cada dos meses, y tan solo uno (1) correspondiente al 6.7% manifiesta que las compras son esporádicas.

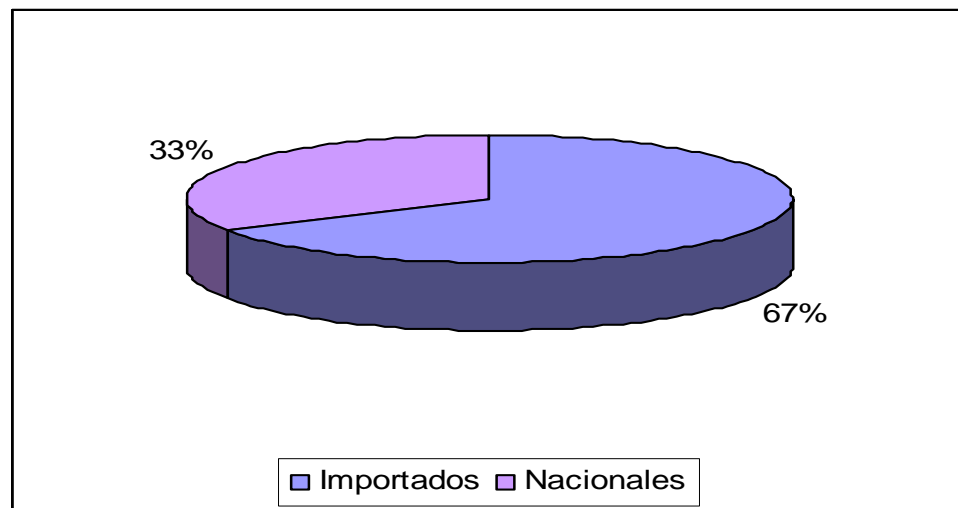
En estos datos se reflejan que las compras se realizan en grandes cantidades con algunos proveedores por sus facilidades de pago o por el tipo de insumo o material que se adquiere. Las compras esporádicas hacen referencia a los materiales que poco se utilizan o que se necesitan en casos especiales.

Tabla 5. ¿Qué tipo de productos adquiere Nefrodial Ltda?

<i>VARIABLE</i>	NÚMERO	PORCENTAJE
Importados	10	66.7
Nacionales	5	33.3
TOTAL	15	100%

Fuente: Esta investigación.

Gráfico 12. Tipo de productos que adquiere Nefrodial Ltda.



Los productos adquiridos por Nefrodial Ltda. en un porcentaje del 66.7 % son de procedencia importados, esto se debe a que los insumos tanto para la asistencia médica como para el mantenimiento de la planta técnica tienen una mayor facilidad de adquisición y a más bajos costo al importarlos, además la calidad es confiable y acorde a las necesidades del paciente.

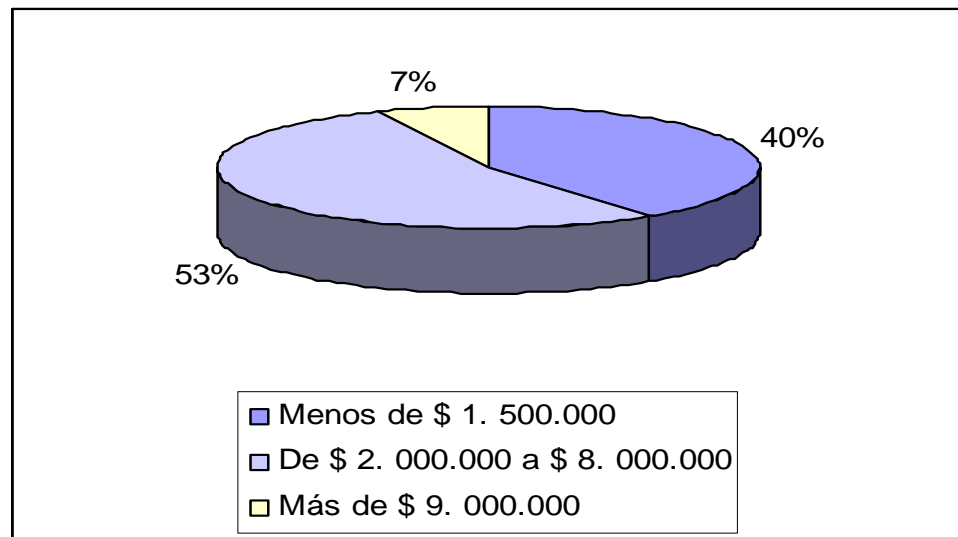
En cuanto a los productos nacionales se los adquiere en un porcentaje no mayor al 33.3%, aspecto que no favorece en mucho los laboratorios nacionales productores de estos insumos, puesto que se comprueba la calidad y la garantía de los mismos difícilmente puede entrar a competir con los insumos importados, porque si bien es cierto que se pueden encontrar productos nacionales, estos resultarían mas costos que los importados y por ende se tendría que incrementar los precios de los tratamientos.

Tabla 6. ¿Qué cantidad de insumos (en pesos) adquiere Nefrodial Ltda?

<i>VARIABLE</i>	NÚMERO	PORCENTAJE
Menos de \$ 1. 500.000	6	40
De \$ 2. 000.000 a \$ 8. 000.000	8	53.3
Más de \$ 9. 000.000	1	6.7
TOTAL	15	100%

Fuente: Esta investigación

Gráfico 13. Cantidad de insumos que adquiere Nefrodial Ltda.



El valor más representativo en compras está dado en el rango de \$2.000.000 a 8.000.000 por un 53.3% seguido de un rango de menos de \$ 1.000.000 correspondiente al 40% y correspondiéndole al rango de más de \$ 9.000.000 que representa el 6.7%, esto reflejando una buena relación comercial con sus proveedores, cada mes del año se abastece en mayor cantidad de materiales e insumos que se administran en la terapia diaria de los pacientes, por tanto la prontitud de su agotamiento, sin embargo existen algunos elementos que pueden tener mayor conservación por largo tiempo como guantes y jeringas.

Pero lo definitivo es que los insumos en esta clase de patología deben estar constantemente en habilitamiento para cualquier emergencia, de ahí que esto implica una sola inversión, es importante anotar que algunas compras menores de \$100.000 se las realiza de forma esporádica, esta información indica que Nefrodial Ltda. maneja un sistema de inventarios sistemático lo cual ayuda establecer las

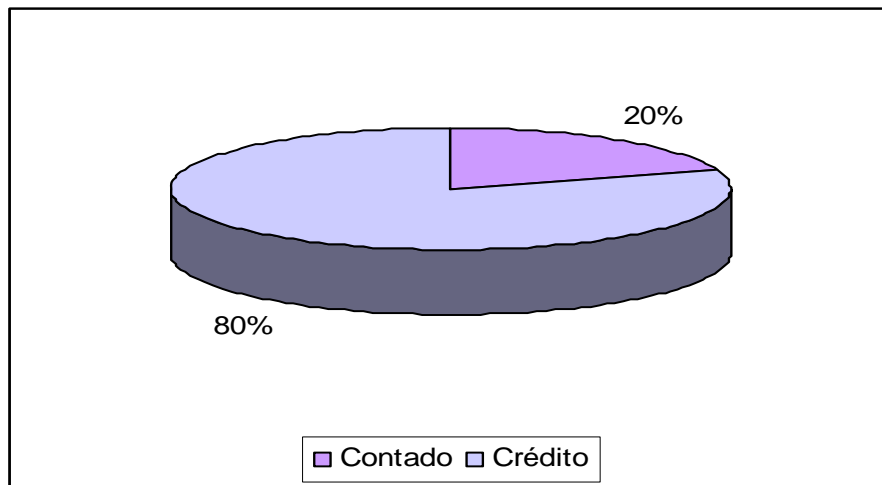
existencias de los materiales e insumos y determinar cuando se debe realizar una compra.

Tabla 7. ¿Cuál es el sistema de pago de Nefrodial Ltda?

<i>VARIABLE</i>	NÚMERO	PORCENTAJE
Contado	3	20
Crédito	12	80
TOTAL	15	100%

Fuente: Esta investigación.

Gráfico 14. Sistema de pago de Nefrodial Ltda.



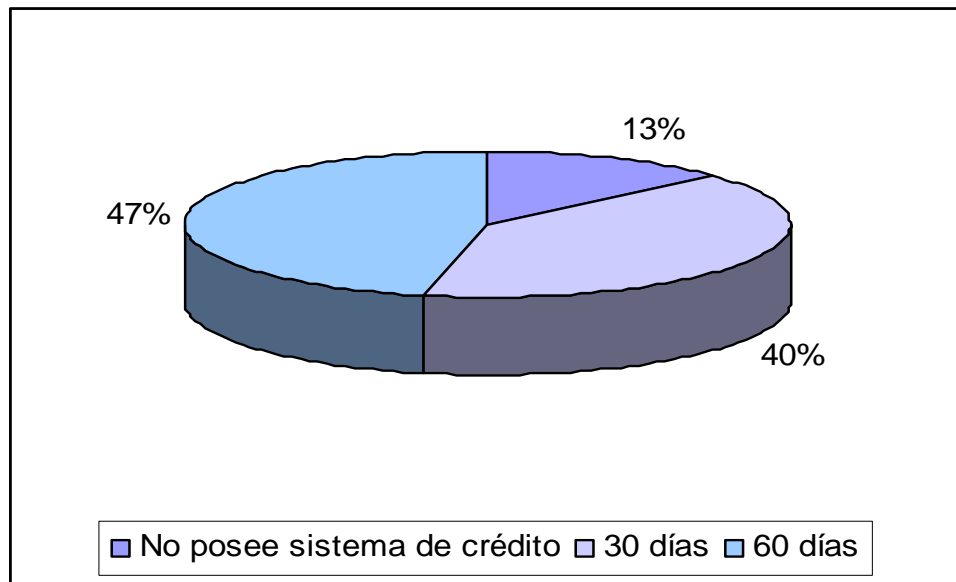
El cuadro refleja que Nefrodial Ltda. realiza el pago de sus compromisos comerciales, representados en un 20% en compras a crédito y 80% en compras de contado, porcentajes que permiten identificar que de acuerdo al monto de las compras se determina el pago de las mismas; en ocasiones cuando las compras de los insumos son superiores a \$9.000.000 acuden al crédito otorgado por los proveedores, quienes facilitan la adquisición en caso de no poseer efectivo inmediato, pues la empresa mantiene una imagen de credibilidad y confianza entre los productores o distribuidores de los insumos o materia prima requerida para el mantenimiento de la salud de los usuarios.

Tabla 8. ¿Qué sistema de crédito utiliza Nefrodial Ltda?

VARIABLE	NÚMERO	PORCENTAJE
No posee sistema de crédito	2	13.3
30 días	6	40
60 días	7	46.7
TOTAL	15	100%

Fuente: Esta investigación.

Gráfico 15. Sistema de crédito que utiliza Nefrodial.



Un aspecto favorable para la buena imagen esta representado en el corto tiempo en que cubre sus compromisos, el 40% de los proveedores expresan que manejan un crédito a 30 días, el 46.7% a 60 días y un 13.3% no posee un sistema de crédito, esto representa que Nefrodial Ltda. adquiere compromisos a corto tiempo y que está en la capacidad de cubrirlos, los créditos que se otorgan a la organización por parte de los proveedores, se realizan de acuerdo al tiempo que la empresa lleva como cliente.

Tabla 9. Relaciones comerciales con Nefrodial Ltda.

¿Se encuentra satisfecho con las relaciones comerciales con Nefrodial Ltda.?			¿Considera Usted que Nefrodial Ltda. Es un buen cliente?		
	Número	Porcentaje		Número	Porcentaje
Si	15	100	Si	15	100
No	0	0	No	0	0
TOTAL	15	100%	TOTAL	15	100%

Fuente: Esta investigación

Gráfico 16. ¿Se encuentra satisfecho con las relaciones comerciales con Nefrodial Ltda?

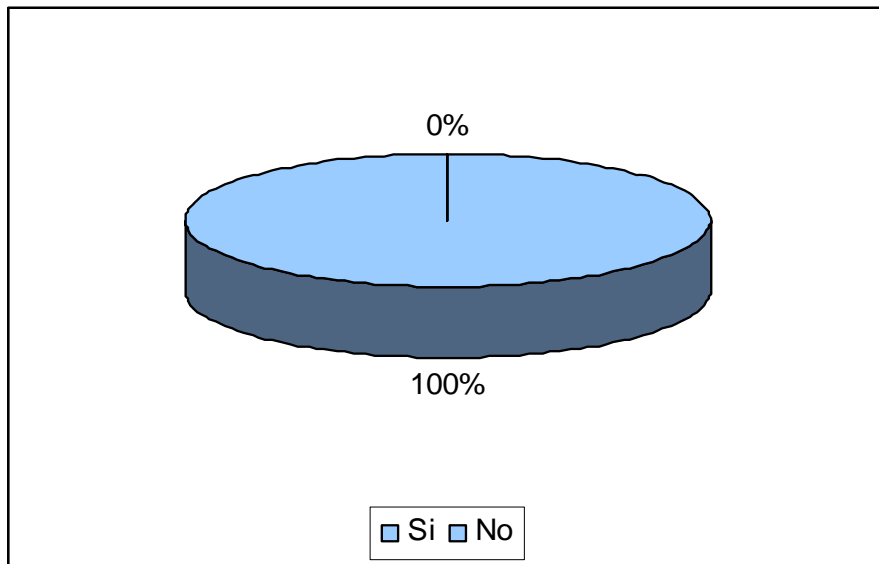
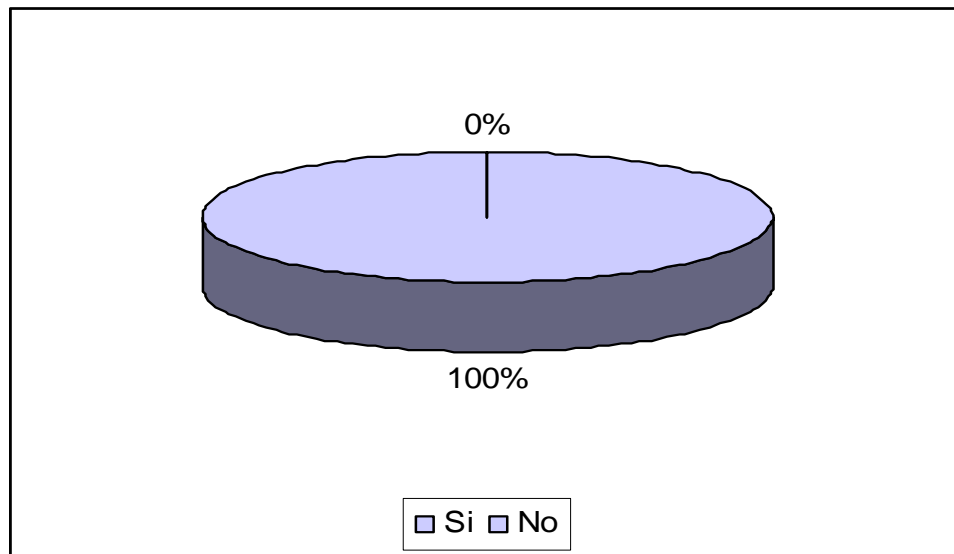


Gráfico 17. ¿Considera Usted que Nefrodial Ltda. Es un buen cliente.?



A las preguntas de satisfacción con las relaciones establecidas con Nefrodial Ltda. y su calidad como cliente, el 100% de los proveedores tienen un buen concepto y se encuentran satisfechos de las relaciones comerciales existentes porque son responsables en el cumplimiento de sus compromisos.

Análisis del Macroambiente. A través de este análisis se identifican cuáles son las fuerzas del medio ambiente que a nivel macro favorecen o afectan el comportamiento de Nefrodial Ltda. para así, realizar un pronóstico sobre las implicaciones posibles en el desarrollo de la organización.

- **Entorno económico.** Todo ente económico se encuentra relacionado dentro de un marco político del cual no puede ser ajeno, en torno a esto lo que se debe hacer es tratar de aprovechar los beneficios que éste pueda brindar, o buscar la manera de contrarrestar las posibles reformas políticas que afectan directamente al sector.

- **Producto Interno Bruto.** El Producto Interno Bruto (PIB) es una medida general de la producción o posición económica de una nación, desde el punto de vista del valor del mercado de la producción total de bienes y servicios producidos por esa nación durante un determinado período.

Con respecto a Nariño, este es uno de los departamentos con menor desarrollo relativo en el contexto nacional que ha mantenido un crecimiento apenas del 1.49%¹⁵ promedio anual y una participación en el Producto Interno Bruto _PIB- Nacional, que en su mejor momento ha llegado al 1,7%, al cual contribuyó durante el período 2003 – 2004 el Municipio de Pasto con el 0,58%¹⁶.

Como se sabe, el comportamiento económico y desarrollo de una región afecta directamente el desarrollo de todas las empresas productivas por la falta de fuentes económicas sólidas que permitan a través de su desarrollo contribuir al subsector al cual pertenecen. En Pasto, el sector que más contribuye al PIB está representado por el sector terciario de la economía, en el cual se encuentran ubicados los servicios de salud, sin embargo, dentro de las estadísticas del DANE no figura en forma separada la contribución del subsector Nefrológico dentro del PIB.

- **Ingresos de la población.** “La vocación eminentemente agrícola del Departamento y el Municipio se refleja una vez más en los datos compendiados en el Plan de Desarrollo Municipal 2004 – 2007”¹⁷, al observar que el principal generador de ingresos en la población está dado por el sector agropecuario; los servicios del estado se constituyen también en una fuente generadora de ingresos, al igual que el comercio, los otros sectores de la economía tienen una muy baja participación.

Esta variable en el desarrollo de los servicios de Terapias Dialíticas es muy importante porque de acuerdo a la solvencia económica de la población, la comunidad tendrá mayores posibilidades de acceder a servicios que les permita tener no sólo una calidad de vida, sino una mejor apariencia que les eleve su nivel de autoestima.

- **Tasa de desempleo.** Uno de los indicadores más importantes de la economía es sin duda el empleo. Si bien es un indicador imperfecto y con límites tanto estadísticos como conceptuales, se constituye en una variable de importancia para el análisis del mercado laboral.

¹⁵ PLAN DE DESARROLLO DE NARIÑO 2004 – 2007. La Fuerza del Cambio Continua. Secretaría de Planeación de Nariño. Pasto, Imprenta Departamental. 2004. p. 57

¹⁶ PLAN DE DESARROLLO DEL MUNICIPIO DE PASTO 2004 – 2007. Pasto Mejor. Secretaría de Planeación Municipal. Imprenta Municipal. Pasto, 2004. p. 59.

¹⁷ PLAN DE DESARROLLO DE NARIÑO, Op. cit., p. 73

Tabla 10. Comportamiento del desempleo 1995 – 2005.

Año	Nación	Pasto
1995	8.8	11.9
1996	11.2	13.9
1997	12.4	14.2
1998	15.7	16.3
1999	18.1	18.4
2000	19.7	21.3
2001	16.7	18.9
2002	15.7	16.0
2003	16.1	18.6
2004	16.2	19.1
2005	17.3	19.8

Fuente: DANE

Según el DANE, en el Municipio de Pasto se encuentra que las personas inactivas representan un 38.6% del mercado laboral, lo cual se ha visto reflejado en la tasa de desempleo que según el último dato registrado es del 19.8% como producto de fenómenos estructurales del orden nacional asociados a la baja inversión, falta de industria, poca transformación que deje mayor valor agregado y que condujo a la propagación del comercio informal, como una salida a la difícil situación económica, pues se estima que los ingresos de los habitantes son bajos, pues sólo un 10.2% reciben ingresos superiores a los 4 salarios mínimos, un 29% reciben ingresos superiores a los 3 salarios mínimos, y un 12% ingresos superiores a dos salarios mínimos situación que dificulta la generación de una demanda que dinamice la economía¹⁸.

El desempleo afecta a todos los sectores de la economía, inclusive, la salud en cualquiera de sus especialidades porque limita los ingresos de la población para acceder a servicios especializados que el POS a partir de la promulgación de la Ley 100 no cubren y que un gran número de la población requiere para la conservación de la salud.

Este aspecto afecta económicamente a toda la sociedad, sin embargo, dada la competitividad que presenta Nefrodial Ltda. con sus precios y valor agregado podría convertirlo en oportunidad.

Inflación. Por tradición los factores que determinan la inflación son los precios relativos de los bienes y servicios que componen la canasta familiar, es decir, el

¹⁸ DANE. Informe del comportamiento del desempleo. San Juan de Pasto. 1995-2003 p.10.

alza continua y persistente en el nivel general de precios, por lo tanto es uno de los factores claves para controlar el crecimiento real de la economía.

- **Pérdida de poder adquisitivo.** Este comportamiento está asociado al relativo peso que ejercen en la canasta familiar de la región y el consumo de aquellos productos expresado en los grupos de salud, educación, transporte, otros gastos, frente al papel que desempeñan el grupo de alimentos, vivienda y vestuario ponderado en la canasta vigente hasta el 2003.

- **Creación de nuevos impuestos.** Debido a que esta carga impositiva asfixia al comercio organizado, las empresas no resisten más impuestos por incrementos que como el IVA ha reducido la demanda en forma preocupante y los recursos captados son dirigidos al Estado reduciendo así las utilidades de las empresas, es obvio que la creación de nuevos impuestos exige a las entidades incrementar el costo de sus servicios y por ende reduciendo la posibilidad de acceso a éstos a muchos sectores de la población.

- **Entorno demográfico.** Los estudios referentes a la demografía, tiene como partida el conteo de la población de una región, con el fin de explicar su ciclo evolutivo y comprender los diferentes factores de su crecimiento. “San Juan de Pasto es una ciudad con una población de 424.283 habitantes de los cuales 381.712 pertenecen a la zona urbana distribuidos en las 12 comunas de la ciudad y 42.571 pertenecen a la zona rural.”¹⁹

- **Crecimiento poblacional.** San Juan de Pasto, es un municipio que se ha caracterizado en los últimos años por un crecimiento progresivo hacia lo urbano, debido a migraciones de grupos de poblaciones rurales, desplazados y emigrantes de otras zonas del país que buscan mejores alternativas de vida en esta región.

Una proporción importante de los habitantes de la ciudad está por debajo de los 19 años, situación que marca una dinámica del municipio en diferentes aspectos como composición de la fuerza de trabajo; en la oferta y demanda de educación, en las necesidades de prevención para la salud y tratamiento médico, modelos de conducta y forma de ver el mundo.

Esta variable favorece al sector Nefrológico porque posibilita la ampliación de cobertura mediante la adopción de estrategias que permitan ofrecer planes a los cuales pueda acceder la población.

¹⁹ DANE. Encuesta Nacional de Hogares. 2003 p. 6

- **Entorno sociocultural.** Una de las grandes responsabilidades es la social lo que implica que las empresas se mantengan, logren crecer y obtengan rentabilidad dentro de la sociedad; que es quien constituye su razón de ser, por ello debe tenerse en cuenta los cambios en las variables, en los hábitos de compra, en la utilización de nuevos servicios, la estructura de las familias, la tendencia demográfica, la pérdida de algunos valores, la influencia de los medios de comunicación entre otros.

Un aspecto de relevancia dentro de este contexto sociocultural, es que en algunas familias, se considera las afecciones renales, como enfermedades comunes, y se las trata de la manera como tradicionalmente se supone que se remedia, o sea con medicamentos caseros; infusiones, aromáticas, etc. esto incide en la asistencia a las Unidades Renales, generando mayores dificultades en la salud del paciente.

- **Educación y Salud.** Es indispensable analizar esta variable porque del grado de escolaridad y cultura de una población depende su capacidad para contribuir en el desarrollo de una región y entender la importancia que tiene la prevención y el cuidado de la salud.

La Dirección Unidad Administrativa Especial de Seguridad Social en Salud y la Secretaría de Educación han unido esfuerzos para ejecutar programas de prevención, tratamiento y capacitación en enfermedades renales, en muchas de las regiones del municipio de Pasto²⁰, de igual forma en instituciones educativas y cuya población beneficiada está representada en:

Tabla 11. Población por nivel, edad y sector Pasto 2002.

CICLO-NIVEL	EDADES	URBANO	RURAL	TOTAL
Secundaria	11-14	24.771	7.005	31.776
Básica(padres de familia)	6 – 14	58.541	12.824	71.365
Media	15 – 17	20.609	2.969	23.578
Secundaria Media.	11 – 17	45.379	9.975	55.354
Adultos	20 – 40	58.790	22. 739	81.526
Adulto-mayor	48 - 55	29.640	18.983	48.623

Fuente: Instituto Departamental de salud y Secretaría de Educación Municipal. Estudio de Factores Asociados. San Juan de Pasto. 2003

²⁰ Nota. En las Instituciones de educación, se programaron las jornadas con los padres, no solo con el ánimo de prevenir su salud, sino con el fin de prevenir inconvenientes de salud en los niños jóvenes. Así mismo se realizó campañas de prevención con personas adultas y mayores, en distintos lugares del Municipio. Tomado de I D.S.. 2003.

Según los datos del Instituto Departamental de Salud y la Secretaría de Educación, de la población total de 6 a 17 años, únicamente se encuentra escolarizada el 54.6% que corresponde a estudiantes matriculados en los niveles de básica primaria, secundaria y media.

La cobertura más baja se presenta en preescolar 14%, seguida de la básica secundaria y media 33%. En básica primaria la cobertura presenta avances significativos llegando al 82%, lo que indica que solamente el 18% de niños en edad escolar para ingresar a la primaria están por fuera del sistema²¹. desde esta perspectiva se asume que la comunidad que no se educa académicamente, tendrá dificultades en el orden social como económico, y o mas importante la salud, si, porque los medios académicos instruyen no solo a los estuadiare, sino también a al familia, y por ende a la comunidad en general,; las campañas de prevención instauradas desde el ámbito escolar para estudiantes y padres de familia son un ejemplo de como al educación y la salud comunitaria se complementan, esta estrategia de carácter informático y preventivo, es muy importante sobre todo, para la comunidad campesino poco o nada esta informada de las posibles consecuencias y causas de las afecciones renales, en correspondencia lo eficaz de un trabajo interinstitucional, entre la secretaria de educación y el I. D. S.

- **Educación superior.** En lo referente a la cobertura y presencia de instituciones del orden público, privado o mixto, se puede afirmar que el Departamento de Nariño ha avanzado significativamente. “Esto se demuestra a través de los 127 programas de pregrado y 32 de postgrado que se ofrecen a través de las 10 instituciones que hacen presencia en la ciudad de San Juan de Pasto”²², algunas con extensión a otros municipios. “De estas Instituciones sólo en las Universidades Cooperativa y San Martín se ofrece el Programa para Profesionales en Medicina; en el año de 2005 se encontraban matriculados 283 estudiantes, aspecto preocupante dentro de un entorno tan competitivo. Sobre la situación de los 60 graduados en esta profesión, las Universidades no tienen estadísticas del comportamiento laboral de sus egresados”²³. En cuanto a especializaciones sobre todo de tipo Nefrológico no existen aún en la región Nariñense

- **Salud.** En la historia de la salud en el municipio de Pasto como en el resto del país se han presentado profundos cambios originados especialmente por la nueva

²¹ SECRETARÍA DE EDUCACIÓN MUNICIPAL. Informe de Factores Asociados. San Juan de Pasto. 2003. p. 9.

²² SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEPARTAMENTAL. Informe de pregrado y postrado en Nariño. 2003. p. 11.

²³ UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA. Facultad de Odontología. San Juan de Pasto. 2003. p. 4.

legislación, en la cual se modificó el antiguo sistema nacional de salud y reglamentó la ley 100 de Seguridad Social, esta ley está globalizada para todos los componentes de la salud.

El aseguramiento está a cargo de las Entidades Promotoras de Salud “EPS” y las Administradoras del Régimen Subsidiado “ARS”. “En Pasto existen 17 ARS de las cuales 3 son EPS, con el 35.4% de afiliados; 12 son ESS con el 59.8% de los afiliados y 2 Cajas de Compensación Familiar con el 4.8% de afiliados. Existen además 950 IPS que prestan asistencia con sus servicios médicos en la región

Por otra parte Las unidades renales .que prestan el servicio en el Municipio de Pasto deben estar inscritas ante el Instituto Departamental de Salud y acogerse a toda la reglamentación expresa para todas las Instituciones prestadoras de Servicios de Salud”²⁴.

- **Estilos de vida.** La comunidad en esta región es honesta, trabajadora, sencilla y despreocupada, pero los medios de comunicación, en especial la televisión ha influido en su comportamiento y es así como tanto en su aspecto físico como psicológico, la juventud ha cambiado su estilo de vida, este aspecto favorece la apariencia física pero en ocasiones afecta el cuidado de la salud, pues consumen una serie de alimentos que poco o nada los nutre (Chocolates, golosinas, embutidos, etc.) sin olvidar el consumo de alcohol, esto poco ayuda a mantener un equilibrado sistema de salud; familias sedentarios, tendientes a los productos masivos de consumo; padres que no se preocupan por el cuidado adecuado y balanceado de la nutrición, el estrés del trabajo y el estudio influyen en el deterioro de la salud.

Pero también existen familias y por ende padres y jóvenes preocupados por su salud, aspecto que favorece el bienestar de una sociedad donde la salud debe ser el imperante que garantiza su desarrollo social y económico. Aquí es importante tener en cuenta que el desasosiego y falta de cuidado de la salud puede generar afecciones renales, lo cual beneficia financieramente a Nefrodial Ltda. pero desafortunadamente no favorece el bienestar de la comunidad. En consecuencia el descuido de la salud se convierte en una oportunidad para Nefrodial Ltda. al tiempo que se convierte en una amenaza para la calidad de vida de los diferentes actores sociales.

- **Entorno tecnológico.** La tecnología pone todo al alcance de nuestras manos, actualmente se puede hacer la conexión con los proveedores nacionales e internacionales a través de Internet, igualmente facilita la labor administrativa

²⁴ INSTITUTO DEPARTAMENTAL DE SALUD. Condiciones básicas para el profesional independiente. 34 p.

mediante programas contables, de inventarios, bases de datos, herramientas a las que toda empresa que desee ser competitiva debe acceder.

Pese a que por muchos años Nariño y por ende su capital, Pasto, ha permanecido rezagado de la dinámica interna del país, no por esto se encuentra atrasado tecnológicamente, ya que a pesar de hasta hace algunos años un computador era escaso y elevado en su precio, hoy en día estos aparatos han disminuido significativamente su precio y han mejorado substancialmente el trabajo de las empresas como de las personas, cabe resaltar también que no ha sido la tecnología dura la que está posicionándose, dentro del entorno y debido a las modernas teorías administrativas, la tecnología blanda también tiene buena representatividad.

Sin embargo, no sólo los computadores conforman el entorno tecnológico; también la investigación, la creación de software aplicables a cada campo de la salud, la inventiva continua de accesorios y equipos que perfeccionan el trabajo de la Unidad Renal al igual que los insumos o materias primas representados en filtros, catéteres, fístulas, líneas arteriovenosas y Líquido Peritoneal en fin todos los productos y artículos que se involucran en el proceso del cuidado renal están en continuo progreso e inventiva, y en sí, todo aquello que en un momento dado puede agilizar los procesos.

- **Entorno gubernamental, político y jurídico.** Dentro del entorno gubernamental están dadas las condiciones para mejorar el nivel de vida de los habitantes de San Juan de Pasto, mediante la potencialización de las micro, pequeñas y medianas empresas en la ciudad, las cuales generan un altísimo porcentaje del empleo; la productividad local y regional, requiere el fortalecimiento de estas unidades productivas y del impulso para la creación de otras, mediante la concertación estratégica de actores territoriales orientado a estimular iniciativas locales de desarrollo con base en la conformación de una sólida red de la que hagan parte empresas, Universidades, SENA y canalizar los recursos provenientes de las ONG's.

- **Leyes tributarias.** Este aspecto es uno de los que más afecta al sector empresarial como la principal fuente para generar ingresos, es así como las reformas que se hacen periódicamente van creando nuevos impuestos que afectan negativamente la estabilidad del sector empresarial, dentro del cual se encuentra el subsector servicios, y por ende incrementando el costo de productos y servicios, colocándose como barrera de acceso a los servicios de salud a la población afectada con el bajo poder adquisitivo de la moneda.

- **Ley 100 de 1993.** Es la reforma de la seguridad social y sin lugar a dudas la iniciativa social más importante en los últimos cincuenta años. Organiza el Sistema de Seguridad Social Integral y tiene por objeto garantizar los derechos irrenunciables de la persona y comunidad para obtener la calidad de vida acorde con la dignidad humana, mediante la protección de contingencias que la afecten.

Matriz de Evaluación del Factor Externo (MEFE). Es otra de las herramientas incluida en el marco analítico de la formulación de estrategias. Se asimila a la evaluación del factor interno, pero enfocando a las amenazas y oportunidades del entorno económico, político, social, tecnológico, competitivo de la organización.

Esta herramienta, identifica las oportunidades más importantes sobre las cuales debe basarse el futuro de Nefrodial Ltda. y los peligros o amenazas que debe contrarrestar.

Se debe tener en cuenta que esta ponderación es subjetiva al interior de la institución, pues sin importar si los factores claves dan fortalezas o debilidades, los factores considerados como los de mayor impacto deben ser los que afectan o favorecen el desarrollo o rendimiento de la organización y por lo tanto deben recibir ponderaciones altas, e igualmente es de considerar que algunos factores que se presentan como amenazas para unos sectores, para otros pueden llegar a convertirse en oportunidades .

En su elaboración, se tuvieron en cuenta los siguientes aspectos:

- La identificación de las oportunidades y amenazas del entorno.
- Selección de los factores claves.
- Ponderación de cada factor crítico; los valores van desde 0.0 (sin importancia) a 1.0 (máxima importancia). La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a su éxito en un sector. Sin importar si los factores claves dan oportunidades o amenazas, los factores considerados como los de mayor impacto en el rendimiento deben recibir ponderaciones altas. La suma de dichas ponderaciones debe totalizar 1.0.

Se clasifican los factores así:

- Amenaza mayor = 1
- Amenaza menor = 2
- Oportunidad menor = 3
- Oportunidad mayor = 4

– Multiplicación de la ponderación por la calificación asignada; de acuerdo al total ponderado de los resultados, se tiene que, el resultado total ponderado puede oscilar de un resultado bajo de 1.0 a otro alto de 4.0 siendo 2.5 el resultado promedio, un resultado 4.0 indicará que una empresa compite en un ramo atractivo y que dispone de abundantes oportunidades externas, mientras que un resultado 1.0 mostraría una organización que está en un sector poco atractivo y que afronta graves amenazas externas.

Tabla 12. Matriz de evaluación del factor externo (MEFE).

FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDAD		AMENAZA		IMPACTO	
	Mayor	Menor	Mayor	Menor	Mayor	Menor
ENTORNO ECONÓMICO						
Crisis económica			X		X	
Disponibilidad de crédito financiero y comercial	X				X	
Ingresos de población		X				X
Impuestos			X		X	
ENTORNO POLÍTICO						
Política salarial		X			X	
Leyes tributarias			X		X	
Inflación			X		X	
ENTORNO SOCIAL						
Desempleo				X		X
Número de familias	X				X	
Estilos de vida	X				X	
ENTORNO TECNOLÓGICO						
Acceso a la tecnología	X				X	
ENTORNO COMPETITIVO						
Aumento de la competencia			X		X	
Precio de la competencia				X		X

Fuente: Esta investigación

Tabla 13. Matriz de evaluación del factor externo (MEFE).

FACTORES EXTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
1. Crisis económica	0.13	1	0.13
2. Impuestos	0.09	2	0.18
3. Leyes tributarias	0.12	1	0.12
4. Desempleo	0.07	3	0.21
5. Número de familias	0.07	4	0.28
6. Estilo de vida	0.05	4	0.20
7. Acceso a tecnología	0.08	4	0.32
8. Aumento competencia	0.15	1	0.15
9. Precio competencia	0.06	2	0.12
10. Alianzas estratégicas	0.07	2	0.14
11. Disponibilidad de crédito financiero y comercial	0.08	4	0.32
TOTAL	1		2.17

Fuente: Esta investigación

Siguiendo los lineamientos de la planeación estratégica, se ponderaron los factores externos claves y se clasificaron de acuerdo a la incidencia que tienen en el entorno en que se desarrolla la Unidad Renal Nefrodial Ltda. El resultado obtenido 2.17 está en el promedio que indica que en la empresa Nefrodial Ltda. se manifiestan ciertas debilidades, las cuales se pueden manifestar como antecedentes que obstruyen un mayor afianzamiento y la solidez en el mercado; la matriz indica que Nefrodial Ltda., se encuentra frente algunas amenazas que afectan su desarrollo y podrían eventualmente interferir o afectar su posicionamiento, afortunadamente tiene varias oportunidades que puede aprovechar para crecer y fortalecerse en el medio, de tal forma que si se puede enfrentar las amenazas que intervienen y se constituyen en barreras de crecimiento y desarrollo de Nefrodial Ltda.

Matriz del Perfil Competitivo (MPC). “Con frecuencia se considera que las fuerzas competitivas son los hechos y tendencias ambientales que pueden afectar más la posición estratégica de una empresa.”²⁵

Esta herramienta analítica identifica los competidores más importantes de una empresa e informa sobre sus fortalezas y debilidades particulares. Los pasos para desarrollar la matriz son:

- Identificar y seleccionar los factores claves de éxito en la industria

²⁵ DAVID, Fred. La Gerencia Estratégica. Santa fe de Bogotá: Legis, 1994. p. 122.

- Asignar la ponderación a cada factor determinante de éxito con el objeto de indicar la importancia relativa de ese factor para el éxito de la industria. Se pueden determinar ponderaciones apropiadas mediante la comparación de competidores exitosos o fracasados.
- La ponderación asignada a cada factor debe variar de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). Las ponderaciones asignadas se aplican a todos los competidores; la columna de ponderaciones debe sumar 1.0.
- Se asigna a cada competidor la debilidad o fortaleza de esa firma en cada factor clave de éxito. La clasificación debe basarse en información objetiva, en donde existe:
 - Debilidad mayor= 1
 - Debilidad menor= 2
 - Fortaleza menor= 3
 - Fortaleza mayor= 4

La ponderación asignada a cada factor clave de éxito debe multiplicarse por la clasificación correspondiente a cada competidor para determinar un resultado ponderado para cada empresa. El resultado ponderado indica la fuerza o debilidad relativa de cada competidor en cada factor determinante de éxito.

Finalmente se debe sumar la columna de resultados ponderados para cada competidor. Esto da un resultado ponderado total para cada firma. Dicho total ponderado revela la fortaleza total de la empresa en comparación con la de sus competidores. El total ponderado más alto indicará el competidor más amenazante, mientras que el menor revelará quizás el más débil. Los totales ponderados pueden variar de 1.0 (el más bajo) a 4.0 (el más alto).

Para el análisis competitivo de Nefrodial Ltda., se ha tenido en cuenta las Unidades Renales, más representativas de la ciudad de Pasto.

- **Participación en el mercado.** Determina el grado de aceptación del servicio por parte de los usuarios, ya que permite establecer el grado de competitividad en el mercado de acuerdo al volumen de usuarios.
- **Imagen corporativa.** Es el conocimiento y grado de solidez y credibilidad de la institución ante los clientes internos y externos, es el resultado del trabajo al

interior de la empresa y en el caso de las entidades prestadoras del servicio de salud renal se refleja principalmente en el servicio.

- **Competencia de los precios.** Este factor determina que tan competitiva es la institución en cuanto al precio de sus servicios, variable que influye mucho en la decisión de los usuarios o E.P.S, para elegir la institución como en este caso Unidad Renal, hay que tener en cuenta que no solo es el precio, es también lo que apoya ese precio o lo que se agrega al valor del servicio.
- **Posición financiera.** Representada en bienes, activos con que cuenta la institución y puede disponer cuando lo requiera para determinado fin, este es un factor que genera en gran parte la permanencia en el mercado porque le permite enfrentar las crisis económicas.
- **Publicidad.** Es una herramienta muy importante para posicionar el servicio, de este depende el éxito de la institución, porque a través de la publicidad es que se da a conocer la institución, los servicios, los beneficios del mismo y ante todo posicionarse en la mente de los usuarios.
- **Estrategia de venta.** Se refiere a sistemas de crédito, descuentos, promociones y valores agrupados a los servicios y son utilizados por las instituciones para cimentar el mercado.

Tabla 14. Matriz de perfil competitivo (MPC).

UNIDADES RENALES DE SERVICIO MÉDICO ASISTENCIAL							
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PONDERAC.	R. T. S.		CEDIT. Ltda.		NEFRODIAL Ltda.	
		CL	RP	CL	RP	CL	RP
1. Participación en el mercado	0.18	4	0.72	3	0.54	2	0.36
2. Imagen corporativa	0.15	4	0.60	3	0.60	3	0.45
3. Competencia de los precios y valores agregados	0.10	1	0.10	1	0.10	3	0.30
4. Calidad del servicio	0.15	3	0.40	4	0.60	4	0.60
5. Posición financiera	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45
6. Publicidad	0.09	3	0.27	3	0.27	1	0.09
7. Estrategias de venta	0.18	3	0.54	3	0.54	2	0.36
TOTAL	1.0		3.18		3.10		2.61

Fuente: Esta investigación

CL = Clasificación
 RP = Resultado Ponderado

Los resultados de la matriz MPC, presenta a R.T.S. como la entidad con mayor posición competitiva con un 3.18, ya que posee una sólida imagen corporativa aún cuando su mayor debilidad se encuentra en los valores agregados a los precios. El segundo lugar se ubica CEDIT, 3.10, debido a la publicidad, posición financiera y estrategia de ventas, Nefrodial Ltda. ocupa el tercer lugar con un 2.61, gracias a su participación en el mercado y su posición financiera, a esto se le suma la atención desinteresada que se brinda a través del valor agregado, lo cual marca una gran diferencia entre Nefrodial y la competencia, si bien es cierto la competencia goza de fortalezas, también es cierto que en Nefrodial Ltda., brinda seguridad y bienestar por medio de la salud, situación que es definitiva en la labor médico-asistencial, de ahí que es importante tener fortalezas como; la imagen corporativa, publicidad y mercadeo; pero también es muy importante el servicio domiciliario, sin costo alguno además del transporte gratuito como lo posibilita Nefrodial Ltda., y lo que se convierte en una fortaleza.

En este orden no se puede dejar de lado como fortalezas la calidad del servicio no solo al paciente, sino a su familia, la cual está en permanente atención por el Grupo de Apoyo, que se preocupan por el bienestar integral del paciente y su familia. Lo anterior le ha permitido su permanencia en el mercado, se nota claramente que no posee publicidad y ni un sistema de mercadeo apropiado pero aún así es reconocida en el entorno, sin embargo, con una buena planificación podría alcanzar mejor competitividad y posicionamiento.

Realizar un estudio del entorno competitivo es vital para el desarrollo de Nefrodial Ltda., teniendo en cuenta las debilidades, fortalezas, oportunidades, amenazas, metas y estrategias de los principales competidores, realizando interrogantes específicos para obtener la mayor información, ya que de esto depende el diseño de estrategias efectivas, reconociendo que las debilidades de la competencia representan oportunidades, mientras que sus fortalezas representan amenazas.

- **Aumento de la competencia.** Desde hace algún tiempo el Departamento de Nariño y específicamente su capital se ha convertido en atractivo de inversión para empresas nacionales, situación que se constituye como amenaza para la empresa ya que esto afecta directamente la participación en el mercado, caso específico de las Unidades Renales del centro del país que han abierto sucursales en esta región, hecho que aún cuando se presenta como una amenaza para Nefrodial Ltda., por el gran despliegue publicitario y posicionamiento de la imagen corporativa, sin embargo, en forma indirecta es un beneficio porque mediante la publicidad concientizan a la ciudadanía de la importancia del cuidado de la salud, beneficiando así a todo el sector, situación que debe ser aprovechada por Nefrodial Ltda. para promover sus servicios utilizando su fortaleza competitiva.

- **Precio de la competencia.** Por tratarse de un mercado perfecto donde influye mucho la demanda, la oferta y la competencia, el precio se convierte en un punto muy importante para tener en cuenta, ya que las E.P.S. o algunos (muy escasos) usuarios no sólo buscan el mejor servicio, sino también buscan economía, aspecto que favorece el entorno competitivo, en este aporte es valioso aclarar que los precios, dentro de la competencia son muy afines a Nefrodial Ltda.

- **Alianzas estratégicas.** Las Unidades Renales y profesionales del ramo, tienen la opción de aliarse con el fin de captar usuarios y recibir beneficios extras e igualmente celebrar alianzas con posibles usuarios del servicio, representados en cooperativas, instituciones educativas o agremiaciones; este hecho puede convertirse en una amenaza importante ya que la unión de los competidores generan un fortalecimiento y propende por el empoderamiento del mercado, con lo cual conducirían al cierre de ciertos sectores de la salud, de ahí que Nefrodial Ltda. debe estar muy atenta a esta situación y aprovechar sus potencialidades si se tiene en cuenta que ésta requiere para su desarrollo ampliar cobertura y posicionamiento desde una perspectiva estrategia de mercadeo.

- **Competidores potenciales.** Es innegable que en un entorno tan competitivo siguen apareciendo profesionales, inclusive formados en la universidad regional que ofrece este programa, los cuales hoy en día se pueden especializar en el país, de ahí que existan empresas que deseen incursionar en el servicio, como se ha visto en los últimos años, con la llegada de entidades provenientes del centro del país, sin embargo, con la experiencia, precios competitivos y valor agregado que benefician a todo el sector, situación que debe ser aprovechada por Nefrodial Ltda. y con la utilización de estrategias de mercadeo y publicidad puede enfrentar el riesgo.

- **Rivalidad entre firmas establecidas.** Este fenómeno se encuentra hoy en día con mayor frecuencia, ya que la crisis a nivel económico, fomenta crisis en algunos estamentos empresariales, el mismo fenómeno social, permite que el mercado sea muy competitivo, lo anterior posiblemente es lo que fomente cierta competencia de forma desleal, donde el tráfico de influencias, y comisiones por contratos a terceros hace que algunas empresas se vean beneficiadas, razón lógica para desestimular la competencia leal y sujeta a un sistema de mercado honesto, y depurado, donde las influencias no tienen cabida; pero desafortunadamente en el medio no solo regional sino nacional se vive esta realidad, esto quiere decir que Nefrodial Ltda. debe continuar enfrentándolo y aprovechando su experiencia, la lealtad de los clientes, diversificando procesos, optimizando la calidad y utilizando estrategias de publicidad mercadeo.

8. PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA NEFRODIAL LTDA.

El presente capítulo tiene como fin plantear un plan de mercadeo, el cual se tiene como propósito un mayor el posicionamiento de NEFRODIAL LTDA. en el mercado este plan es el resultado de analizar las opciones estratégicas y de dar prioridad a cada una de estas, seleccionando aquellas en las cuales debe tener un desempeño excepcional como condición para lograr sus objetivos y por ende su misión y visión. Los proyectos estratégicos de mercadeo son muy vitales, en las realidades económicas y sociales de empresas, por tanto la presente estrategia es claves de éxito para **NEFRODIAL LTDA.** Con este propósito y en aras de hacer confiable y valdera la investigación se definieron unas matrices que indican lo práctico y real de la estrategia.

Matriz DOFA.

Está diseñada para analizar la situación competitiva de una organización, esta matriz facilita el ajuste entre amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de una organización. A través de esta herramienta se podrán formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas²⁶.

En su elaboración, se tuvo en cuenta la información de las matrices MEFI, MEFE y MPC y se siguieron estos pasos:

- Hacer una lista de las fortalezas internas claves
- Hacer una lista de las debilidades internas decisivas
- Hacer una lista de las oportunidades externas importantes
- Hacer una lista de amenazas externas claves
- Comparar las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la casilla apropiada.
- Comparar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes.
- Comparar las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes.
- Comparar las debilidades internas con las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes.

DOFA AREA ADMINISTRATIVA

²⁶ SERNA, Op. cit., p. 32

Debilidades

- Carencia de un adecuado direccionamiento estratégico de mercadeo.
- No cuenta con estructura organizacional orientada al mercadeo.
- No se ha elaborado planes de acción.
- No se cuenta con el recurso humano profesional para implementar nuevos y ágiles mecanismos que orienten una estrategia de acción conducente hacia un mercadeo eficaz.
- No existen convenios con empresas, o institucionales suficientes para un mayor posicionamiento a nivel departamental.
- Existe duplicidad de funciones, las cuales son asumidas por una sola persona (Gerente), la cual en oportunidades asume la parte de mercadeo y visita a diferentes empresas para ofrecer los servicios.

Oportunidades

- Asistencia a conferencias, congresos y talleres relacionados con el crecimiento y dirección de pequeñas y medianas empresas que realizan diversas organizaciones.
- Existencia de E.P.S. indígenas, o grupos étnicos, que no poseen convenios con ninguna entidad de asistencia renal.
- Existencia de profesionales independientes especialistas, Nefrólogos, Internistas, psicólogos y trabajadores sociales, especializados en seguimiento de casos relacionados con patologías renales, interesados en realizar convenios con Unidades Renales.

Fortalezas

- Actualización de la normatividad legal.
- Existencia de manual de procedimientos y protocolos.
- Buena comunicación y relaciones interpersonales.
- Motivación y satisfacción con el trabajo que realiza el personal.
- Estímulos y recompensas.
- Satisfacción en la remuneración salarial.
- Experiencia laboral.

Amenazas

- Creación de nuevos impuestos.
- Sanciones declaradas en el código de ética médico-asistencial por negligencia en los tratamientos.
- Cambios frecuentes por parte del Instituto Departamental de Salud de Nariño con relación a las condiciones de habilitación.
- Falta de apoyo por parte del estado a Instituciones Nefrológicas privadas.

DOFA AREA DE MERCADEO

Debilidades

- Falta de participación en el mercado.
- No se ha realizado investigación de mercados.
- No se ha realizado plan de mercadeo.
- No posee imagen corporativa reconocida.
- No utiliza medios publicitarios.
- No se ha realizado un estudio de la competencia.

Oportunidades

- En algunos servicios los precios de la competencia son mayores.
- Crecimiento continuo de la población con afecciones renales.
- Nuevos estilos de vida de la población.
- Ampliación de los medios de comunicación en la región.
- Ubicación favorable de la empresa.
- Los pacientes actuales de Nefrodial Ltda demuestran interés a nuevos tratamientos que pueda ofrecerles la Unidad Renal.

Fortalezas

- Servicios Nefrológicos técnicos y medico-asistenciales.
- Satisfacción y lealtad del usuario.
- Precios bajos y apoyados por el valor agregado.
- Buena relaciones con los proveedores.
- Perspectivas de un mayor posicionamiento.

Amenazas

- Aumento de la competencia.
- Buena imagen corporativa de algunas Unidades Renales.
- Servicios adicionales que presta la competencia.
- La competencia cuenta con un buen número de convenios.
- Competencia desleal en el mercado.

DOFA AREA FINANCIERA

Debilidades

- No aceptación en el presupuesto anual de gastos para publicidad.
- Inexistencia de fondos para posibles inversiones en el entorno.
- Pago del canon de arrendamiento.
- Dificultad para captar mayores usuarios (E.P.S.)

Oportunidades

- Disponibilidad de crédito con proveedores.
- Fácil acceso a créditos bancarios.
- Existencia de sistemas contables que mejoren el área financiera.
- Buen manejo del libro de contabilidad.

Fortalezas

- Capacidad de generar mayores recursos y márgenes de beneficio económico.
Capital de trabajo.
- Buena capacidad de ingresos.
- Los gastos generados por la Unidad Renal son menores que los ingresos
- No posee grandes deudas con proveedores
- Se cuenta con una excelente administración de la estructura financiera
- Estabilidad financiera

Amenazas

- Nuevas políticas salariales.
- Bajos ingresos de la población.
- Disponibilidad de inversión de la competencia.

DOFA AREA DE OPERACIONES

Debilidades

- No cuenta con máquinas automatizadas para el tratamiento de Diálisis Peritoneal.
- Falta del espacio físico.
- Ampliación de la sala de diálisis.

Oportunidades

- Fácil acceso a la tecnología.
- Asistencia médica domiciliaria gratuita.
- Existencia en el país para la especialización en Nefrología.
- Capacidad de ampliación de atención domiciliaria.
- Capacidad para la creación de una infraestructura mayor.
- Posibilidad de expansión en el departamento de Nariño.

Fortalezas

- Calidad de insumos y materiales.

- Médico – Nefrólogo de planta.
- Capacidad de servicio domiciliario gratuito sin costo.
- Prestar el servicio de urgencias.
- Grupo profesional de apoyo para la familia.
- Servicio por valor agregado

Amenazas

- Crecimiento tecnológico de la competencia.
- Nuevos requisitos básicos de funcionamiento.
- Costo de tecnología de punta.
- Capacidad de la competencia para producir algunos costos de insumos por ser productores de los mismos

Cuadro 11. Matriz DOFA

<p style="text-align: center;">FACTORES INTERNOS</p> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; width: 100%;"/> <p style="text-align: center;">FACTORES EXTERNOS</p>	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES (D)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Direccionamiento estratégico. 2. Establecimiento, planeación y acción de mercadeo. 3. Investigación de mercados. 4. Plan de mercadeo. 5. Publicidad. 6. Imagen corporativa. 7. Tecnología de punta. 	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS (F)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Experiencia. 2. Clima organizacional 3. Precios competitivos 4. Satisfacción del cliente. 5. Capacidad financiera 6. Capacidad de ampliación infraestructura. 7. valor agregado.
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitación. 2. Crecimiento poblacional 3. Publicidad y mercadeo. 4. Precio competencia. 5. Disponibilidad de crédito. 6. Acceso a la tecnología 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementación de proceso administrativo.(D1,2,3 – O1) • Captación de nuevos usuarios(D5,6,7,8 – O2,3,4) • Elaborar un plan de mercadeo que garantice mayores convenios (D5 - O2) 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer servicios Nefrológicos a partir del valor agregado (F 3 – O 4) • implementar nuevos servicios con mayor tecnología. (F 5,6 – O 5,6) • Elaborar un plan estratégico de mercadeo (F1, 2, 3,4– O1, 3).
<p style="text-align: center;">AMENAZAS (A)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Impuestos 2. Aumento competencia 3. Nuevos requisitos básicos 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseñar campaña publicitaria (D 5, 6, 7,8 – A 2). • Actualización de 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar alianza estratégica de acción y mercadeo orientada al orden departamental, o sea

de funcionamiento	reformas legales y de funcionamiento (D2-A1, 3,4).	convenir con centros médicos y/o E.P.S. étnicas en otros municipios de la región Nariñense y crear Unidades Renales satélites o sedes. (F 1, 2, 3, 4, 5, 6 – A 2,4)
-------------------	--	---

Tabla 15. Matriz Posición Estratégica y Evaluación de Acción (P.E.E.A)

POSICION ESTRATEGICA INTERNA		POSICION ESTRATEGICA EXTERNA	
FORTALEZA FINANCIERA F. F.	CALIFICACION	ESTABILIDAD DEL AMBIENTE E. A.	CALIFICACION
* Tasa de retorno de la Inversión	4	* Cambios Tecnológicos	-1
* Liquidez	5	* Variedad de la demanda	-3
* Capital de Trabajo	4	* Disponibilidad de insumos médicos	-3
* Facilidad de salida del mercado	3	* Barreras para entrar al mercado	-2
* Apalancamiento	5		
Calificación Promedio	4.2	Calificación promedio	-2.25
VENTAJA COMPETITIVA. V. C	CALIFICACION	FORTALEZA INDUSTRIAL F.I.	CALIFICACION
* Participación del mercado	-3	* Potencial del Crecimiento	5
* Calidad del servicio	-1	* Estabilidad Financiera	5
* Experiencia en el Sector	-1	* Ubicación de la Infraestructura	4
* Conocimientos e Investigaciones permanentes	-2	* Desarrollo Tecnológico	4
En tecnología		* Potencial de utilidades	4
* Valor agregado	-1		
Calificación Promedio	-1,6	Calificación Promedio	4,4

$$\text{Vector: } X = V.C. + F.I.$$

$$-1.6 + 4.4$$

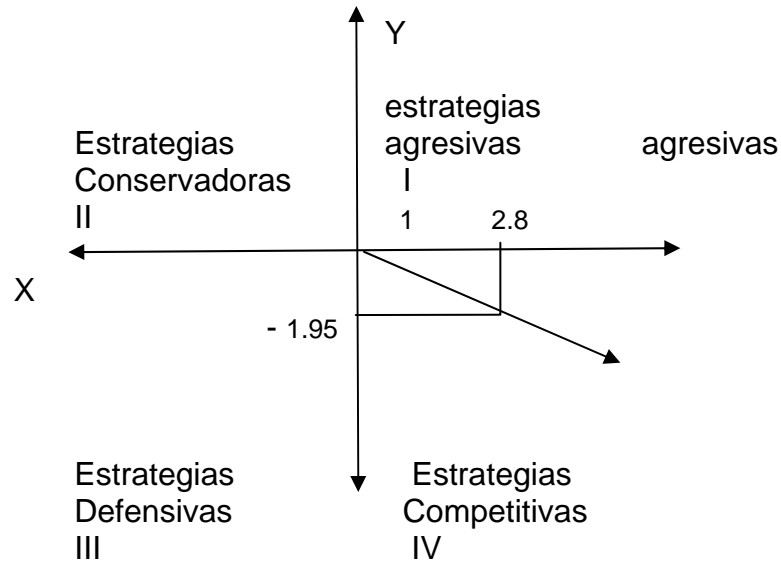
$$X = 2.8$$

$$Y = F.F. - E.A$$

$$4.2 + (-2.25)$$

$$Y = - 1.95$$

Figura 1. (P. E. E .A) (continuación y complementación de la tabla 15)



El vector direccional se encuentra ubicado, en el cuadrante inferior derecho, indicando que se necesita un tipo de estrategia competitiva, en aras del fortalecimiento y posicionamiento de Nefrodial Ltda. Estas estrategias incluyen; integración horizontal, hacia delante, en consecuencia mayor penetración y búsqueda de mercados, alrededor del Municipio de Pasto y en lo posible hacia el Putumayo, en este orden se desarrollara el mercado para Nefrodial.Ltda, a saber que sus servicios tienen opción en otros Municipios fuera de Pasto, por tanto mayor desarrollo de sus servicios, de igual forma se puede asociarse y/o convenir con centros de asistencia medico o de salud de Municipios o cabildos indígenas, en función no solo del servicio sino también de crecimiento empresarial.

Matriz del Grupo Consultor de Boston. De acuerdo con las características de la tasa de crecimiento de las ventas y la participación relativa en el mercado, cada producto se puede colocar en una matriz de portafolio de productos. Los productos de alto crecimiento y con alta participación se clasifican como estrellas, generalmente teniendo los más altos márgenes de utilidad, pero también es probable que necesiten flujos netos de efectivo para mantener su participación en el mercado. Los productos interrogantes tienen alto potencial de crecimiento pero

baja participación en el mercado, necesitan grandes salidas netas de efectivo si quieren mantener o incrementar su participación en el mercado.

Los productos vacas lecheras son productos que poseen una proporción relativamente alta del mercado, pero compiten en una industria de bajo crecimiento, debido a su posición dominante y a su mínima necesidad de recursos adicionales, estos negocios generan más efectivo que el necesario.

Los productos huesos tienen un bajo nivel de participación en el mercado y se encuentran en un sector de crecimiento lento o inexistente, sus débiles posiciones internas y externas, a menudo conducen a la liquidación, reducción o eliminación del producto o servicio.

Figura 2. Matriz del Grupo Consultor de Boston

		PARTICIPACIÓN RELATIVA EN EL MERCADO	
		ALTA	BAJA
CRECIMIENTO DE LA DEMANDA	ALTO	<p>ESTRELLAS</p> <p>Diálisis</p>	<p>INTERROGANTES</p> <p>Hemoperfusión Plasmaferisis. Consulta externa.</p>
	BAJO	<p>VACAS LECHERAS</p> <p>Hemodiálisis.</p>	<p>HUESOS</p> <p>Accesos vasculares. Infecciones de catéteres. Tratamiento de Peritonitis</p>

El portafolio de servicios ofrecido por NEFRODIAL LTDA. y definido en la Matriz del Grupo Consultor de Boston, se establece de acuerdo a las necesidades de los usuarios, los cuales por las características de su patología, hacen que el servicio medico-asistencial se especifique muy puntualmente, esto quiere decir que el servicio si puede clasificarse a través de los requerimientos de la presente matriz, esto con el afán de hacer un análisis mediante el cual se observe que clase de servicios son los mas óptimos y rentables, de igual manera los mas inadecuados, se han clasificado así.

ESTRELLA. (Diálisis.) Representa el mayor servicio y el más adecuado por su rentabilidad a largo plazo, y por el crecimiento y generación de utilidades.

- Alta tasa de utilidad económica.
- Alta participación relativa en el mercado.

Debe de recibir suficientes recursos, para mantenerse y fortalecer su posición dominante.

- Integración hacia adelante.
- Integración horizontal
- Penetración en el mercado.
- Desarrollo de nuevos mercados.

INTERROGANTE. (Hemoperfusión, Plasmaferisis. Consulta externa.)

- Altos costos del servicio.
- Baja participación en el mercado.
- Compite en actividades económicas de alto crecimiento.
- Requiere altas inversiones.

VACAS LECHERAS. (Hemodiálisis).

- Alta porcentaje de participación relativa en el mercado.
- Compite en actividades económicas de crecimiento.
- Tiene un posicionamiento dominante.
- Requiere pocos recursos adicionales.
- Genera más efectivo que el que requiere.

La administración de las vacas se debe suceder de tal forma que mantenga la fortaleza de su posición en el mercado, por el mayor tiempo posible.

LOS HUESOS. (Accesos vasculares. Infecciones de catéteres. Tratamiento de Peritonitis) Son los servicios que generan costos adicionales en el área Nefrológica.

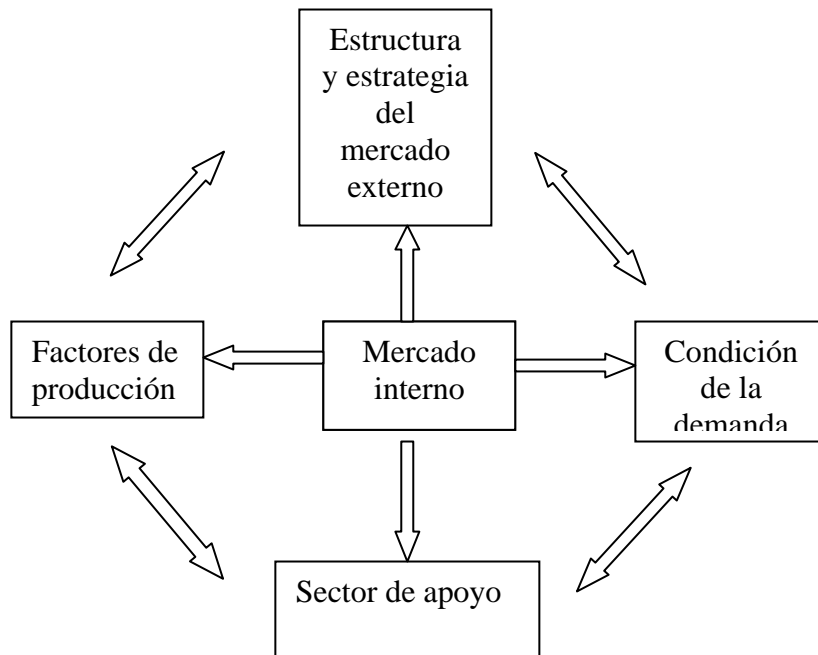
Matriz del Diamante Competitivo (M. Porter). M. Porter hace notar cuatro factores determinantes para desarrollar la capacidad competitiva, de una nación, región o empresa, estos factores se definen como:

- Factor de dotación o producción.
- Cadena productiva.

- Consideración de la demanda o sectores conexos y de apoyo.
- Consideración demanda.
- Estructuras de mercado.

Estos factores interactúan en dirección a la ventaja competitiva, esto permite explicar en detalle el ambiente regional en que nacen las empresas, además explica como entrar a competir, esto se logra en la medida que se interpreta la interacción de los cuatro factores.

Figura 3. Matriz de diamante competitivo.



Como se aprecia en la matriz, se dan factores que se complementan o interactúan entre sí, de tal forma que se lo interpreta así;

Estrategias de mercado externo:

- Énfasis en proyectar la Unidad Renal Nefrodial Ltda., hacia mercados que en un principio se limitarían al interior del departamento de Nariño (municipios aledaños).
- Definir un plan estratégico de mercadeo.
- Promocionar la Unidad Renal por medio de campañas publicitarias dentro y fuera del Municipio de Pasto

Condición de la demanda.

- Motivar los convenios o contratos con E.P.S. y Resguardos Indígenas por medio de visitas permanentes.
- Promocionar y prevenir las patologías renales, a través de conferencias y medios escritos ante empresas de salud y centros de salud satelitales.
- Instrucciones continua, (a los familiares) para la para el cuidado y la asistencia de los pacientes con afecciones renales, en momentos de crisis.
- Apoyarse permanentemente en los servicios de urgencias que se brindan por medio del valor agregado
- Garantizar transporte y visitas domiciliarias permanentes

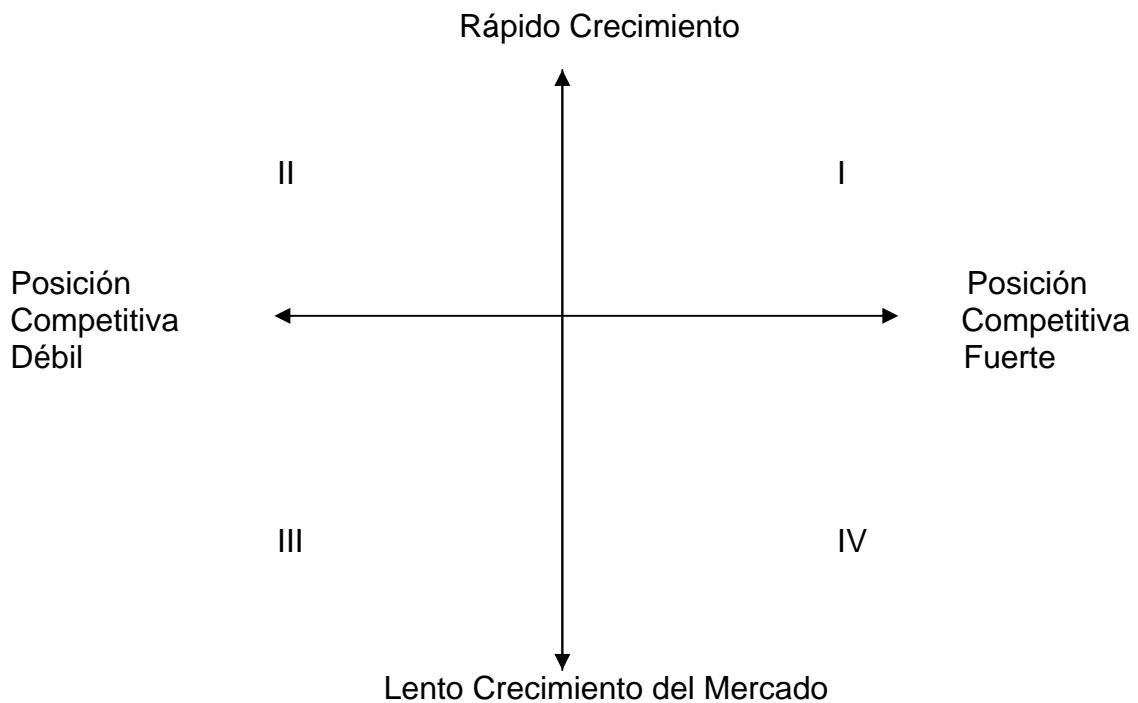
Factores de producción.

- Actualización e instrucción constante, con el ánimo de innovar a partir de los avances tecnológicos relacionados con la asistencia Nefrológica.
- Seminarios sobre atención al cliente y relaciones afectivas con los pacientes renales.
- Mantenimiento garantizado, profesional y eficaz para la maquinaria de y el equipo médico.
- Actualización y asistencia a seminarios medico-asistenciales

Sectores de apoyo o conexos.

- Las diferentes Unidades renales estar atentas a capacitaciones, e informaciones para que el acompañamiento sea consecuente con la necesidad de las personas afectadas por las diferentes patologías renales, lo mismo que para sus familiares, que también se afectan por este flagelo.
- Mayores garantías del sector Nefrológico de la región y la nación, para hacer de la competitividad un medio adecuado y leal de progreso desarrollo y sostenibilidad de las empresas que apenas surgen e incursionan.

Grafico 4. Matriz de la Gran Estrategia



Esta Matriz es una herramienta de gran ayuda, en su elaboración se retomó las recomendaciones de varios autores de la posición competitiva en dirección al crecimiento del servicio de salud en el mercado.

La Unidad Renal Nefrodial Ltda. se ubica en el cuadrante I, porque presenta una posición competitiva fuerte en un mercado que crece rápidamente. Las estrategias recomendadas para esta posición son: posibilidades de penetración muy buenas en el mercado y otros mercados, desarrollando un mayor servicio.

Desarrollo de mercados: con esta estrategia Nefrodial Ltda. puede lograr conseguir o convenir nuevos espacios de acción así:

- a. Contratos con usuarios a través de contrataciones con nuevas E.P.S. Centro de Salud etc.
- b. Abrir mercado en otros Municipios o regiones geográficas
 - Expansión regional (Ipiales, Tumaco, Túquerres etc.)
 - Expansión Nacional (Putumayo, Cali, etc.)
- c. Atraer otros segmentos del mercado.
 - utilizar mayores canales de acercamiento al consumidor desde el mercadeo y la publicidad.

Con la información obtenida a través de la investigación permite tener unas bases claras sobre lo que la empresa necesita para alcanzar su posicionamiento en el mercado, que sería para sus inversionista como el reconocimiento a sus dos años de trabajo silencioso, que ha generado empleo en su localidad y que ha superado todos los inconvenientes que una empresa puede sortear, en donde el sector se caracteriza por una cierta competencia desleal y que poco se apoyo entre si. Es por esto que hace falta reafirmar el mercado local creando una ventaja competitiva que genere más rentabilidad y posibilidades de propiciar una expansión del cultivo a nivel nacional.

PLANES ESTRATEGICOS

Los proyectos estratégicos son el resultado de analizar las opciones estratégicas y de dar prioridad a cada una de estas, seleccionando aquellas en las cuales debe tener un desempeño excepcional como condición para lograr sus objetivos y por ende su misión y visión. Los proyectos estratégicos son pocos pero vitales, son en realidad los factores claves de éxito para Nefrodial Ltda.

Las estrategias que han de integrarse al plan que permita alcanzar un manejo global e integral en Nefrodial Ltda. Como un todo, donde la planeación y acción girará alrededor de la misión, visión y expectativas de los usuarios, donde se desarrollara una labor eficaz a través de un trabajo en equipo generado de la participación y compromiso entre el personal administrativo de Nefrodial Ltda.

Para lo anterior es oportuno formular la misión, visión, objetivos, valores y principios corporativos, teniendo en cuenta el trabajo que realizan, hasta donde quieren llegar, que metas quieren alcanzar, que herramientas y medios van a

utilizar, en función no solo del mercadeo y por ende un mayor posicionamiento, sino de un servicio medico confiable y con calidad humana.

MISIÓN: Prestar con excelencia y oportunidad los servicios de salud en el campo de la Nefrología, mediante la implementación, adecuación y operación de servicios especializados, mejorando así la calidad de vida de aquella persona con problemas en los riñones y apoyando a la familia para su comprensión y entendimiento; todo esto con el concurso de un recurso humano eficiente y amable que sigue estrictamente las guías de manejo preestablecidas, lo que nos permite mantener nuestra condición de institución sin animo de lucro.

VISION. Ser la institución que mejor desarrolla, implementa y ofrece los tratamientos, en el área de la Nefrología en Colombia y en el futuro inmediato convertirnos en la mejor alternativa en servicio para aquella persona con enfermedades en los riñones, perfeccionando nuestras guías de manejo y evolucionando con integralidad el servicio; para llegar hacer la oferta mas atractiva en las entidades promotoras de salud en Colombia.

Objetivos Estratégicos

- Incluir y garantizar dentro de presupuesto general el recurso para el área de mercadeo.
- Trazar un plan estratégico de mercadeo.
- Implementar mayores políticas de publicidad y comercialización.

Estrategias

Incluir y garantizar dentro del presupuesto general el recurso para el área de mercadeo.

- Insistir para que la Junta Directiva asuma como propia la necesidad que tiene la empresa Nefrodial Ltda. de implementar en su agenda un proceso de acción permanente orientado hacia el mercadeo, como estrategia que posibilite no solo la asistencia de un mayor numero de usuarios, sino poder expandirse a otros municipios del Departamento de Nariño.
- Regular periódicamente el presupuesto de mercadeo entre la administración y la Junta Directiva de Nefrodial Ltda. para que se destine puntualmente los recursos para el sostenimiento de la publicidad.

Trazar un Plan Estratégico

Implementar Nuevas Políticas de Comercialización.

- Elaborar el portafolio de servicios, en donde se describa brevemente la empresa, se conozcan sus objetivos y beneficios para la comunidad.
- Anunciarse en páginas amarillas y medios televisivos.
- Identificar la empresa mediante la implementación del logotipo, el cual generará al interior de la misma mayor pertenencia de sus trabajadores y presentará al mercado la imagen de una Unidad Renal organizada y muy competitiva.
- Posicionar la imagen de Nefrodial Ltda. entre el usuario y/o E.P.S. con elementos publicitarios inferidos desde todos los canales de acceso que tiene el entorno, de manera que se posicione en el mercado.
- Transmitir a través de la imagen corporativa la calidad del servicio, de igual forma sentimientos de solidaridad, acompañamiento y afecto que el paciente perciba de una manera implícita.

Mejorar la calidad en el Servicio

- Estar constantemente informados, sobre los avances tecnológicos y científicos, en consecuencia capacitar al personal encargado del mantenimiento de los equipos, de igual forma esta información sirve para la adquisición y actualización de los nuevos y mejores equipos para la asistencia del tratamiento.
- El talento humano de atención a los usuarios deben saber proyectar y asumir en su actitud y comportamiento la misión y la visión de la Unidad Renal, lo cual ayuda a crear lazos de confianza del paciente y sus familiares hacia Nefrodial Ltda.
- Elevar el servicio con campañas de corte preventivo en E.P.S., Centros de Salud, Cabildos, Municipios y Cooperativas.
- El valor agregado es una herramienta que debe estar continuamente atento a las necesidades del usuario, ya que hasta este momento es uno de los mayores soportes a nivel estratégico con el que cuenta Nefrodial Ltda. y se convierte no solo en una fortaleza que se debe explotar al máximo.
- Convenir nuevos contratos y renovar los presentes, es la intención que se propende por la parte financiera, pero este propósito se lo alcanza brindando un servicio eficaz, amable, cordial incrementando el servicio a través del valor agregado y la asistencia médica.

- El grupo de apoyo (psicólogo, trabajadora social y nutricionista) se convierten en una herramienta básica al momento de mejorar el servicio, por tanto se debe insistir cada vez más para que este grupo de apoyo acompañe no solo a al paciente y familiares.
- Utilizar las líneas de promoción, prevención y de fomento de la salud renal, inferidas desde el Instituto Departamental de Salud, de igual forma campañas que impulsan los proveedores, para realizar actualizaciones tecnológicas con el fin de lograr un servicio medico de calidad y por ende altamente competitivo.
- Motivar e incentivar al personal de la empresa a través de capacitaciones sobre la atención eficiente del usuario, ya que éste es la razón de ser de la organización.
- Programar cada mes una charla de relaciones humanas, trabajo en equipo y temas afines, de tal manera que subsanen pequeñas diferencias que afectan el clima laboral y repercuten en el desarrollo de sus actividades.

Control. Establecer parámetros de comparación entre el nivel de mercadeo, reconocimiento de la imagen corporativa de Nefrodial Ltda., al igual que una mayor acercamiento y por ende posicionamiento en otros Municipios aledaños, lo anterior permitirá analizar si las estrategias del plan de mercadeo han alcanzado los objetivos propuestos.

Divulgar el plan estratégico de mercadeo, de tal manera que los empleados se convierta en los eslabones que llevaran al éxito del mismo.

Retroalimentación. Estar atento a las opiniones de los usuarios, E.P.S. proveedores y mercado en general, con el fin de reevaluar las estrategias hacia el logro de los objetivos planteados.

Tabla15. Plan Estratégico de Mercadeo (P. E. M.)

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	METAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO	RECURSOS	INDICADORES DE GESTION
Implementar Planeación Estratégica	Adoptar el Plan Estratégico de mercadeo	Avalar periódicamente el presupuesto de los recursos para el mercadeo Reelaborar las condiciones de mercadeo por los diferentes medios de comunicación	Aplicar misión, visión, objetivos, valores y principios. Definir las pautas o campañas de mercadeo y publicidad.	Funcionarios del área de mercadeo y la Gerente	2 meses	4.000.500.	Definir los medios a través de los cuales se realizarán las diferentes campañas o pautas
Incrementar la rentabilidad para el año 2006-2007.	Mejorar la prestación de servicios	Aumentar las mayores garantías y posibilidades al valor agregado.	Ejecutar alianzas y convenios con otros sectores o centros médicos, al igual que con cabildos o grupos minoritarios.	Representante legal	2 meses		Indicador de eficiencia: Existencia de contratos o convenios.
Incrementar la participación en el Comercialización.	Desarrollar un Plan de Mercadeo para darse a conocer.	Incrementar el reconocimiento imagen corporativa	Desarrollar campañas Publicitarias en los principales medios de comunicación regionales	Representante legal	1 año	\$1.845.000.	Indicador de eficacia: posicionamiento en el mercado.
Crecer a nivel empresarial.	Ampliar la cobertura de usuarios y regiones Municipales aledañas.	Aumentar el número de usuarios por medio del aumento de convenios.	Realizar visitas periódicas y campañas informativas a E. P. S. cabildos indígenas, instituciones, asociaciones, empresas e instituciones educativas (escuelas y colegios)	Representante legal y grupo de apoyo en mercadeo	3 meses	\$1.120.000	Indicador de evaluación: mediante la rentabilidad y productividad.

CONCLUSIONES

- Toda organización que realiza sus actividades dentro del sector salud, requiere de herramientas gerenciales con las cuales debe buscar permanentemente la supervivencia, el crecimiento y el desarrollo organizacional, sin embargo, en Nefrodial Ltda. durante los 2 años de permanencia en el mercado no las ha adoptado, impidiendo un mayor posicionamiento y abrir mas mercados, a causa del desconociendo de las garantías que ofrece un plan estratégico de mercadeo; es conocido que el mercadeo es la ciencia integradora, dinámica y de alto valor agregado, con la cual Nefrodial Ltda. puede orientarse hacia el usuario, hacia la comunidad y lograr un excelente reconocimiento, basado en los beneficios de sus servicios con el eterno principio de la calidad del servicio.
- Si bien es cierto, Nefrodial Ltda. presenta debilidades menores, entre las que se encuentran como ya se mencionó, cierta ausencia de organización y planeación relacionada con el mercadeo para enfrentar la alta competitividad del entorno en que se desenvuelve, tiene también fortalezas que le han permitido resistir los cambios en los sistemas de salud, actitud de los usuarios y de la competencia, reflejadas en aspectos importantes como: la capacidad tecnológica, la calidad de los servicios, el valor agregado, las cuales debe difundir y generar estrategias que le permitan apropiarse de oportunidades y defenderse de las amenazas.
- Las diferentes estrategias del plan de mercadeo fueron planteadas teniendo en cuenta la capacidad de Nefrodial Ltda. y su entorno, encaminadas a obtener los mejores resultados con el incremento de los usuarios, el posicionamiento de la imagen corporativa, el mejoramiento del servicio que le permitan en el corto plazo crecer y posicionarse en el sector tan competitivo en el que se desenvuelve.

RECOMENDACIONES

Para la adopción del Plan Estratégico de Mercadeo en Nefrodial Ltda. Se recomienda:

- Dar a conocer formalmente la filosofía de la organización, la misión, visión, principios corporativos y objetivos estratégicos a través de reuniones con los funcionarios de Nefrodial Ltda. con el fin de lograr el interés y compromiso de todos en la ejecución de la planeación.
- Las actividades del plan de acción se deben ejecutar en forma inmediata y son programadas para corto tiempo porque Nefrodial Ltda. requiere un rápido desarrollo para no desaparecer del sector Nefrológico.
- Desarrollar un plan de mercadeo que proporcione un mayor posicionamiento, aprovechando los principales medios de comunicación existentes en la región, a través de mensajes televisivos en canal regional, radiales y escritos.
- Realizar convenios o alianzas estratégicas para asegurar la consecución de un mayor número de clientes.
- La orientación del Marketing relacional tiene que ser direccional para las personas que tomen la decisión (Gerentes).

BIBLIOGRAFÍA

AMADOR POSADAS, Fátima Jacqueline. Planeación Estratégica. estiopolis.com, septiembre 16 de 2004.

BIBLIOTECA DE CONSULTA MICROSOFT®Encarta ® 2005 © 1993-2004 Microsoft Corporation.

CHIAVENATO, Adalberto. Administración Proceso Administrativo. Bogotá: Mc Graw Hill, 2004 286 p.

DAVID, Fred. La Gerencia Estratégica. Santa fe de Bogotá: Legis, 1994. 355 p.

FERNÁNDEZ SERRRANO, Sarabia. Elementos Constitutivos del Plan Estratégico. Santafé de Bogotá: Oveja Negra. 1997. 287 p.

FRED R, David. Conceptos de Administración Estratégica. México: PHH, 1997. 356 p.

GULTINAN, Joseph y GORDON, Paúl. Gerencia de Marketing. 4ª ed.. Mc Graw Hill, 2000. 401 p.

INSTITUTO DEPARTAMENTAL DE SALUD. Condiciones básicas para el profesional Para los Centros de Asistencia o Clínicas especializadas. 2003

KISNERMAN, Natalio. Ética para el Servicio Social. 2ª ed. Medellín: Humanitas, 1999. 258 p.

KOONTZ, Harold. Administration. Bogotá: Mc Graw Hill, 1998. 241 p.

KOTLER. Fundamentos de marketing. Bogotá: Norma, 2002. 281 p.

LAMBIN, Jean Jacques. Marketing Estratégico. 3ª ed. Madrid: Mc Graw Hill, 1995. 258 p.

MÉNDEZ, Carlos. Metodología: Guía para elaborar diseños de Investigación en Ciencias Económicas, Contables y Administrativas. 2ª ed. Bogotá: Mc Graw Hill, 1995. 189 p.

OGLIASTRI, Enrique. Manual de Planeación Estratégica. Bogotá. Tercer Mundo. 1988. 189 p.

PLAN DE DESARROLLO DE NARIÑO 2004 – 2007. La Fuerza del Cambio Continua. Secretaría de Planeación de Nariño. Pasto, Imprenta Departamental. 2004. 104 p.

PLAN DE DESARROLLO DEL MUNICIPIO DE PASTO 2004 – 2007. Pasto Mejor. Secretaría de Planeación Municipal. Imprenta Municipal. Pasto, 2004. 201 p.

SALLENAVE, Jean Paúl. La Gerencia Integral. Santafé de Bogotá: Norma, 1994. 350 p.

SANTACRUZ DE LA ROSA Luis Ernesto. Evolución del Marketing. Google.com

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEPARTAMENTAL. Informe del Programa de pregrado y posgrado en Nariño. 2003

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN MUNICIPAL. Informe del Programa de Factores Asociados. San Juan de Pasto. 2003

SERNA, Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. Bogotá: RAM. 1994. 260 p.

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA. Sede San Juan de Pasto.

A N E X O S

Anexo A.

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
POSTGRADO EN ALTA GERENCIA**

OBJETIVO: La presente encuesta pretende indagar sobre aspectos relacionados con el servicio que presta a los usuarios la Unidad Renal Nefrodial Ltda., tiene también como fin apoyarse en la calidad de la información que usted como usuario suministre para realizar un diagnóstico objetivo y eficaz; responda en forma clara, sincera y abierta las siguientes preguntas. Señale con una x la opción seleccionada.

NOMBRE: _____

EDAD _____

Residencia _____

1. Qué clínicas o unidades renales conoce usted?

- a. R.T.S. _____
- b. CEDIT _____
- c. NEFRODIAL LTDA. _____
- d. OTRAS cual? _____

2. Cuáles son los aspectos que usted considera mas importantes para visitar una unidad renal?

- a. Calidad _____
- b. Costos de los tratamientos _____
- c. Facilidad de pago _____
- d. Buen servicio _____
- e. Responsabilidad _____
- f. Otro Cuál? _____

3. Qué tipo de terapias dialíticas ha utilizado?

- a. Hemodiálisis _____
- b. Diálisis peritoneal. _____
- c. hemoperfusión _____
- d. Otro cuál? _____

4. ¿Hace cuánto tiempo utiliza los servicios de la unida renal NEFRODIAL LTDA. ?

- a. Menos de 1 año _____
- b. De 1 a 1 1/2 años _____
- c. De 1 ½ a 2 años _____
- d. 2 años en adelante _____

5. Por qué medio conoce usted la existencia de la unidad renal NEFRODIAL LTDA?

- a. Referencias _____
- b. Remisiones _____
- c. Publicidad _____
- d. Otro, cuál? _____

6. En qué horario le gustaría ser atendido?

- a. Mañana (7-2) _____
- b. Medio día (12-2) _____
- c. Tarde (2-6) _____
- d. Noche (6-10) _____
- e. Sábados (8-12) _____

7. Qué le gustaría encontrar en NEFRODIAL LTDA. Mientras espera su turno?

- a. Buena Atención _____
- b. Videos de Capacitación _____
- c. Televisión _____
- d. Revistas _____
- e. Música _____
- f. Otro cuál? _____

8. Cómo le parece los servicios y la atención del personal de NEFRODIAL LTDA?

- a. Excelente _____
- b. Bueno _____
- c. Regular _____

Por qué? _____

GRACIAS POR SU ATENCIÓN

Anexo B.

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
POSTGRADO EN ALTA GERENCIA**

OBJETIVO: La presente encuesta pretende indagar sobre aspectos vinculados con las relaciones que la Unidad Renal Nefrodial Ltda., tiene con los proveedores, lo anterior con el fin adquirir información confiable y eficaz, para el propósito de esta investigación; responda en forma clara, sincera y abierta las siguientes preguntas. Señale con una x la opción seleccionada.

NOMBRE DE LA EMPRESA: _____

1. ¿HACE CUANTO TIEMPO ES CLIENTE NEFRODIAL LTDA. DE SU ESTABLECIMIENTO?

- a. Menos de 1 año _____
- b. 1 a 1 ½ años _____
- c. 2 años _____

2. ¿CON QUE FRECUENCIA NEFRODIAL LTDA ADQUIERE INSUMOS EN SU ESTABLECIMIENTO?

- a. 1 Vez al mes _____
- b. Cada dos meses _____
- c. Esporádicamente _____

3. ¿QUE TIPOS DE PRODUCTOS ADQUIERE NEFRODIAL LTDA?

- a. Importados _____
- b. Nacionales _____

4. ¿QUE CANTIDAD (en PESOS) DE INSUMOS ADQUIERE NEFRODIAL LTDA.?

- a. Menos de \$ 1.500.000 _____
- b. De \$ 2.000.000 a \$ 8.000.000 _____
- c. Más de \$ 9.000.000 _____

5. ¿CUAL ES EL SISTEMA DE PAGO DE NEFRODIAL LTDA?

- a. Crédito _____
- b. Contado _____

6. ¿QUE SISTEMA DE CRÉDITO UTILIZA?

- a. No posee sistema de crédito _____
- b. 30 días _____
- c. 60 días _____

7. ¿SE ENCUENTRA SATISFECHO CON LAS RELACIONES COMERCIALES CON NEFRODIAL LTDA?

- a. SI _____
- b. NO _____

¿Porque? _____

8. ¿CONSIDERA USTED QUE NEFRODIAL LTDA ES UN BUEN CLIENTE?

- a. SI
- b. NO

¿ Por que? _____

GRACIAS POR SU ATENCIÓN