

**IMPLEMENTACION Y EVALUACION DE UN PLAN DE MERCADEO Y
NUEVA IMAGEN CORPORATIVA DE MEDINUCLEAR LTDA.**

**ANTONIO CALDERON MONCAYO
GENNY MARISOL DIAZ
EDGAR RODRIGO ENRIQUEZ ROSERO**

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
VICERECTORIA DE POSTGRADOS Y
RELACIONES INTERNACIONALES
SAN JUAN DE PASTO
2003

**IMPLEMENTACION Y EVALUACION DE UN PLAN DE MERCADEO Y
NUEVA IMAGEN CORPORATIVA DE MEDINUCLEAR LTDA.**

**ANTONIO CALDERON MONCAYO
GENNY MARISOL DIAZ
EDGAR RODRIGO ENRIQUEZ ROSERO**

*Trabajo de grado presentado como requisito para optar el titulo de:
especialistas en Alta Gerencia*

Asesor:

Dr. CARLOS ARTURO RAMÍREZ GOMEZ

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
VICERECTORIA DE POSTGRADOS Y
RELACIONES INTERNACIONALES
SAN JUAN DE PASTO
2003

Nota de aceptación

Jurado

Jurado

San Juan de Pasto, Marzo de 2003

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan sus agradecimientos a:

Dios, motor y fuente de inspiración para nuestra vida.

Nuestras familias por su apoyo y comprensión incondicional.

Dr: Luis Alberto Arcos. Decano Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas - Universidad de Nariño.

Dr: Carlos Arturo Ramírez, asesor del presente trabajo de grado.

La empresa MEDINUCLEAR Ltda. por su colaboración incondicional en la realización del presente proyecto investigativo.

CONTENIDO

	Pág
INTRODUCCION	1
1. MARCO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN	2
1.1 TEMA	2
1.2 TITULO	2
1.3 DESCRIPCION DEL PROBLEMA	2
1.3.1 Situación actual, síntomas y causas	2
1.3.2 Formulación del problema	4
1.4 JUSTIFICACION	5
1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	8
• Objetivo General	8
• Objetivos específicos	8
• Objetivos estratégicos	9
1.6 DELIMITACION DEL TEMA	9
1.6.1 Alcances y límites	9
2. MARCO DE REFERENCIA	11
2.1 MARCO CONTEXTUAL	11
2.1.1 Calidad de vida en América Latina	14
2.1.2 Características de los servicios de salud	16
2.1.3 Sistema de información e investigación del mercado	19
2.1.4 Comportamiento del consumidor de servicios de salud	20
2.1.5 Factores que influyen en el consumo de servicios de salud	21
2.1.6 Segmentación de mercado y posicionamiento de servicios de salud	22
2.1.7 Posicionamiento del servicio de salud	23
2.1.8 Marketing interno para servicios de salud	24

2.2 MARCO LEGAL	25
2.2.1 Ley 100	25
2.3 MARCO CONCEPTUAL	36
3. DISEÑO METODOLOGICO	44
3.1 TIPO DE ESTUDIO	44
3.2 METODO DE INVESTIGACIÓN	44
3.3 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCION DE LA INFORMACIÓN	46
3.3.1 Fuentes de información secundaria	46
3.3.2 Fuentes de información primaria	46
3.3.3 Prueba de Instrumentos	48
3.3.4 Determinación de muestras o grupos	48
3.3.5 Trabajo de campo	50
3.3.6 Tabulación	50
3.4 ASPECTO ADMINISTRATIVO	50
3.5 RECURSOS HUMANOS	51
3.6 RECURSOS FINANCIEROS	51
3.7 RECURSOS BIBLIOGRAFICOS	52
3.8 PRESUPUESTO	53
4. FORMULACION DEL PLAN	54
4.1 DIRECCIONAMIENTO DE LA EMPRESA: MISIÓN, VISIÓN	55
4.1.1 Servicios	55
4.1.2 Mercado	56
4.1.3 Cobertura	57
4.1.4 Comunicaciones	57
4.1.5 Precios	58
4.1.6 Ventas	58
4.1.7 Indicadores financieros año 2001	59
4.1.8 Análisis de servicios de Medinuclear Ltda.	61

5. DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA	63
5.1 ANALISIS DEL ENTORNO	63
5.1.1 Guía de Análisis externo en diversos entornos	64
5.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)	89
5.3 ENTORNO COMPETITIVO	90
5.3.1 Diamante competitivo	91
5.3.2 Plataforma Urbana	95
5.3.3 Las cinco fuerzas competitivas	99
5.4 BENCHMARKING	105
5.5 ANALISIS INTERNO	112
5.5.1 Guía de Análisis interno en diversas áreas de gestión	113
5.6 MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS	118
5.7 ESTRATEGIAS FUNCIONALES	124
6. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	131
6.1 MISION	131
6.2 VISION	131
6.3 OBJETIVOS	132
6.4 MATRIZ DEL BOSTON CONSULTING GROUP 2001	134
6.5 MATRIZ DEL BOSTON CONSULTING GROUP 2002	137
7. FORMULACION DE ESTRATEGIAS	139
7.1 MATRIZ INTERNA - EXTERNA	139
7.2 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA	140
7.3 MATRIZ PEYEA	142
7.4 MATRIZ DE LA POLITICA DIRECCIONAL	145
8. DECISIÓN ESTRATEGICA	146
8.1 ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS	146
8.1.1 Penetración de mercados	146
8.1.2 Expansión de mercados	146

8.1.3 Desarrollo de mercados	146
9. ESTRATEGIAS DE MARKETING	149
9.1 ESTRATEGIA PARA LA DEMANDA MASIVA	149
9.1.1 Expansión del mercado servido	149
9.1.2 Expansión y/o conservación de la demanda dentro de la base de los consumidores actuales.	150
10. PROGRAMAS DE MARKETING	152
10.1 PRODUCTO	152
10.2 PRECIO	152
10.3 PROMOCION	153
10.4 PLAZA	154
11. PLAN OPERATIVO DE MARKETING	156
11.1 OBJETIVOS	156
11.2 ESTRATEGIAS	157
12. EJECUCION DEL PLAN	164
13. EVALUACION DEL PLAN	167
13.1 Indicadores financieros	167
13.2 Cumplimiento de objetivos y estrategias	170
CONCLUSIONES	175
RECOMENDACIONES	177
ANEXOS	178
BIBLIOGRAFIA	189

FIGURAS

	Pág
Figura 1: ORGANIGRAMA	13
Figura 2: RELACIONES DE INFORMACION DEL SECTOR SALUD	32
Figura 3: SISTEMA GENERAL DE SEGURIDAD SOCIAL EN SALUD	33
Figura 4: ESTRUCTURA MINISTERIO DE SALUD	34
Figura 5: MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS	89
Figura 7: DIAMANTE COMPETITIVO	94
Figura 8: PLATAFORMA URBANA	98
Figura 9: 5 FUERZAS COMPETITIVAS	103
Figura 10: MATRIZ DE SEGMENTACION	104
Figura 11: MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO	109
Figura 12: ARAÑA	110
Figura 13: RADAR	111
Figura 14: MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS	118
Figura 15: MATRIZ DOFA	120
Figura 16: MATRIZ BCG 2001	136
Figura 17: MATRIZ BCG 2002	137
Figura 18: MATRIZ INTERNA - EXTERNA	140
Figura 19: MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA	141
Figura 20: MATRIZ PEYEA	144
Figura 21: MATRIZ DE LA POLÍTICA DIRECCIONAL	146

INTRODUCCION

Entre las finalidades de todo negocio, está el obtener alguna retribución económica a los socios o propietarios del mismo, sin embargo y ante la competencia actual, es necesario analizar el entorno sobre el que se desenvuelve una organización, en este caso, MEDINUCLEAR Ltda. y el medio en el que se desempeña es el sector salud, especializándose en el área de Imagenología o imágenes diagnósticas, basados en tecnología de punta y que es una gran herramienta para que los médicos puedan dar un acertado diagnóstico de lo que le ocurre a un paciente en particular, sin embargo a pesar de ser reconocida en nuestro entorno, en muchos lugares se ignora por completo de los servicios que ellas posee, por ello, la investigación desarrollada, pretende confirmar el nivel por el que la empresa atraviesa en el momento, a través de un plan estratégico de mercadeo, cuyas metas, están encaminadas a difundir los servicios actuales de la empresa.

El trabajo desarrollado consta de 11 capítulos, en los cuales se parte de la planeación del proyecto, hasta llegar a la evaluación del mismo e indicar las diversas etapas por las que pasó la empresa para lograr algunos de los objetivos propuestos

1. MARCO GENERAL DE LA INVESTIGACION

1.1 TEMA

Plan de Mercadeo y nueva imagen corporativa de la empresa "MEDINUCLEAR Ltda.", tendientes a lograr una mayor cobertura en la prestación de servicios en los Departamentos de Nariño, Putumayo y el Norte del Ecuador.

1.2 TITULO

Implementación y evaluación de un plan de Mercadeo y nueva imagen corporativa de Medinuclear Ltda.

1.3 DESCRIPCION DEL PROBLEMA

1.3.1. SITUACIÓN ACTUAL, SÍNTOMAS Y CAUSAS

En el sistema de Salud Colombiano, existen diversas formas de prestar servicios de Salud, a través de EPS's (Empresas Promotoras de Salud), quienes a su vez contratan servicios con las denominadas IPS's

(Instituciones Prestadoras de Salud), estas últimas dedicadas en forma más especializada al cuidado de la salud, entre las cuales se encuentra MEDINUCLEAR Ltda. IPS, dedicada al diagnóstico y tratamiento de enfermedades, mediante el apoyo de imágenes diagnósticas, el uso de isótopos radiactivos y el empleo de la radiología vascular intervencionista, los cuales se obtienen con la ayuda de tecnología médica de punta.

Sin embargo, a pesar de la gran ayuda que le puede brindar este servicio a las EPS's y demás instituciones de salud; muchos médicos no aprovechan las ventajas de esta institución, debido al desconocimiento de la existencia de estos servicios en nuestro medio, esto en un gran porcentaje; otros porque ignoran los procedimientos que se deben seguir para permitir obtener un diagnóstico de algún paciente en particular, por ello se presentan casos en donde a pesar de que existen estos servicios de imágenes diagnósticas en nuestra ciudad, hay instituciones que envían a pacientes a realizarse exámenes en otras ciudades como Bogotá o Cali, incurriendo en gastos innecesarios, además de ser elevados para la institución que contrata dicho servicio, puesto que debe adicionar al valor del examen, los gastos de transporte del paciente y de su acompañante.

Caso similar ocurre con aquellas personas que desean ser atendidos en forma independiente, es decir por aquellos que tienen su propio especialista

e incurrir en los gastos mencionados anteriormente por concepto de desplazamiento a otra ciudad, reiterando nuevamente el desconocimiento de los beneficios prestados por MEDINUCLEAR Ltda.

Pero este desconocimiento no sólo se da a nivel de médicos y de empresas promotoras de salud, sino también del público en general, puesto que en esta institución, se atiende a cualquier usuario que necesite de alguno de los servicios calificados que tiene la empresa, la cual se caracteriza por tener un buen posicionamiento a nivel del sur occidente colombiano, en especial en los departamentos de Nariño y Putumayo debido a la implementación de alta tecnología para el diagnóstico médico, encontrando de esta manera el problema a resolver mediante el desarrollo del proyecto en mención.

1.3.2. FORMULACION DEL PROBLEMA

El plan de mercadeo y el fortalecimiento de la imagen corporativa permitirá obtener mayores beneficios económicos por concepto de prestación de servicios a IPS's, EPS's, usuarios particulares, médicos en general y otras instituciones de salud, ampliar la cobertura y confirmar el posicionamiento en el sur occidente colombiano a MEDINUCLEAR Ltda.?

1.4 JUSTIFICACION

La empresa en el momento cuenta con diversos adelantos tecnológicos, prestando los servicios de: Resonancia Magnética, Medicina Nuclear y Radiología Vascular Intervencionista, únicos en nuestro medio y los servicios de Tomografía Axial Computarizada (TAC), Ecografía y Radiología Convencional los cuales tienen competencia en el medio siendo prestados por otras entidades, motivo por el cual se hace necesario un aumento de la cobertura de estos servicios en los Departamentos de Nariño y Putumayo principalmente y el Norte del Ecuador, a través de la implementación de un Plan de Mercadeo y la generación de una nueva imagen corporativa de la Entidad, utilizando como nicho poblacional Médicos , EPS's, IPS's, otras entidades de Salud y usuarios en general.

La empresa se caracteriza por ser la única entidad que tiene este tipo de servicios integrales de Imagenología, con tecnología de punta, con buen posicionamiento empresarial.

Debido a la calidad en la tecnología aplicada, el mantenimiento de los equipos, así como los materiales necesarios para el buen funcionamiento de ellos; los costos de prestación de servicios son elevados, pero se rigen según los manuales tarifarios que manejan el Seguro Social, el SOAT y las

EPS's con las que actualmente tiene contratos, sin embargo el desconocimiento de la norma por parte de algunos Médicos, EPSs, IPSs y otras entidades de Salud, en cuanto al manejo tarifario en estos servicios de salud hace que en algunos casos no se utilice el recurso Regional.

Otra situación presentada en nuestro medio es el desconocimiento entre el personal Médico acerca de las utilidades y los beneficios de ciertos procedimientos que se realizan en la empresa, por lo tanto se hace necesario la difusión de los mismos aprovechando seminarios, conferencias, portafolio de servicios y la página Web, medios que se establecerán a través del plan de mercadeo y el mejoramiento de la nueva imagen corporativa de MEDINUCLEAR Ltda.

A nivel del servicio prestado, es considerado de alta calidad y la entrega de los resultados se hace en forma oportuna o a más tardar en 24 horas; o de acuerdo con la urgencia de entrega de los mismos, servicios clasificados en exámenes de segundo y cuarto nivel, según se describen a continuación:

Segundo Nivel	Cuarto Nivel
Rayos x y Ecografía	TAC, Medicina Nuclear, Resonancia Magnética y Radiología Vascular Intervencionista.

A pesar de estas ventajas, aún existen algunas empresas de salud que desconocen los beneficios de los servicios que presta MEDINUCLEAR Ltda. y envían a sus pacientes a otros lugares del país; es por ello que el desarrollo del presente trabajo de grado, pretende aplicar una de las herramientas de la Alta Gerencia como es la Gerencia de Mercadeo, a través del diseño, implementación y evaluación de un Plan de Mercadeo y nueva imagen corporativa que llegue al objetivo primordial, el cliente; en este caso el nicho poblacional mencionado, para obtener un aumento en las ventas de beneficios de la empresa, y mejorar la calidad de vida de los usuarios que requieren los servicios de MEDINUCLEAR Ltda.

El impacto que tendrá la ejecución de este proyecto, se reflejará en el aumento de ventas de servicios hacia usuarios, incrementado con ello el índice de rentabilidad de la organización y con ello la posibilidad de adquirir nuevas tecnologías en el campo de la salud, permitiendo confirmar su posicionamiento en Nariño y Putumayo, ampliar su cobertura a otros departamentos como Cauca, Valle, e incluso ser competitivos a nivel nacional y el Norte del Ecuador.

1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

- **OBJETIVO GENERAL**

Diseñar, implantar y evaluar un plan de mercadeo y reestructurar la imagen corporativa de MEDINUCLEAR Ltda., que le permita obtener mayores beneficios económicos por concepto de prestación de servicios a IPS's, EPS's, usuarios particulares, médicos en general y otras instituciones de salud, ampliar la cobertura, confirmar el posicionamiento en el sur occidente colombiano a MEDINUCLEAR Ltda y ser mas competitivos a nivel nacional.

- **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Segmentar el nicho poblacional a nivel de: Médicos, estudiantes de medicina y usuarios(EPSs, IPSs y otras entidades de salud).
- Implementar un sistema de información que permita mantener contacto con médicos, estudiantes de Medicina y entidades de salud a través de la Página Web.
- Fortalecer la imagen corporativa, a través de diversas estrategias como portafolios de servicios, el desarrollo de un seminario con temáticas específicas, apoyo a deportistas, entre otras .

- **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

- Conocer el nivel de aceptación que posee la empresa entre sus usuarios, clientes internos y externos, a través del estudio exploratorio a realizar
- Reposicionar a la empresa, aplicando cada una de las estrategias que resulten del estudio realizado
- Incrementar las ventas en un 5% en un año y en 1.25% durante el periodo de estudio

1.6 DELIMITACION DEL TEMA

- **ALCANCES Y LIMITES**

El proyecto, se ubica dentro de la línea de Investigación - acción , en donde se aplicará la temática pertinente, además de conjugar la teoría con la práctica, que se considera un buen ejercicio para el desarrollo y la experiencia de un alto gerente .

Se desarrollará y evaluará un plan de mercadeo y se implementará una nueva imagen corporativa en la empresa MEDINUCLEAR Ltda, Institución

Prestadora de Salud (IPS), ubicada en la ciudad de San Juan de Pasto, con cobertura y atención a los Departamentos de Nariño, Putumayo y el Norte del Ecuador.

Este proyecto, tendrá una duración de ocho meses, comprendidos entre Junio de 2002 y Febrero de 2003, resaltando que a la presentación del proyecto, se han realizado algunas actividades dentro de la empresa, las cuales hacen parte del desarrollo del presente trabajo.

Como se mencionó anteriormente, el desarrollo de este proyecto, pretende llegar a informar a la mayor cantidad de personal médico sobre los beneficios de esta IPS, al tiempo que le brinde información mas simple a usuarios corrientes de servicios médicos.

Otro de los alcances fijados en este trabajo, es el de presentar a la comunidad una empresa sólida, eficiente y seria en la prestación de servicios médicos en el área de la imagenología , y de esta manera colocar en alto el nombre de nuestra ciudad y departamento, al tiempo que pueda mas adelante generar nuevas alternativas de trabajo para aquellas personas interesadas en el área de la salud.

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1. MARCO CONTEXTUAL

Teniendo en cuenta que la salud es una parte fundamental para que el ser humano se desarrolle activa y eficientemente cada día de su vida, se han realizado a través de siglos muchas prácticas medicas, que con el transcurrir del tiempo y en la medida de los avances tecnológicos le han ofrecido una mejor alternativa de vida, bajo este principio, surge la empresa Medinuclear Ltda cuya reseña histórica se define a continuación.

Medinuclear Ltda. es una sociedad limitada que nace en la ciudad de Pasto, el 24 de enero de 1994 por escritura pública número 155 de la Notaría Tercera del círculo de Pasto, con cinco socios fundadores: Antonio Calderón Moncayo, Carlos Efrén Caviedes Bucheli, Javier Alvaro Martínez Melo, Carlos José Narváez López y Gerardo Luna Salazar.

Fue inscrita en la Cámara de Comercio de San Juan de Pasto el 7 de febrero de 1994 y comenzó a prestar sus servicios a los pacientes en enero de 1995 con la Sección de Medicina Nuclear en su antigua sede de la Calle 19 # 27-

05. En abril de 1995 entra en funcionamiento la Sección de Tomografía Axial Computarizada (TAC).

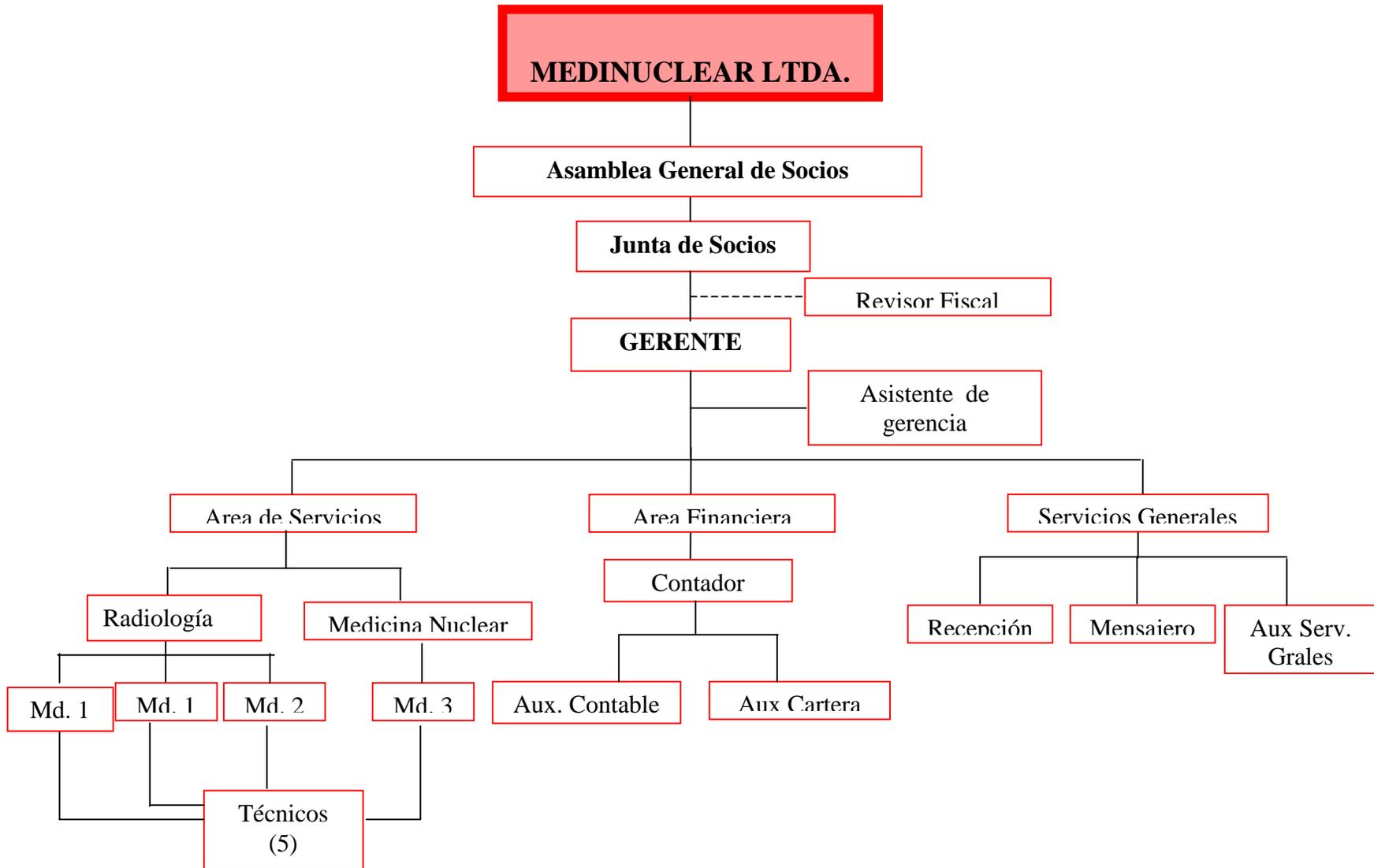
En junio de 1999 comienza a funcionar en su actual sede en el Centro Comercial Valle de Atriz, carrera 42 # 27-05, creando las Secciones de Resonancia Magnética, Ecografía, Rayos X y Radiología Intervencionista.

Actualmente es el único servicio integral de Imagenología con tecnología de punta que existe en el Departamento de Nariño.

Han sido sus gerentes Antonio Calderón Moncayo desde enero de 1994 hasta abril de 1995; Ana Milena Torres Andrade desde abril de 1995 hasta marzo de 1996; Orlando Villota Paredes desde marzo hasta mayo de 1996; Carlos Fernando Núñez Guerrero desde mayo de 1996 hasta marzo de 1997; Orlando Villota Paredes desde marzo de 1997 hasta marzo de 2001; Fabián Delgado Ruiz de marzo a abril de 2001; Juan Carlos Narváez Silva de abril a diciembre de 2001; Fabián Delgado Ruiz desde enero de 2002 hasta la fecha.

La empresa en mención se regula por la ley general de salud, la cual se conoce como ley 100, sancionada en 1993 y presenta el siguiente organigrama.

Figura N 1. ORGANIGRAMA MEDINUCLEAR Ltda .



Fuente: MEDINUCLEAR Ltda.

2.1.1 Calidad de vida en América Latina. El elevado crecimiento demográfico en América latina, en especial en los consumidores de bajos recursos, proyecta cuadros favorables en el mercadeo de salud. La expectativa de vida de la población Latinoamericana ha aumentado en la última década, sobre todo la de las mujeres, cuya esperanza de vida es mayor que la de los hombres. Por otra parte, los índices de mortalidad infantil revelan que existe un amplio campo para el mejoramiento de los servicios de salud.

- **Indicadores Sociales**

Índice de desarrollo humano (IDH)

Un indicador elaborado por la ONU para medir la calidad de vida en ciento setenta países del mundo es el Índice de Desarrollo Humano (IDH). El economista Amartya Sen, premio Nóbel de economía en 1998, fue uno de los creadores de este índice, el cual perfeccionó a nivel de metodología en 1999.

El IDH, se basa en el hecho de que el desarrollo de un país, no puede medirse unilateralmente, teniendo en cuenta solo la dimensión económica; es preciso tener en cuenta el PIB (Producto Interno Bruto per cápita), e

incorporar otros dos indicadores de calidad de vida: La salud y la educación. Es así como el PIB y estos dos últimos tienen el mismo peso en el cálculo del índice.

Para medir el grado de salud, se emplea la esperanza de vida al nacer; y para medir el nivel educativo, se recurre a la matrícula y a la alfabetización. Después de recolectar estos datos estadísticos de cada país o región, se halla una media general de los tres indicadores, (IDH en Salud, IDH en educación e IDH económico), cuyo resultado varía de cero a uno y se clasifica de la siguiente manera:

Alto	0.800 – 0.932
Medio	0.500 – 0.799
Bajo	0.254 – 0.499

Encontrando que según esta clasificación, Colombia se encuentra en la posición 57 a nivel mundial, por encima de Cuba, con un IDH de 0.768, destacándose países como Chile, en el puesto 34 con un IDH de 0.844, Argentina en el puesto 39 con un IDH de 0.827 y Uruguay en el puesto 40 con un IDH de 0.826 y en el último lugar se sitúa Sierra Leona cuyo IDH es de 0.254; la expectativa de vida después de ocho años de guerra civil es de

37.2 años, el analfabetismo alcanza el 66.7% de la población y el PIB per cápita es de US\$ 410.

2.1.2 Características de los servicios. Los servicios de salud tienen características diferentes de los productos e implicaciones relacionadas con la naturaleza de su operación.; pueden ser descritos como: Intangibles, inseparables, variables, perecederos, entre otros aspectos propios del tipo de servicio.

Intangibles: Porque no tienen características físicas que permitan analizarlo o examinarlo antes de la compra. No puede ser almacenado, no tiene apariencia estética, gusto, olor, entre otros.

Inseparables: El consumo es inseparable al no poder separarse de los medios de producción, es decir, el productor de servicios de salud y el consumidor interactúan de manera que el servicio es consumido por el paciente en el mismo momento en que se produce. En consecuencia, el servicio de salud, no puede separarse del consumo, ni almacenarse.

Variables: No se pueden establecer patrones rígidos de desempeño, puesto que el servicio de salud se consume en el mismo momento en que se produce, de modo que, incluso un servicio de laboratorio, basado en estándares y apoyado por equipos sofisticados, puede

alterar por ejemplo el estado emocional del paciente durante el examen. En otras palabras, el servicio es variable y depende de una serie de circunstancias que rodean el momento de la atención.

Perecedero: Como el servicio de salud no puede almacenarse, es preciso administrar la demanda en función de la oferta; es decir, si existe disponibilidad de la atención médica es preciso estimular el consumo del servicio.

La divulgación o incluso la recomendación de que las personas deben, de acuerdo con la edad, realizar visitas periódicas a médicos y odontólogos está dentro de la ética más absoluta, ya que se trata de una comunicación con fines educativos y sociales que no infringe ningún patrón ético.

- **Valor, satisfacción y calidad**

Valor Percibido: En salud, es algo que el paciente busca en un servicio de conformidad con sus expectativas de mejorar la calidad de vida, no sentir dolor, lograr el bienestar y sobre todo, obtener larga vida.

Satisfacción: Es lo que se origina cuando el paciente se siente bien porque se cumplieron sus expectativas relacionadas con la atención.

Calidad en servicios de salud: Se determina de acuerdo a estándares estadísticos de ocurrencia y cura de una enfermedad. Tiene un componente subjetivo y emocional, cuando el cliente juzga la atención

- **Estrategias en negocios de salud**

Estrategia de penetración de mercado: Es la manera de crecer mas en los mercados ya atendidos, estimulando a los clientes, “a cobrar mas”, es decir, buscando los momentos mas adecuados para animar a los consumidores de servicios de salud, a asistir a exámenes periódicos, chequeos, etc.

Desarrollo de mercado: Según el tipo de servicio, una IPS puede mirar nuevos nichos de mercado no atendidos para ampliar su negocio y aquellas instituciones que trabajan con tecnología adquirir nuevos equipos y de esta manera aumentar la eficacia de la atención.

Desarrollo de servicios: Esto implica el desarrollo de una investigación y evaluación del mercado para crear nuevos servicios que satisfagan las necesidades del mismo.

Estrategia de diversificación: Presupone entrar en nuevos campos de salud, se trata de ampliar el horizonte hacia nuevos negocios que tengan sinergia con el área de actuación original. Esta no siempre es posible ni deseable, puesto que la especialización es una garantía de credibilidad.

2.1.3 Sistema de información e investigación del mercado. En el área de salud muchos recursos se destinan a la investigación médica pero pocos a organizar una base de datos de clientes, sus principales enfermedades y necesidades. En las compañías en general no es raro encontrar un sistema de información para llevar un registro de clientes, una actividad de marketing directo, lo que no sucede en el sector de la salud.

Si analizamos, una ficha médica contiene una información completa acerca de la salud de las personas y, en consecuencia, de la calidad de vida. Con ellas es posible hacer un completo diagnóstico de salud de una región. Por otra parte, el registro de datos por cliente sirve de base para el sistema de información acerca de la historia clínica de cada paciente. Estos registros son el punto de partida para el montaje de un sistema de inteligencia en Marketing que, asociado a otros datos de mercado y sobre todo de investigación, permite elaborar un cuadro correcto de diagnóstico de las necesidades del mercado.

2.1.4 Comportamiento del consumidor de servicios de salud. Muchas personas sienten temor de ir al médico o al odontólogo, aunque pocas reconocen esto en público. Un interesante punto de partida para el estudio del comportamiento del consumidor de servicios de salud es la observación de las siguientes premisas:

La compra de servicios de salud es racional, es decir, está basada en necesidades urgentes o emergencias.

El consumidor es libre de escoger, pues aún cuando pertenezca a un determinado plan de salud privado o estatal, la lista de entidades o personas que prestan dicho servicio a veces permite opciones, aunque restringidas, alternativas para consulta, laboratorios para exámenes y hospitales para internarse.

El comportamiento de un consumidor de salud es un proceder con mezcla de necesidades y posibilidades, es decir que los requerimientos de atención están circunscritos a las posibilidades ofrecidas por el mercado y el plan de salud existente.

El consumidor del servicio de salud puede estar influido por los amigos, los parientes, que siempre sugieren el nombre de un profesional de la salud, un hospital, un laboratorio, etc. En consecuencia es importante contar con el trabajo de las personas formadoras de opinión como son los líderes de la comunidad.

El consumidor de servicios de salud debe ser informado, pues él no siempre tiene idea de cuándo se debe realizar exámenes periódicos y preventivos.

2.1.5 Factores que influyen en el consumo de servicios de salud El comportamiento en la compra de servicios de salud está influenciado por factores sociales, culturales, personales y por características psicológicas tales como:

FACTOR SOCIAL. La clase social del consumidor de servicios de salud es un gran determinante en la elección de médicos, odontólogos, hospitales, laboratorios clínicos etc. En este grupo se incluyen amigos, familia, colegas de trabajo, amigos del club social y demás círculos sociales de los cuales forma parte el consumidor.

FACTOR CULTURAL. El grado de escolaridad y de cultura en general son factores que influyen en el proceso de toma de decisiones para utilizar servicios de salud.

FACTOR PERSONAL. Entre otros aspectos en la decisión de compra de servicios de salud influyen la edad y etapa del ciclo de vida, el tipo de ocupación, la situación económica y el estilo de vida. Existen necesidades

específicas que dependen del tipo de actividad profesional del individuo: por ejemplo, un profesor debe visitar un oftalmólogo con frecuencia, un operario presenta un desgaste físico diferente del de un trabajador bancario quien experimenta un desgaste emocional. Debe tenerse en cuenta la situación económica la cual favorece el consumo de sofisticados servicios de salud como son: cirugías plásticas y otro tipo de terapias. El estilo de vida es otro factor igualmente importante: Una persona sedentaria tiende a tener problemas específicos como obesidad, hemorroides, etc. Mientras que una persona activa está propensa al estrés.

FACTORES PSICOLÓGICOS. La motivación de las personas y la percepción son factores importantes que se asocian a los eventuales problemas de salud, pero todos ellos están ligados al aprendizaje, a las creencias y a las actitudes.

Una persona que ya tuvo problemas de salud más cuidadosa que aquella “saludable” por tanto, la creencia y la actitud son fuerzas poderosas que llevan a las personas a preocuparse más por los problemas de salud.

2.1.6 Segmentación de mercado y posicionamiento de servicios de salud. Los criterios de segmentación generales del Marketing se aplican con algunas adaptaciones para posicionar los servicios de salud.

Entre los modelos más utilizados están:

Segmentación demográfica. La edad y el estilo de vida del consumidor son factores importantes; cuanto más edad tenga la persona, necesitará más cuidados médicos y odontológicos. Los recursos económicos son otro factor determinantes en la importancia de la segmentación, pues sin dinero el consumo de servicios de salud solo depende de planes de salud existentes.

Segmentación sicográfica. Tiene en cuenta la clase social, la personalidad y los valores de comportamiento.

Segmentación por el comportamiento. Considera la condición del consumidor del servicio de salud, así como los beneficios (seguridad, bienestar) buscados en la atención médica, la tasa de uso de los servicios y la lealtad hacia el profesional de la salud.

2.1.7 Posicionamiento del servicio de salud. Un servicio puede posicionarse como un servicio de calidad; sin embargo, lo que cuenta es el servicio en la mente del consumidor. En el momento de comprar el servicio de salud el consumidor recuerda el servicio personalizado, la imagen del médico renombrado, el posicionamiento de la entidad de salud prestadora del servicio, la credibilidad del laboratorio, entre otras. Todos estos factores dependen del plan de salud al que esté inscrito el consumidor.

2.1.8 Marketing interno para servicios de salud. Para atender bien, un hospital, un centro médico o un laboratorio clínico requiere que el personal esté motivado y comprometido con el proceso de calidad; esto hace necesario el empleo del marketing interno a todos los niveles de la compañía, un ejemplo es el marketing de incentivos el cual es un buen estímulo para que las personas atiendan bien, lo cual cuesta menos que el esfuerzo para rehacer la imagen negativa proyectada por la atención descortés y la pérdida de mercado por falta de atención.

2.2 MARCO LEGAL

La seguridad social llega y se institucionaliza en Colombia a mediados de la década de los cuarenta. Cincuenta años después sus resultados son escasos. El porcentaje de población cubierto es bajo, privilegia a unos y discrimina a los sectores de más escasos recursos económicos. A pesar de las reformas, el sistema ha sido injusto, inequitativo e insolidario con los marginados.

La Constitución de 1991 afianza los derechos humanos y declara que la Seguridad Social es un servicio público obligatorio y un derecho ciudadano irrenunciable: Universal, Solidario y Eficiente.

La ley 100 de 1993 determina el nuevo marco de la Seguridad Social: sus instituciones, los derechos y deberes de los colombianos en materia de pensiones, de salud, de accidentes de trabajo, de enfermedad profesional, las obligaciones de los patronos, el marco de la solidaridad, el espacio de la empresa privada, del Estado y de la economía solidaria, etc.

La ley 100 de 1993 es un avance considerable. Busca la equidad y la justicia, la protección a los desposeídos con calidad y eficiencia para ellos. Para

lograrlo se requiere de la vocación y voluntad política de parte del gobierno, del trabajo con entrega, con imaginación y con sentido de pertenencia de parte de los trabajadores del sector salud, de la empresa privada y del sector de economía solidaria.

Para lograr estos avances e implantar los nuevos marcos de la seguridad social, también es necesario consagrar en la práctica, el derecho al empleo, disminuyendo sustancialmente el desempleo, combatiendo las desigualdades económicas, mejorando las condiciones de los trabajadores del sector informal y las correspondientes a quienes laboran con el salario mínimo.

Es necesario combatir la corrupción que desangra económicamente los presupuestos del Estado. Combatir el despilfarro que según los expertos es cuantioso en el sector salud.

En Colombia, poco más de un 40% de la población, no está protegida por la seguridad social, está en situación de pobreza absoluta y hacia ella deben estar dirigidos los esfuerzos del 60% restante de los colombianos, con espíritu de solidaridad, para que la universalidad se haga realidad con eficiencia, para que la justicia social se alcance y con ello se afiance la paz entre los colombianos.

Una de las más importantes leyes que se hayan promulgado en el siglo XX fue la ley 100 de seguridad social sancionada por el señor presidente Dr. César Gaviria Trujillo, el 23 de diciembre de 1993, la misma ha trascendido hasta ahora en la estructura organizacional y funcional de nuestra sociedad, pues nunca antes en la historia del país se había legislado en tal magnitud y profundidad sobre tema alguno.

La seguridad social en Colombia ha existido parcialmente. En el país nace como una consecuencia de enfrentar las desigualdades con estrategias que permitirán mejorar la calidad de vida, deteriorada en parte por el mismo sistema. La seguridad social en Colombia incluía aspectos como salud, vejez, invalidez, incapacidad y muerte; pero solo aquellos que conformaban la fuerza laboral podrían tener derecho a estos servicios. La cobertura era restringida. La seguridad social, se prestaba en gran medida a través de la única institución que a ese momento hacía las veces de ente rector de las prestaciones económicas y de prestador de servicios de salud, es este el Instituto de Seguros Sociales (ISS). Posteriormente fueron apareciendo una serie de instituciones de previsión social (Salud y Pensiones) hasta llegar a cerca de mil en todo el territorio nacional, evidenciando una gran dispersión e ineficiencia.

Sin desconocer los logros alcanzados por el ISS y otras instituciones del sector, deben destacarse grandes vacíos e inconsistencias en la prestación de los servicios de salud y pensiones que generaron el descontento de los afiliados. Financieramente el sector estaba francamente debilitado, por cuanto el gobierno nacional había utilizado las reservas para pensiones, en otras prioridades de la llamada inversión social.

Desde que fuera sancionada y aprobada la ley 100 de seguridad Social el 23 de diciembre de 1993, algunas instituciones como el ministerio de trabajo y de salud, las cajas de compensación, el Instituto de Seguros Sociales, el Instituto de Bienestar Familiar y otros de carácter público y privado, están tratando de reestructurarse adecuadamente para asumir nuevas coyunturas y sobre todo deberán someterse y prepararse para enfrentar la competencia, un elemento importante porque influye directamente sobre la calidad de la prestación de los servicios. Toda entidad que tenga que ver con la seguridad social debe llegar a tal punto de perfección que pueda cumplir aquellos principios básicos que la ley promulga: Solidaridad, Eficiencia, Integralidad, Participación, unidad y Universalidad. Si esto ocurre, todos los colombianos podrán enfrentar una serie de contingencias prevenibles y no prevenibles como la enfermedad, la invalidez y muerte, ausencia de empleo, recreación y vivienda, de tal manera que aumente la calidad de vida.

La ley 100 contempló grandes cambios que radicaban la ampliación de coberturas, con una meta del 100% para el año 2001, el mejoramiento de la calidad que se genera por la libre competencia, la transformación de las instituciones prestadores de servicios de salud, la nueva modalidad del subsidio a la demanda en vez del tradicional subsidio a la oferta, la presencia del sector privado en el área de salud y pensiones, la creación de un instituto para la vigilancia y control de medicamentos y alimentos, la creación de subsidios especiales y específicos para las personas de la tercera edad y el régimen de tarifas, entre otras.

En materia de salud, se constituyen múltiples empresas promotoras de salud (EPS's), posibilitando la libre escogencia de EPS por parte de los afiliados, garantizando la libre competencia y por ende el mejoramiento de la calidad del servicio. Se transforman las entidad prestadoras de salud del sector público en empresas sociales del estado. Que implementan y desarrollan procesos conducentes al mejoramiento de la gestión, la autonomía administrativa y financiera y el fortalecimiento de la capacidad de contratación con las EPS's. Las empresas sociales del estado elaboran su portafolio de servicios para la contratación con las EPS's que serán en último término quienes aseguren para sus afiliados la operación de la Red de Prestación de Servicios de Salud.

Posteriormente se autorizó a las direcciones seccionales y direcciones locales de salud para administrar el Régimen Subsidiado durante el año de 1995. La ley 100 autoriza a las cajas de compensación familiar, a las empresas solidarias de salud y a las empresas promotoras de salud para administrar dicho Régimen. El gobierno nacional expide la norma que facilita a los alcaldes municipales la ejecución de los dineros designados para la financiación del régimen subsidiado de la seguridad social y a la población pobre y vulnerable la posibilidad de recibir los beneficios del sistema.

En cuanto al Régimen Contributivo, se realiza una cotización del 12% de la base salarial. Comenzó a regir al cobertura familiar en materia de servicios de salud.

Las tarifas del Seguro Obligatorio para Accidentes de Tránsito (SOAT) rigen para la contratación con las entidades oficiales.

Se crea la Unidad de Pago por Capitación (UPC) en el Régimen Subsidiado y el Plan Obligatorio de Salud (POS) del Régimen Contributivo.

Como se mencionó anteriormente, y gracias a la ley 100, surge en Nariño Medinuclear Ltda con los servicios de Medicina Nuclear y aquellos que posteriormente se han implantado. Después de casi seis años de creación y

con una serie de cambios en las administraciones y aprovechando los conocimientos adquiridos en el transcurso del postgrado se ha decidido hacer uso y aplicación de los mismos especialmente de la Gerencia de Mercadeo con el fin de impulsar y ampliar aún más esta empresa, basados en las ventajas que posee en el entorno donde se desarrolla y con el objeto de establecer dirección y liderazgo a largo plazo, aprovechando servicios únicos y rentables, con poca difusión, los cuales permitirán la aplicación de una serie de estrategias.

(Figuras 2,3,4,5)

Figura No 2
RELACIONES DE INFORMACIÓN DEL SECTOR SALUD CON OTROS SECTORES Y ENTIDADES

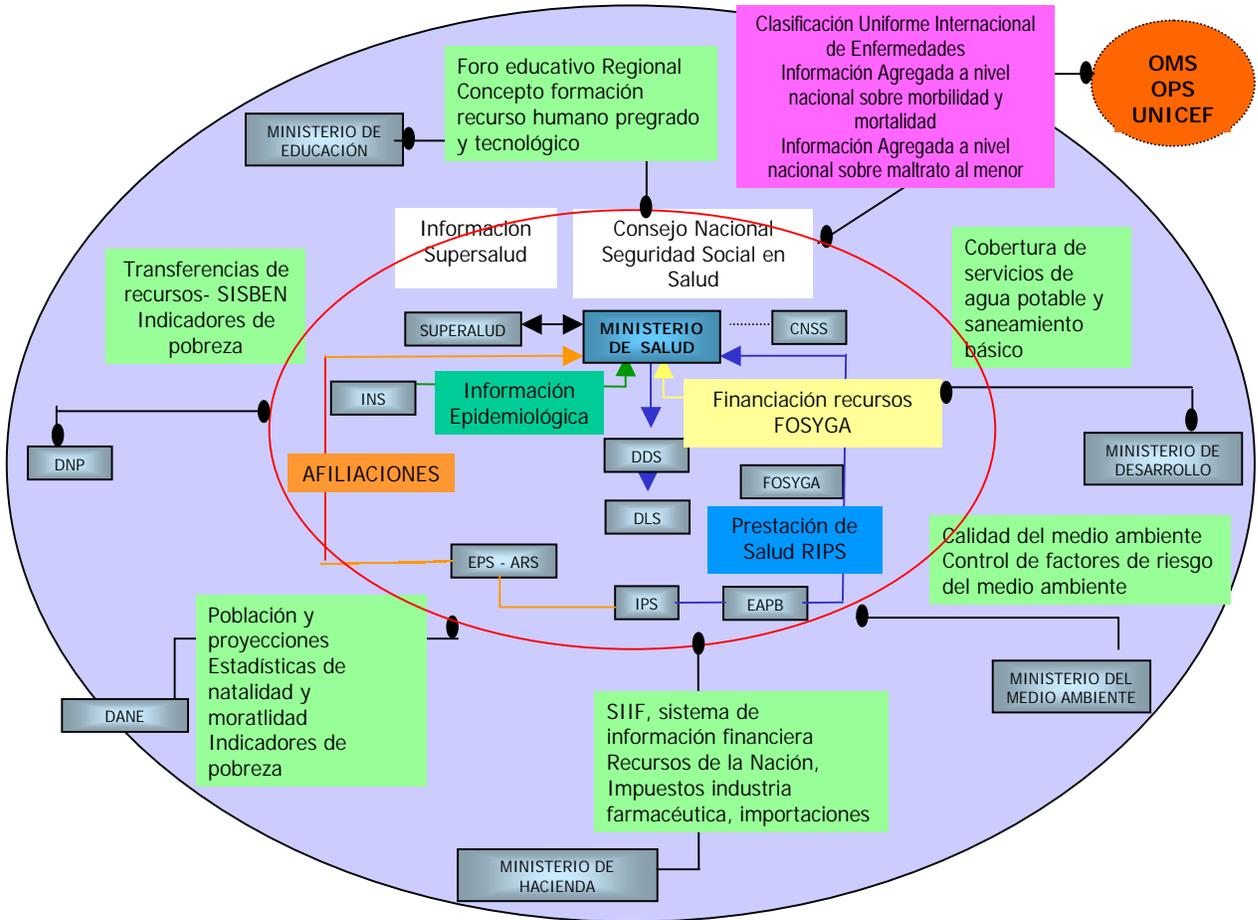


Figura No 3
Sistema General de Seguridad Social en Salud

Planes de Beneficios:
* *Plan Obligatorio de Salud del Régimen Contributivo (POS)* y *Plan obligatorio de Salud del Régimen Subsidiado (POS-S)*.
* *Plan de Atención Básica*

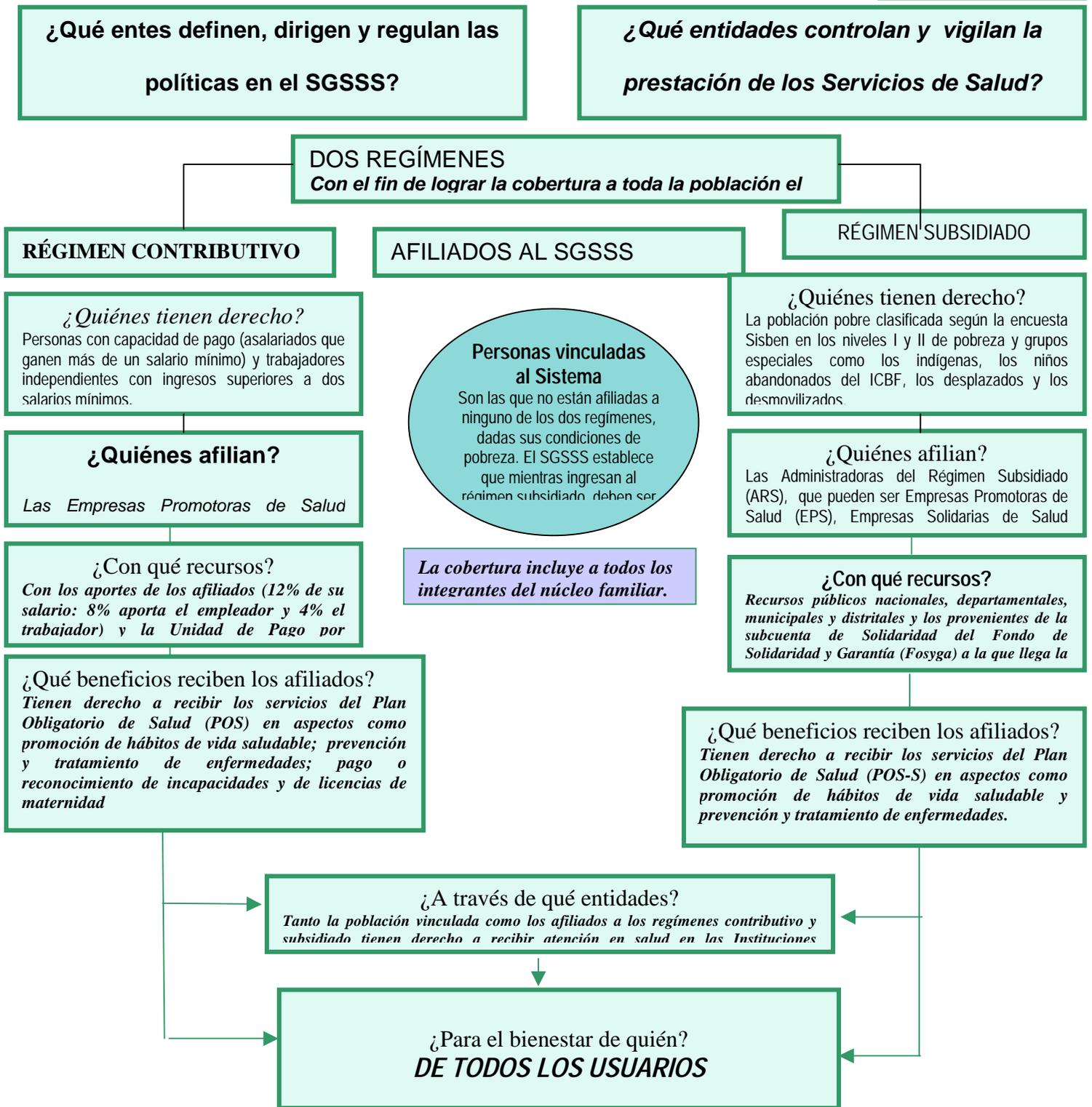
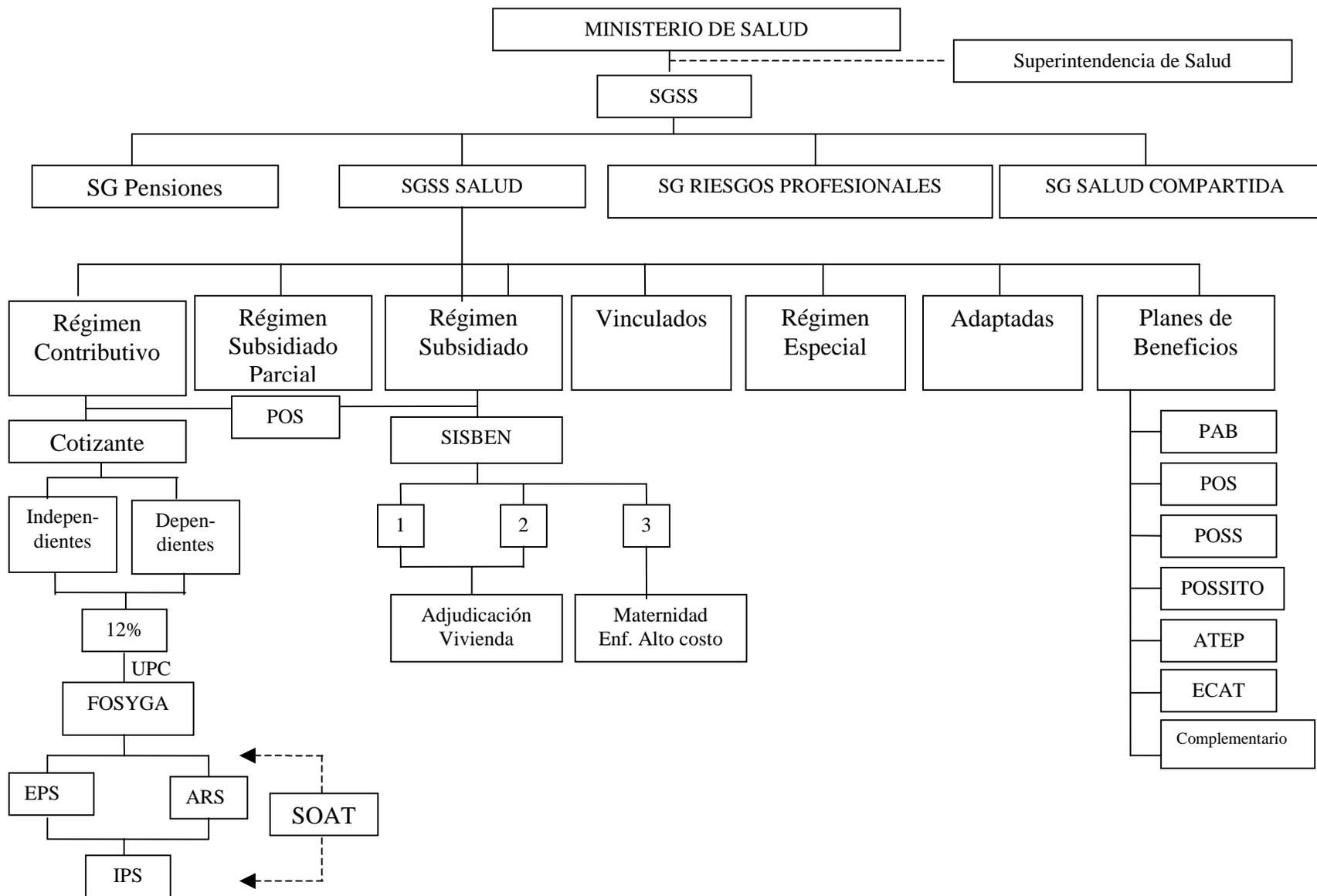


Figura No 4. Estructura del Ministerio de Salud



Dentro de nuestro trabajo se analizaran las herramientas que nos brinda el entorno (EXTERNO) con oportunidades y amenazas y se trabajaran en ellas, teniendo en cuenta factores demográficos, valores sociales y culturales, económicos, tecnológicos, legales y regulatorios, y de competencia.

Del entorno interno se trabajaran las fortalezas y debilidades o recursos y competencias que incluyen:

Recursos financieros, habilidades gerenciales y de mano de obra, capacidad de producción y eficiencia del equipo, control sobre los procesos y servicios, reputación de la empresa sobre su calidad, canales y sistemas de distribución o adecuado manejo de la publicidad entre otros.

Se debe tener muy en cuenta la misión, visión y objetivos de la empresa o entrar a reformarlos, considerando aquellos que sean más importante su aplicación.

2.3. MARCO CONCEPTUAL

Administración de mercadotecnia: Análisis, planeación, realización y control de los programas destinados a crear, establecer y mantener intercambios útiles con los compradores meta con el propósito de alcanzar los objetivos de las organizaciones

Administración de ventas: Actividades del gerente de ventas y su personal fijo encaminada a encontrar, conservar, motivar, dirigir, evaluar y regular los esfuerzos del personal de ventas.

Administradores o gerentes de mercadotecnia: El personal de la compañía que interviene en el análisis, planeación, implantación o control de las actividades de mercadotecnia

Ambiente de mercadotecnia de una compañía: Consta de actores y fuerzas que son externos a la función de administración de mercadotecnia de la firma, y que influyen sobre la capacidad de la gerencia para desarrollar y mantener transacciones exitosas con sus consumidores meta

Análisis de la varianza de ventas: Intento por determinar las contribuciones relativas de diferentes factores para una brecha en el rendimiento de ventas

Análisis de series de tiempo: Pronostico que se prepara con base en las ventas del pasado

Análisis de ventas: Estudio de las cifras de ventas con objeto de revisar, mejorar o corregir una situación de mercadotecnia. La información de ventas se detalla en componentes individuales y se examina la relación con otros factores que intervienen en mercadotecnia.

Artículo líder o estrella: Producto o servicio que se anuncia, con el fin de atraer al cliente o usuario y ser uno de los principales sustentos de la organización.

Censo: Recopilación de datos, en este caso utilizado para fines de elaboración del plan de mercados

Comunicaciones de mercadotecnia: Mensajes creados para con el propósito de facilitar el proceso de mercadotecnia, tales como: Textos de anuncios publicitarios, catálogos, folletos, portafolios de servicios, etc.

Datos Primarios: Información recopilada para un estudio en especial, en este caso un plan de mercadeo y nueva imagen corporativa

Datos secundarios: Información empleada por un proyecto, la cual se recopiló anteriormente para otros fines

Demanda de mercado: Volumen total que un grupo de consumidores compraría en un área geográfica definida, en un lapso de tiempo definido, dentro de un ambiente de mercadotecnia definido, bajo un plan o programa de mercadotecnia definido.

Demanda total del mercado: Volumen total que un grupo de consumidores definidos compra en un área geográfica definida, en un lapso de tiempo definido, en un ambiente de mercado definido, bajo un nivel y una mezcla de esfuerzo de mercadotecnia de la organización.

Demandas: Los deseos de los individuos que se encuentran respaldados por el poder adquisitivo

Desarrollo de mercado: El intento que realiza una compañía para aumentar sus ventas al introducir sus productos actuales en mercados nuevos

Deseos humanos: Forma que adoptan las necesidades humanas, de acuerdo con la cultura y la personalidad individual

Diseño de investigación: Plan aplicado para implantar proyectos de investigación.

Diversificación concéntrica. La compañía agrega productos que tengan semejanza tecnológica o de mercadotecnia con la línea de producto existente; estos artículos suelen tener interés para nuevas clases de consumidores.

Encauzamiento de ventas: Técnicas de ventas para inducir a un cliente a adquirir un producto mejor y más caro que el que estaba considerando originalmente.

Encuesta: Estudio de investigación de mercado que se desarrolla preguntándoles a los participantes cuestiones concretas, con el fin de obtener información sobre actitudes, motivos y opiniones. Esta clase de estudios pueden realizarse cara a cara, por teléfono o por correo o a través de encuestas escritas.

Estrategia centrada en los intermediarios: Estrategia que requiere el uso de la fuerza de ventas y la promoción para impulsar el producto a través de canales.

Estrategia de empuje: Método de mercadotecnia dirigido a los canales de distribución más que al usuario final.

Estrategia de mercadotecnia: Lógica de mercadotecnia mediante la cual el negocio espera lograr sus objetivos de mercadotecnia. La estrategia consta de estrategias específicas de mercados meta, mezclas de mercadotecnia y nivel de gastos de mercadotecnia.

Fuente: En el campo de las comunicaciones es la persona o la organización que origina el mensaje. El fabricante que paga por publicidad sería un emisor.

Implementación de mercadotecnia: Proceso que convierte las estrategias y planes en acciones con el fin de lograr los objetivos estratégicos en el área.

Investigación de mercados: Diseño, obtención, análisis y comunicación sistemáticos de los datos y resultados pertinentes para una situación específica de mercadotecnia que afronta la compañía

Investigación de mercadotecnia: Recopilación, registro y análisis sistemático de la información concerniente a la comercialización de productos y servicios

Logo: Diseño que permite reconocer una marca y/o empresa pero que no es pronunciable, como por ejemplo un símbolo, diseño o color de letras distintivas

Marca: Nombre, término, signo, símbolo o diseño, o una combinación de éstos, cuya finalidad es identificar a la organización frente en el mundo mercantil.

Mensaje: Información transmitida por un sistema de comunicación

Mercado meta: Conjunto claramente definido de clientes cuyas necesidades desea y proyecta satisfacer la compañía.

Mercado: Grupo identificable de consumidores con cierto poder adquisitivo, que están dispuestos y disponibles para pagar por un producto o un servicio

Mercadotecnia: Actividad humana dirigida a la satisfacción de necesidades y deseos mediante el intercambio de procesos.

Mezcla de mercadotecnia: Combinación de los elementos de planeación del producto, estrategia de distribución, promoción y precio, para satisfacer las necesidades de un mercado específico.

Muestreo: Proceso de seleccionar una cantidad representativa de personas de un universo dado, con el fin de realizar una investigación de mercado.

Muestreo por áreas: Técnica de investigación de mercado por encuesta que emplea como base una división geográfica, como por ejemplo, las manzanas de una ciudad, para seleccionar una muestra aleatoria de población para una prueba.

Nombre de marca o empresa: Parte de una marca o empresa que puede vocalizarse o pronunciarse.

Organización de la gerencia de mercado: Forma de organización de mercadotecnia en la que los mercados principales son responsabilidad de gerentes de mercadeo que trabajan con diversos especialistas para desarrollar y lograr la ejecución del plan de mercadeo.

Posicionamiento: Estrategia de mercadeo que se concentra en un segmento de mercado específico, tratando de relacionar a un producto en particular con los de sus competidores.

Posicionamiento en el mercado: Formulación de un posicionamiento competitivo para producto o empresas y una mezcla de marketing detallado. También se dice que es el lugar que ocupa una empresa en el mercado.

Pregunta abierta: En las encuestas, se define como la pregunta que permite al entrevistado responder con sus propias palabras.

Pregunta cerrada: En las encuestas, es aquella pregunta que le presenta al encuestado todas las respuestas posibles, para de ellas escoger la que mas se acerque a su punto de vista.

Producto: Aquello que puede ofrecerse al cliente o usuario para adquirirse, usarse o recibirse, para satisfacer alguna necesidad.

3. DISEÑO METODOLOGICO

3.1 TIPO DE ESTUDIO

El presente trabajo será de tipo descriptivo, porque describirá la situación actual de la entidad, sus características, su interrelación con el medio y a través de ella se implementará, desarrollará y evaluará el Plan de Mercadeo y la nueva imagen corporativa; basándonos en técnicas específicas como recolección de información, observación, encuestas y entrevistas, dicha información se analizará de manera cualitativa. El método de investigación que se utilizará, es el método científico.

3.2. METODO DE INVESTIGACION

El desarrollo del proyecto en mención, requiere de procedimientos como: diseño, implementación y evaluación par cumplir el objeto del presente trabajo de grado como es: La elaboración de un plan de mercadeo y la reestructuración de la imagen corporativa de MEDINUCLEAR Ltda. Para cumplir con lo anterior se tendrá en cuenta el siguiente plan de trabajo:

3.3 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCION DE LA INFORMACION

Una vez se ha explorado el ambiente o entorno en el que se desempeña la empresa, se procede a fundamentar teóricamente, los diversos aspectos que se pudieron obtener, lo cual se hace a través de dos fuentes de información: Secundaria y Primaria, los cuales se detallan a continuación:

3.3.1 Fuentes de información secundaria. Libros, periódicos, documentales (trabajos de grado, revistas especializadas, enciclopedias, diccionarios, anuarios).

3.3.2 Fuentes de información primaria. Clientes IPS's, EPS's, Médicos en general y personal que labora en la empresa, cuya información se recolectará a través de ciertos instrumentos de recolección de información como: encuestas, las cuales se aplican teniendo en cuenta hacia quien van dirigidas.

En primer lugar, se elaboraran encuestas dirigidas hacia el cliente interno, con el fin de lograr un mejoramiento continuo a nivel de capacitación técnica y de atención al paciente, el cual se verá reflejado en la imagen corporativa de Medinuclear Ltda.

Un segundo tipo de encuestas será aplicado a los médicos que laboran a nivel particular y/o adscritos a alguna entidad de salud, cuya finalidad es adoptar una posición frente a la opinión de esta población, quienes son parte vital del funcionamiento de la empresa, debido a que ellos son quienes remiten pacientes para realizarles el examen diagnóstico y su opinión contribuye a mejorar los servicios actuales y pensar en un futuro la implementación de nuevos servicios basados en tecnología de punta para un mejor diagnóstico y/o apoyo médico. Así mismo, permitirá conocer el grado de conocimiento que los médicos tienen sobre los servicios que presta Medinuclear Ltda y en caso de que se desconozcan, poner a disposición de los mismos el portafolio de servicios de la empresa.

La tercera encuesta, está dirigida a los usuarios de Medinuclear Ltda, en donde se pretende conocer el grado de satisfacción que le ha dejado la prestación del servicio, al igual que la imagen que refleja la empresa.

(Ver anexos)

Otra fuente es la Base de Datos de los proveedores de Medinuclear Ltda, sus clientes y el representante legal de cada institución, al igual que de los médicos existentes en la ciudad y el departamento. basados en la información brindada por el Instituto Departamental de Salud de Nariño.

3.3.3 Prueba de instrumentos. Para obtener una validez en los instrumentos de recolección de datos, lo ideal sería tomar toda la población en general, sin embargo debido a la cantidad de información que se obtendría se hace algo dispendioso esta situación, por ello, es necesario aplicar el método exploratorio, que al tiempo que generalice la opinión de quienes utilizan los servicios de Medinuclear Ltda, garantice una buena confiabilidad de la información obtenida, a través de la toma de muestras o grupos representativos para el estudio.

3.3.4 Determinación de muestras o grupos. De los tres tipos de encuestas tomar para cada una, la población objetivo del universo y mediante la técnica de investigación exploratoria que se menciona anteriormente.

Teniendo en cuenta que la encuesta es aplicable a tres tipos diferentes de usuarios, se calcula para cada uno de ellos, la población total así:

Para Médicos y Centros Médicos:

Población Total (Según informe de Instituto Dptal de Salud): $775 = N$

$n = (N * p * q * z^2) / ((N-1) * E^2 + (p * q * z^2))$ Reemplazando:

$n = (775 * 0.95 * 1.96^2) / ((774) * 0.05^2 + (0.95 * 0.5 * 1.96^2))$

$$n = 376.13$$

$$n = 376$$

Para Usuarios o Pacientes de Medinuclear Ltda:

Población Total (Según informe de Contabilidad): 1200 = N

$$n = (N * p * q * z^2) / ((N-1) * E^2 + (p * q * z^2)) \text{ Reemplazando:}$$

$$n = (1200 * 0.95 * 1.96^2) / ((1199) * 0.05^2 + (0.95 * 0.5 * 1.96^2))$$

$$n = 454.08$$

$$n = 454$$

Para Empleados de Medinuclear Ltda:

Población Total (Según informe de Contabilidad): 21 = N

Por ser un número reducido y fácilmente de considerar dentro de los parámetros estadísticos, para este caso se tomará la población total.

De lo anterior, se puede concluir que las encuestas a aplicar se encuentran distribuidas de la siguiente manera:

Para Médicos y Centros Médicos: 376

Para Usuarios o pacientes de Medinuclear Ltda: 454

Para Empleados de Medinuclear Ltda : 21

Por ser un número reducido y fácilmente de considerar dentro de los parámetros estadísticos, para este caso se tomará la población total.

3.3.5 Trabajo de campo. Se ejecuta a partir de las encuestas realizadas y de la población objetivo obtenida al azar, dicho trabajo se realizó en la primera parte del mismo con el fin de diagnosticar la empresa.

3.3.6 Tabulación. Una vez realizadas las encuestas, se procede a la tabulación mediante los procedimientos estadísticos conocidos y que observaremos más adelante en el capítulo 5 Diagnóstico de la empresa y anexos.

3.4 ASPECTO ADMINISTRATIVO

Aplicando los diversos conocimientos que se adquirieron durante el desarrollo de la especialización, se considera importante tener en cuenta el aspecto administrativo a nivel de recursos humanos y financieros para poder administrar y llevar un buen control del plan estratégico de mercadeo y de esta manera asegurar la calidad del trabajo desarrollado.

3.5 RECURSOS HUMANOS

Considerado el recurso mas importante para el desarrollo y funcionamiento de una organización, para este trabajo, es necesario contar con el personal adscrito a la empresa MEDINUCLEAR Ltda, también denominado cliente interno y quienes son la base primordial para la ejecución del presente trabajo.

Adicional a ello, el trabajo de investigación está conformado por tres estudiantes de la especialización en Alta Gerencia, cada uno con disciplinas diversas como Medicina, Comercio Internacional e Ingeniería de Sistemas, un asesor de trabajo de grado (Dr: Carlos Arturo Ramírez) completando de esta manera un equipo interdisciplinario, que permite tener diversas concepciones sobre cómo gerenciar un plan de mercadeo.

3.6 RECURSOS FINANCIEROS

Los recursos financieros, se discriminan en el presupuesto que se relaciona posteriormente y será financiado por la empresa objeto de estudio (Medinuclear Ltda) y los estudiantes que tiene a su cargo la ejecución del mismo.

3.7 RECURSOS BIBLIOGRAFICOS

Los recursos bibliográficos, dan un soporte teórico – científico sobre el plan de mercadeo, al igual que los diversos conceptos que este implica, por ello es de vital importancia sustentar con material bibliográfico diversas teorías que ayuden al desarrollo exitoso del proyecto. Estos recursos se encuentran categorizados a continuación y puntualizados en la bibliografía al final del presente documento:

Libros y revistas especializadas en Mercadeo en salud

Libros especializados en mercadeo

Libros especializados en Administración

La Ley 100

Internet

Estados financieros de la empresa

Módulos trabajados en el transcurso de la especialización.

Encuestas al personal que labora en Medinuclear Ltda

3.8 PRESUPUESTO

La elaboración del presupuesto, se basa en los diferentes gastos que se incurrirá en la elaboración del Plan, su Ejecución e Implementación; donde la empresa Medinuclear Ltda, colaborará en un 58% de sus recursos propios y un 40% de recursos obtenidos de empresas patrocinadoras:

INGRESOS

Estudiantes	1.000.000
Empresa	6.000.000
Empresas Patrocinadoras (Laboratorios, etc)	4.000.000
Total Ingresos	11.000.000

EGRESOS

Transporte y Alimentación	800.000
Fotocopias	50.000
Transcripciones	1000.000
Útiles y Papelería	50.000
Costos de seminario	3.000.000
Publicidad (Propaganda radial, portafolio de servicios)	7.000.000
TOTAL DE EGRESOS	11.000.000

4. FORMULACION DEL PLAN

4.1 DIRECCIONAMIENTO DE LA EMPRESA

El radio de acción de la empresa MEDINUCLEAR Ltda. desde el momento de su creación ha sido el Departamento de Nariño, a medida de su reconocimiento ha captado algunos clientes del Departamento del Cauca y Putumayo y para que estos servicios lleguen a estas regiones, se ha definido como canales de distribución, en primera instancia, las denominadas IPS's, EPS's, Entidades oficiales y privadas que tengan usuarios potenciales y en segunda instancia se encuentran los Médicos Generales y Especializados.

La empresa presenta una Misión y visión definidas, pero sus objetivos no se encuentran implícitos dentro de los estatutos de la empresa aunque si se entiende que entre sus objetivos primordiales están encaminados hacia la prestación de servicios para generar ventas sustanciales que permitan su funcionamiento y crecimiento, es decir, que sea rentable financieramente.

A continuación describimos la misión y visión de la empresa:

MISIÓN

Medinuclear Ltda., es una empresa privada con ánimo de lucro, líder en la presentación

de servicios especializados, de la más alta tecnología y acorde a la época; contribuyendo en los diagnósticos y tratamientos médicos con calidad, eficiencia, ética y responsabilidad social.

VISIÓN

Deseamos ser una empresa privada líder en el ofrecimiento de servicios de Imagenología Diagnóstica, a través de nuestros equipos de alta tecnología y con un cubrimiento total en el Departamento de Nariño, sur del Cauca, Norte del Ecuador y Putumayo.

Creemos en el desarrollo de Nariño y formamos parte del progreso de nuestra comunidad con un valioso aporte que contribuirá con seguridad en el ámbito científico de la región.

4.1.1 Servicios. La empresa MEDINUCLEAR Ltda, se caracteriza y fundamenta en la prestación de servicios Médicos en el área de la Imagenología, altamente especializados con empleo de tecnología de punta.

Resaltando que la empresa es única en la región con los servicios de Resonancia Magnética, Medicina Nuclear y Radiología Intervencionista.

En el servicio de Tomografía Axial Computarizada (TAC) existen en la competencia tres equipos adicionales en la ciudad de Pasto y uno en Ipiales, siendo el servicio de Medinuclear Ltda., el que más participación en el mercado tiene.

Los servicios de Ecografía y Rayos X convencionales son aquellos que menos participación en el mercado poseen.

Es política de la empresa incorporar nuevas tecnologías, con un especial interés en el mantenimiento preventivo y correctivo de sus equipos.

Por otra parte, las Instalaciones locativas cómodas y adecuadas, pretenden brindar un ambiente agradable al usuario y sus acompañantes, buscando darle la confianza necesaria para que pueda practicarse los exámenes con confianza y tranquilidad.

4.1.2 Mercado. A nivel de mercado, se ha segmentado su radio de acción o cobertura a los Departamentos de Nariño, Cauca, Putumayo e incluso el

Norte del Ecuador, lo cual se aspira reafirmar y consolidar mediante el desarrollo del plan de mercadeo en mención.

4.1.3 Cobertura. Como se mencionó en el ítem anterior, la cobertura regional implica al sur occidente de Colombia y al norte del Ecuador y para lograr que los servicios de MEDINUCLEAR Ltda lleguen a estas regiones, se ha definido como canal de distribución, en primera instancia, las denominadas: IPS's, EPS's, Entidades oficiales y privadas que tengan usuarios potenciales de los servicios de imagenología; en segunda instancia se encuentran todos los médicos (Generales y Especialistas), que a través de una adecuada información sobre la misión de la empresa y sus diversos servicios, permitirá que sean ellos quienes se apoyen en las imágenes diagnósticas para mejorar la calidad de vida de las personas que asisten a su consultorio y la precisión en el diagnóstico.

4.1.4 Comunicaciones. La empresa MEDINUCLEAR Ltda. llega directamente a los Médicos generales y Especialistas con su portafolio de servicios; estos remiten a los pacientes a las diferentes EPS's, con cuyos directivos la gerencia de Medinuclear esta en permanente contacto. También se emitieron mensajes radiales por una de las cadenas radiales locales.

4.1.5 Precios. A nivel de precios, se consideran iguales para todo el país, de acuerdo al servicio prestado, debido a que se encuentran regulados por el Ministerio de Salud, sin embargo se rige por tres tablas de valores de cobro:

- Tarifas SOAT
- Tarifas ISS (Aplicable únicamente en el Instituto de Seguros Sociales)
- Tarifas de MINSALUD (La menos utilizada)

Algunos competidores utilizan como estrategia la disminución del precio de las tarifas mencionadas para atraer más clientes y es política de la empresa regirse por las tarifas legalmente establecidas.

La empresa realiza descuentos para aquellos pacientes que no poseen ningún Régimen de Seguridad Social; teniendo en cuenta que son muy contados casos.

MEDINUCLEAR Ltda., mantiene una cartera para algunas entidades que por trayectoria y cumplimiento se han hecho acreedoras de la confianza de la empresa.

4.1.6 Ventas. De acuerdo al informe que presenta la empresa, los valores por ventas para el año 2001 ascienden a \$ 2.223.886.666.

Su fuerza de ventas radica en su buena imagen principalmente, la gestión del Gerente a través de sus buenas relaciones y el sentido de pertenencia que tienen sus empleados.

4.1.7 Indicadores Financieros año 2001

Rentabilidad

$$a. \text{ Rentabilidad Activos} = \frac{\text{Utilidades}}{\text{Activos}} = \frac{99.988.395,20}{3.836.769.362,52} = 0.026 = 2.6\%$$

El anterior indicador se interpreta afirmando que las utilidades de la empresa representan el 2.6% del total de los activos, para el periodo en estudio.

$$b. \text{ Rentabilidad Patrimonio} = \frac{\text{Utilidades}}{\text{Patrimonio}} = \frac{99.988.395,20}{804.247.690,16} = 0.124 = 12.4\%$$

El resultado anterior significa que las utilidades netas correspondieron al 12.4% del patrimonio en el año 2001.

$$c. \text{ Rentabilidad ventas} = \frac{\text{Utilidades}}{\text{Ventas}} = \frac{99.988.395,20}{2.256.939.319} = 0.044 = 4.4\%$$

Este indicador significa que la utilidad neta correspondió al 4.4% del total de las ventas netas en el año 2001.

Liquidez

$$a. \text{ Razón Corriente} = \frac{\text{Activos Corrientes}}{\text{Pasivos Corrientes}} = \frac{1.729.034.217,67}{1.162.815.960,84} = 1.48$$

El anterior indicador se interpreta afirmando que la empresa tiene una razón corriente de 1.48 a 1.00, esto quiere decir, que por cada peso que la empresa debe en el corto plazo, cuenta con \$1.48 para respaldar esta obligación.

$$\begin{aligned} \text{b. Capital de Trabajo} &= \text{Activos corrientes} - \text{Pasivos corrientes} \\ &= 1.729.034.217.67 - 1.162.815.960.84 \\ &= 566.218.257 \end{aligned}$$

El resultado anterior indica el valor que le quedaría a la empresa, representado en efectivo u otros activos corrientes, después de haber pagado todos sus pasivos de corto plazo, en el caso en que tuvieran que ser cancelados de inmediato.

Nivel de endeudamiento

$$\text{a. Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivos Totales}}{\text{Activos Totales}} = \frac{3.032.521.672.36}{3.836.769.362.52} = 0.790 = 79,0\%$$

Se interpreta este indicador diciendo que por cada peso que la empresa tiene invertido en activos, 79.0 centavos han sido financiados por los acreedores (bancos, proveedores, empleados, etc. en otras palabras, los acreedores son dueños del 79 % de la compañía.

$$\text{b. Capacidad de endeudamiento} = 100\% - 79\% = 21\% = 0.21$$

Este indicador permite concluir que tiene buena capacidad de endeudamiento, sin embargo uno de los objetivos trazados por la empresa para este año es el de disminuir el endeudamiento y con ello aumentar la capacidad de adquirir obligaciones financieras.

4.1.8 Análisis de servicios de Medinuclear Ltda. Los servicios que presta la empresa, son TAC, Resonancia Magnética, Radiología Intervencionista, Medicina Nuclear, Rayos X convencional y Ecografías, los cuales se clasifican dentro de los servicios de imagenología diagnóstica.

La intervención y garantía de personal altamente calificado (Médicos y Técnicos), quienes asisten continuamente a cursos y seminarios de actualización, garantizan exámenes de alta calidad y confiabilidad; además de la entrega oportuna de resultados, lo cual satisface las expectativas de los pacientes y/o sus acompañantes, así como a los médicos que remiten a los pacientes para evaluación diagnóstica.

A nivel de desempeño, se puede decir que la entrega de resultados, se realiza dependiendo del caso (Urgente o no) en forma puntual, las imágenes obtenidas son de total claridad para que puedan ser examinadas por los especialistas.

Cabe resaltar que buena parte del desempeño de los equipos se debe al acertado mantenimiento en todas sus dimensiones (Preventivo, Detectivo y Correctivo). Así mismo, la presentación de los resultados se hace en forma clara, ordenada y visualmente agradable.

Por otra parte, la atención a los usuarios se hace en general con cita previa, sin embargo en casos de urgencia prima esta, e incluso se presta el servicio de estudios de urgencia las 24 horas.

A nivel del cliente interno, se busca satisfacer las necesidades del mismo, a través de incentivos como son: una mejor remuneración económica que la ofrecida por el gobierno y el resto de la empresa privada, capacitación continua en diversas áreas, encontrando que se desea hacer énfasis en el trato hacia los pacientes, sus acompañantes e incluso a particulares; con el fin de brindar una mejor imagen corporativa.

5. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

5.1 ANALISIS DEL ENTORNO

El análisis del entorno, contempla la respuesta de la empresa a su medio ambiente presente y futuro, con el fin de permitir que el negocio opere con un máximo de congruencia y un mínimo de fricciones en las condiciones cambiantes de un mundo incierto.

Se plantea una dimensión del entorno que enfoca el macroambiente, cuyo estudio comprende las fuerzas que a nivel macro tienen y pueden tener implicaciones en el comportamiento de la empresa.

La segunda parte del entorno en las organizaciones comprende el estudio del ambiente que esta mas cercano a la organización, cual es el comportamiento estructural y las tendencias en el sector en que se inscribe la actividad de la empresa.

A continuación se plantea las guías de análisis del macroambiente, evaluadas en cada uno de los entornos existentes e influyentes para la empresa.

GUIA DE ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE
Organización: MEDINUCLEAR LTDA

ENTORNO: ECONOMICO

VARIABLE	A/O	A.M	a.m	o.m	O.M
NIVEL INTERNACIONAL					
ATPA: 6 Agosto 2002 a diciembre de 2005: beneficio unilateral concedido por EU a Ecuador, Perú, Colombia y Bolivia que exime de derechos de aduana a ciertas exportaciones claves de estos países. Crea alternativa económica a la producción de drogas ilícitas.	O			X	
ALCA: crearía el área de Libre Comercio de las Américas a partir de diciembre de 2005 que sería el área de libre comercio más extensa del mundo. Se inició en 1994. Las 34 democracias de la región acordaron establecerla	O			X	
PACTO ANDINO: Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela. Acuerdo de Cartagena firmado en Quito 25 junio 1997: Integración subregional andina para su desarrollo económico y social	O			X	
G3 (GRUPO DE LOS 3): México, Colombia y Venezuela. Vigencia desde enero 1995. Apertura comercial e inversiones entre ellos.	O			X	

GUIA DE ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE
Organización: MEDINUCLEAR LTDA

ENTORNO: ECONOMICO

VARIABLE	A/O	A.M	a.m	o.m	O.M
NIVEL INTERNACIONAL					
MERCOSUR: Argentina y Brasil desde 1986. Paraguay y Uruguay desde 1991. Chile y Bolivia son miembros asociados. Presidencia en Uruguay. Reducción aranceles. Intercambio cultural.	O			X	
MCCA: Mercado común Centro Americano: Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua. Reducción aranceles.	O			X	
CARICOM: Caribbean Community and Common Market. 1973. Hoy son 15 países asociados + 9 observadores + 3 como miembros asociados. Sede en Georgetown (Guyana). Reducción aranceles.	O			X	
NAFTA: North American Free Trade: EU, Canadá y México, vigente desde 1994. Reducción aranceles.	O			X	
BID: Banco Interamericano de Desarrollo: la más grande y Antigua institución de desarrollo regional. Desde 1959. Impulsa desarrollo económico y social de Latinoamérica y el Caribe.	O			X	

GUIA DE ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE

Organización: **MEDINUCLEAR LTDA**

ENTORNO: ECONOMICO

VARIABLE	A/O	A.M	a.m	o.m	O.M
<p>NIVEL INTERNACIONAL</p> <p>CAF: Corporación Andina de Fomento: Institución financiera multilateral. Apoya desarrollo sostenible de sus accionistas: Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela + otros 7 extrarregionales: Brasil, Chile, Jamaica, México, Panamá, Paraguay y Trinidad y Tobago. Sede Caracas (Venezuela)</p>	O			X	
<p>FRAR: Fondo Latinoamericano de Reservas. Constituido 1978 por Bolivia, Perú, Colombia, Ecuador y Venezuela. Costa Rica está en proceso de adhesión. Apoyo balanzas de pago de sus países miembros. Sede Bogotá (Colombia)</p>	O			X	
<p>TCA: Tratado de Cooperación Amazónica: Bolivia, Brasil, Colombia, Ecuador, Guyana, Perú, Surinam y Venezuela. Julio de 1978. Promover desarrollo armónico de sus respectivos territorios amazónicos</p>	O			X	

ANALISIS DEL MACROAMBIENTE

Organización: MEDINUCLEAR LTDA

ENTORNO: ECONOMICO

VARIABLE	A/O	A.M	a.m	o.m	O.M
NIVEL NACIONAL					
Deuda externa Colombia 2000: US 35.996 (millones)	A	X			
Deuda externa pública Colombia 2000: US 21.385	A	X			
Deuda externa privada Colombia 2000: US 15.596	O			X	
Balanza comercial Colombia 2000 US 2.471,8					
Exportaciones Colombia 2000: US 13.161,6					
Importaciones Colombia 2000: US 10.654,9	A	X			
PIB Colombia 2001: 1.5%					
PIB per cápita Colombia 2000: \$ 4.137.888 = US 1982					
PIB Meta FMI Colombia 2002: 4.8%	O			X	
Inflación Colombia 2001: 7.65%					
Inflación esperada Colombia 2002: 7.1%					

GUIA DE ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE

Organización: MEDINUCLEAR LTDA

ENTORNO: ECONOMICO

VARIABLE	A/O	A.M	a.m	o.m	O.M
NIVEL NACIONAL					
Devaluación anual Colombia 2001: 2.8%	A	X			
Tasa de cambio real Colombia: 115.8	A	X			
TRM Colombia 25 Octubre 2002: \$ 2.758,76	A	X			
Gasto Público Colombia 2000: - 1.9	A	X			
Tasa de interés proyectada Colombia 2002: 12.0%	O				X
Desempleo Colombia Septiembre 2002: 17.2%	A	X			
Arancel efectivo Colombia 2000: 21.2%	A		X		
Arancel nominal Colombia 2000: 12.32%	A		X		

GUIA DE ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE

Organización: MEDINUCLEAR LTDA

ENTORNO: ECONOMICO

VARIABLE	A/O	A.M	a.m	o.m	O.M
NIVEL NACIONAL					
Tasa de interés interbancaria 27 dic. 2001: 8.3%	O			X	
Tasa nominal mes vencido Cuentas ahorro Banco Santander de 3 a 4 millones de Pesos: 3.93	O			X	
Tasa de interés efectivo anual Tarjeta de crédito Banco Santander: 29.384%	A		X		
Tasa de interés nominal mes Vencido préstamos libre Inversión Banco Santander: 26,09207%	O			X	
Tasa de interés nominal mes Vencido crédito automático Banco Santander: 26,09207%	O			X	
Tasa de sobregiro efectivo anual Banco Santander: 30,450%:	O			X	

GUIA DE ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE

Organización: MEDINUCLEAR LTDA

ENTORNO: ECONOMICO

VARIABLE	A/O	A.M	a.m	o.m	O.M
NIVEL NACIONAL					
Rentabilidad de empresas Colombia 2001 (ganancias Líquidas como % del patrimonio Líquido): 0.08%	A		X		
Competitividad de Colombia Ubicación entre 48 países 2000: 44	A	X			
Flujo de inversión extranjera Colombia 2001: US 1200 Millones	A	X			
Proyección de crecimiento total Colombia 2002: 2.2%	A	X			
Importancia de la PYME 2001: 96% empresas 63% empleo	A		X		
Fuga de capitales	A	X			

GUIA DE ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE

Organización: MEDINUCLEAR LTDA

ENTORNO: ECONOMICO

VARIABLE	A/O	A.M	a.m	o.m	O.M
NIVEL REGIONAL Y LOCAL					
Déficit fiscal Nariño a 30 de Junio de 2002: \$40.017.000.000	A	X			
Déficit fiscal Nariño estimado 2001: \$175.000.000.000	A	X			
Tasa desempleo Pasto Septiembre 2002: 16.8%	A	X			
Inflación Pasto 2001: 7.5%	O			X	
PIB Nariño 1998: 1.09 Diferencia con PIB nacional: -0.61	A	X			
Inversión nacional y extranjera En Nariño muy bajas	A	X			
Baja capacidad de oferta de Servicios portuarios Tumaco	A	X			
Débil coordinación intergremial Para gestión de macro-proyectos de interés regional y local	A	X			

GUIA DE ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE

Organización: MEDINUCLEAR LTDA

ENTORNO: ECONOMICO

VARIABLE	A/O	A.M	a.m	o.m	O.M
NIVEL REGIONAL Y LOCAL					
Alto porcentaje malla vial En mal estado	A	X			
Unicos en el mercado regional en Prestación de los Servicios de Resonancia Magnética, Medicina Nuclear y Radiología Vascular Intervencionista	O				X

GUIA DE ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE

Organización: MEDINUCLEAR LTDA

ENTORNO: SOCIAL

VARIABLE	A/O	A.M	a.m	o.m	O.M
NIVEL REGIONAL Y LOCAL					
NBI Nariño Censo 1993: 54%	A		X		
Educación Cobertura población en					
Edad escolar Nariño 2000: 63.97%	A	X			
Nivel preescolar Nariño 2000: 20.9%					
Nivel primaria Nariño 2000: 61.0%	A	X			
Nivel secundaria Nariño 2000:	A	X			
No supera el 50%	A	X			
Educación superior Nariño 2000: 24.56%	A	X			
Analfabetismo Nariño 2000: 19.5%					
Bajo desarrollo del deporte Regional a nivel competitivo y escasa práctica del deporte recreativo	A	X			
	A O		X		
Conexión de agua a sistema de	A		X	X	
Acueducto Nariño: 69.37%					
Cobertura urbana: 91.62%					
Cobertura rural: 52.03%					

GUIA DE ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE

Organización: MEDINUCLEAR LTDA

ENTORNO: SOCIAL

VARIABLE	A/O	A.M	a.m	o.m	O.M
NIVEL REGIONAL Y LOCAL					
Cobertura Energía sector rural Nariño 2000: 35%	A		X		
Déficit de vivienda urbana de interés social y baja calidad de la vivienda rural	A		X		
Telecomunicaciones					
Abonados Telecom Nariño: 31.000	O				X
Cabeceras Municipales: 29.585	O				X
Sector rural: 1.500	O				X
Sistema de Seguridad Social en Salud Nariño:					
Carencia de afiliación: 60% en nivel I	A	X			
Población afiliada al Régimen Subsidiado: 31.8%	A	X			
Régimen Contributivo: 9.8%	A	X			
Habitantes aun no afiliados al Régimen subsidiado: 21.5%	A	X			
No afiliados al Régimen Contributivo: 36.9%	A	X			
Riesgos profesionales: Empresas registradas Nariño 2000: 27.120	O				X

GUIA DE ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE

Organización: MEDINUCLEAR LTDA

ENTORNO: SOCIAL

VARIABLE	A/O	A.M	a.m	o.m	O.M
NIVEL REGIONAL Y LOCAL					
Empresas afiliadas al sistema de Riesgos laborales: 28%	A	X			
Empresas con programa de Salud Ocupacional					
Desplazamientos poblacionales se Agudizan a partir de 1997, por Causa del conflicto armado y la Violencia	A	X			
Población desplazada a Pasto 2001 Familias: 913 Personas: 3644	A	X			
Lesiones personales	O				X
Maltrato conyugal. Pasto. 2000: 17.0%	O				X
Maltrato infantil. Pasto. 2000: 2.5%	O				X
Violencia común. Pasto. 2000: 59.7%	O				X
Accidentes tránsito. Pasto. 2000: 16.7%	O			X	
Cobertura agua potable. Pasto. 2000: 89.0%					

GUIA DE ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE

Organización: MEDINUCLEAR LTDA

ENTORNO: SOCIAL

VARIABLE	A/O	A.M	a.m	o.m	O.M
NIVEL REGIONAL Y LOCAL					
Cobertura Aseo. Pasto. 2000: 97%	O			X	
Afiliación Sistema Seguridad Social. Pasto. 1999: Afiliados: 44.27% No afiliados: 55.72%	A	X			
Usuarios Teléfono. Pasto. 2000: 42.125 usuarios	O			X	
Usuarios Energía. Pasto. 2000: 80.472 usuarios	O			X	

GUIA DE ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE

Organización: MEDINUCLEAR LTDA

ENTORNO: JURIDICO

VARIABLE	A/O	A.M	a.m	o.m	O.M
NIVEL NACIONAL Y LOCAL					
Inadecuada aplicación de la Ley 100 de noviembre de 1993 y de sus Decretos Reglamentarios	A	X			
Celebración de contratos de Trabajo de acuerdo a normas Contempladas en el Código Sustantivo del Trabajo	O				
Afiliación de empleados al Sistema de Seguridad Social, Fondos de Pensiones, Cesantías y Riesgos Profesionales	O				
Cumplimiento de normas parafis-Cales	O				
Cumplimiento de normas estable-Cidas por el INVIMA	O				
Vigilancia y supervisión a cargo Del Instituto Departamental De Salud y de la Secretaría de Salud Municipal	O				
Impuesto para preservar la Seguridad Democrática					

GUIA DE ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE

Organización: MEDINUCLEAR LTDA

ENTORNO: JURIDICO

VARIABLE	A/O	A.M	a.m	o.m	O.M
NIVEL NACIONAL Y LOCAL					
Reformas en estudio:					
Tributaria	A	X			
Pensional y laboral	O				X
Impuesto al Valor Agregado (IVA)	A	X			
Impuesto de Renta y Completentarios	A O	X		X	
Retención en la fuente	O			X	
Impuesto de Industria y Comercio	O			X	
Impuesto Predial					

GUIA DE ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE

Organización: MEDINUCLEAR

ENTORNO: POLITICO

VARIABLE	A/O	A.M	a.m	o.m	O.M
NIVEL INTERNACIONAL					
Mala imagen de Colombia ante El mundo	A		X		
Narcotráfico	A		X		
Privatizaciones impuestas por BM y FMI	A		X		

GUIA DE ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE

Organización: MEDINUCLEAR LTDA

ENTORNO: POLITICO

VARIABLE	A/O	A.M	a.m	o.m	O.M
NIVEL NACIONAL					
Fracaso del proceso de paz	A	X			
Conflicto armado: Actores Armados generadores de Desplazamiento: (Estado y grupos al margen de la Ley)	A	X			
Orden público: Paros ilegales, huelgas, retenes	A	X			
guerrilleros	A	X			
Secuestro político	A	X			
Terrorismo	A	X			
Inestabilidad gubernamental	A	X			
Corrupción administrativa	A		X		
Cultivos ilícitos en regiones con escasa presencia del Estado					

GUIA DE ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE

Organización: MEDINUCLEAR LTDA

ENTORNO: POLITICO

VARIABLE	A/O	A.M	a.m	o.m	O.M
NIVEL REGIONAL Y LOCAL					
Tomas a Municipios	A	X			
Secuestros políticos	A	X			
Cultivos ilícitos	A		X		
Extorsión	A	X			

GUIA DE ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE

Organización: MEINUCLEAR LTDA

ENTORNO: DEMOGRAFICO

VARIABLE	A/O	A.M	a.m	o.m	O.M
NIVEL REGIONAL Y LOCAL					
Principales causas mortalidad Pasto, 1998:					
Infarto agudo miocardio: 5.07%	O				X
Cáncer gástrico: 3.74%	O				X
Enfermedad pulmonar Obstruktiva crónica: 3.34%	O				X
Accidente cerebro-vascular: 2.27%	O				X
Hemorragia intraencefálica: 2.2%	O				X
Tasa mortalidad perinatal: Pasto. 2000: 20.3 x 1000 hab.	O				X
Tasa de mortalidad por Enfermedad Diarreica Aguda Menores 5 años Pasto. 2000: 12.79 x 100.000 hab.	O			X	
Tasa de mortalidad por IRA Menores 5 años Pasto. 2000: 12.79 x 100.000 hab.	O				X
Tasa mortalidad infantil menores 1 año. Pasto. 1999: 20 x 1000	O			X	
Tasa mortalidad materna. Pasto. 2000: 1.2 x 1000 hab.					

GUIA DE ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE

Organización: MEDINUCLEAR LTDA

ENTORNO: DEMOGRAFICO

VARIABLE	A/O	A.M	a.m	o.m	O.M
NIVEL REGIONAL Y LOCAL					
Accidentes tránsito. Pasto. 2000: 2.7 x 10.000 hab.	O				X
# Habitantes Pasto. 1999: 378.606	O				X
# Habitantes Nariño 2000: 1.832.093	O				X
# Habitantes Putumayo 2000: 366.679	O				X

GUIA DE ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE

Organización: MEDINUCLEAR LTDA.

ENTORNO: TECNOLÓGICO

VARIABLE	A/O	A.M	a.m	o.m	O.M
NIVEL REGIONAL Y LOCAL					
Implementación de tecnología de punta	O				X
Innovación tecnológica continua	O				X
Actualización continua de Software y hardware existente	O				X
Mantenimiento preventivo	O				X
Mantenimiento detectivo	O				X
Mantenimiento correctivo	O				X
Soporte técnico	O				X
Alto valor comercial de los equipos	A	X			
Rápida depreciación de los equipos	A	X			
Personal altamente calificado para el manejo de equipos	O				X
Personal altamente capacitado para arreglo de equipos (Interno)	O				X
Personal altamente capacitado para arreglo de equipos (Externo)	O				X
Aseguramiento de los equipos tecnológicos existentes	O				X

GUIA DE ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE

Organización: MEDINUCLEAR LTDA.

ENTORNO: TECNOLÓGICO

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Existencia de repuestos para los equipos con que cuenta la empresa	A	X			
Fácil insumos para la realización de exámenes	O				X
Existencia de un sistema de información general	O				X
Capacidad de consecución de nuevos equipos	O				X
Adaptabilidad al manejo de diversos equipos	O				X
Capacitación continua y en diferentes áreas	O				X

GUIA DE ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE

Organización: MEDINUCLEAR LTDA

ENTORNO: CULTURAL

VARIABLE	A/O	A.M	a.m	o.m	O.M
NIVEL REGIONAL					
Existencia en Nariño de dos Subculturas: Sierra y Costa Sierra: Indígenas y Español Costa: Raza negra	O			X	
Valores: Honradez, vocación Por el trabajo y por la paz	O			X	
Vocación artística en el campo de la música, literatura, tradición Oral, pintura	O			X	
Habilidad artesanal reconocida Nacional e internacionalmente	O			X	
La cultura en Nariño se encuentra en proceso incipiente de organización	O			X	

GUIA DE ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE

Organización: MEDINUCLEAR LTDA

ENTORNO: CULTURAL

VARIABLE	A/O	A.M	a.m	o.m	O.M
NIVEL NACIONAL					
Existencia de grupos étnicos	O			X	

GUIA DE ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE

Organización: MEDINUCLEAR

ENTORNO: ECOLOGICO

VARIABLE	A/O	A.M	a.m	o.m	O.M
NIVEL REGIONAL Y LOCAL					
Adecuado manejo de desechos en Relleno sanitario en Pasto	O			X	
Existencia de norma para manejo De desechos radiactivos	O				X
Inadecuado tratamiento de aguas en la región	A		X		
Utilización de Tecnologías no Contaminantes que aseguren la sostenibilidad ambiental	O				X

5.2. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO %	CALIF.	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
1. Tasa de interés proyectada	0.03	3	0.09
2. Créditos blandos IFI	0.03	4	0.12
3. Inflación esperada año 2002	0.03	3	0.09
4. Alto índice accidentes tránsito	0.03	4	0.12
Pasto	0.10	4	0.40
5. Tres servicios únicos en el mercado	0.06	4	0.24
6. Cobertura población Nariño y Putumayo	0.08	4	0.32
7. Implementación de nueva tecnología de punta a mejores precios	0.07	4	0.28
8. Regulación de precios que conlleva a competencia por calidad del servicio	0.07	4	0.28
9. Ofrecimiento de portafolio de Servicios integrales			
AMENAZAS			
1. Inadecuada aplicación de Ley 100/93 y de sus decretos reglamentarios	0.08	1	0.08
2. Alto índice de devaluación	0.03	2	0.06
3. Alto índice de desempleo	0.04	2	0.08
4. Fuga de capitales	0.04	2	0.08
5. Alto NBI	0.05	2	0.10
6. Baja cobertura en general de la educación en Nariño	0.02	2	0.04
7. Bajo nivel de afiliación a Seguridad Social	0.09	1	0.09
8. Conflicto armado y problemas de orden público	0.04	1	0.04
9. Corrupción administrativa en Sector Salud	0.06	1	0.06
10. Reforma tributaria en estudio	0.05	1	0.05
TOTAL	1.00		2.62

5.3. ENTORNO COMPETITIVO

Este análisis es de gran importancia, para entender la naturaleza competitiva de los mercados, para ser aplicada en la Planeación Corporativa y las Estrategias de Marketing de la empresa y alcanzar los objetivos propuestos dentro de éste estudio. Se busca relacionar a la empresa con el sector económico con el cual compite, analizando la estructura del sector, para establecer la posición relativa de la empresa, permitiéndole así, enfrentarse a la competencia, a través de la segmentación del mercado y el análisis de las oportunidades; como también la evaluación del entorno económico, y de esta manera identificar los mecanismos para lograr una ventaja competitiva donde el estudio lo requiera.

En consecuencia, la Gerencia debe considerar el mercado relevante que en nuestro caso es el conjunto de servicios de imagenología que presta la empresa comparativamente con el total de servicios de imagenología existentes en el Departamento de Nariño. Para la empresa MEDINUCLEAR Ltda., son relevantes los servicios de Resonancia Magnética, Medicina Nuclear y Radiología Intervencionista los cuales son únicos en el medio; además el servicio de Tomografía Axial Computarizada, que a pesar de tener competencia con cuatro centros tiene una participación importante en el mercado.

5.3.1 Diamante Competitivo. A partir del análisis del Diamante Competitivo, modelo que explica el Ambiente regional en el que nacen las organizaciones y en el que aprenden a competir; compuesto por cuatro elementos que permiten su estudio como son:

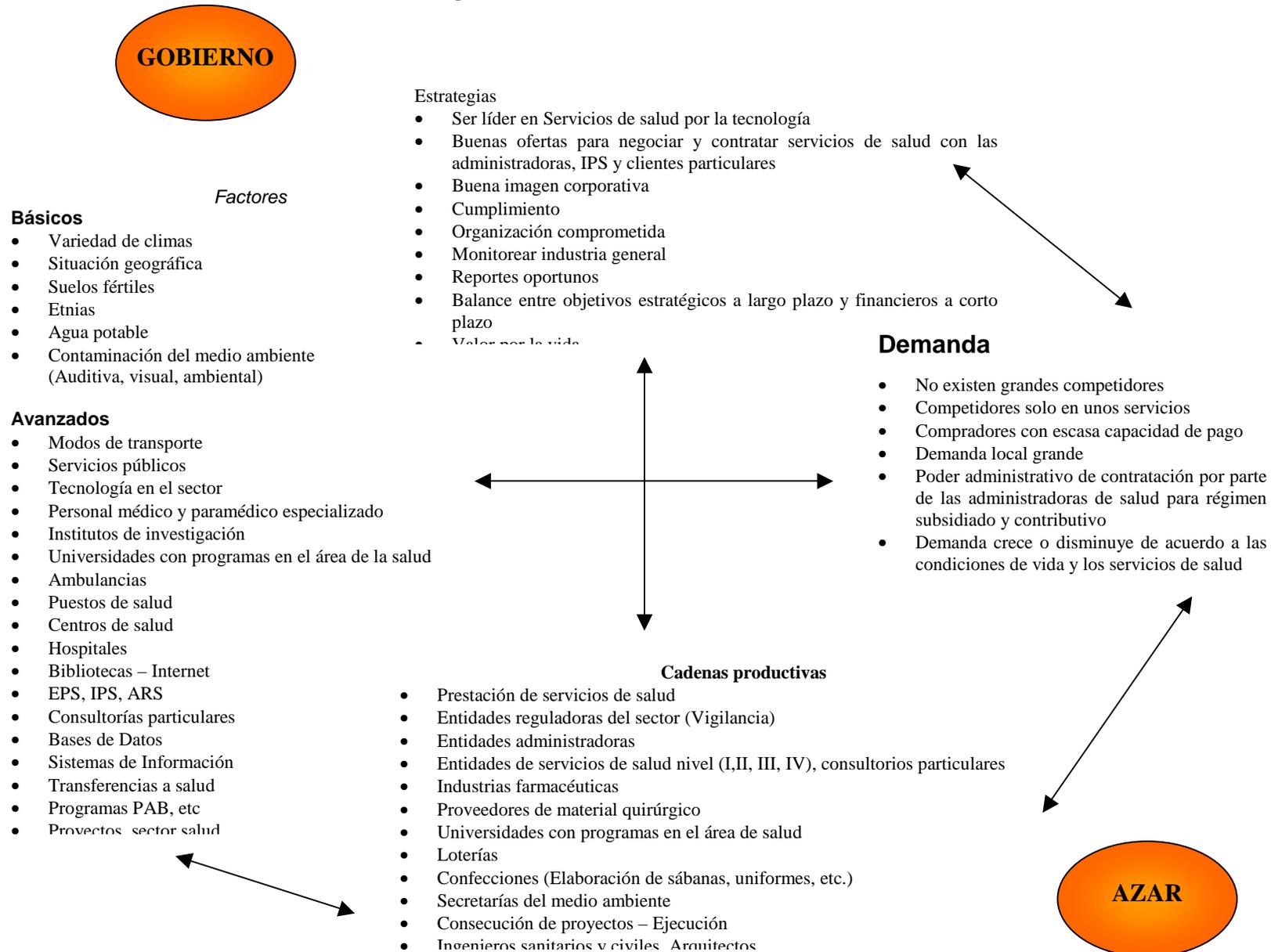
- *La dotación de factores de producción,* Se refiere a la calidad y disponibilidad de los recursos naturales, los recursos humanos, los bienes de capital y la infraestructura de una nación o región.
- *Las condiciones de la demanda,* Compradores sofisticados y con capacidad adquisitiva presionan a las organizaciones para que innoven con rapidez y así adelanten a las competidoras de otras latitudes.
- *Las cadenas productivas,* Compuestas por las industrias relacionadas y de apoyo de las empresas productoras de bienes finales. Su papel en la competitividad se determina por la capacidad de suministrar insumos a costos razonables.
- *La estrategia, estructura y rivalidad de las organizaciones,* Se analizan las condiciones predominantes en la región que determinan como se crean, se estructuran y administran las organizaciones, así como la naturaleza de la rivalidad entre ellas. Hay diferencias regionales en cuanto a las metas empresariales, por lo tanto las estrategias también tienen que ser particulares. Una fuerte rivalidad entre las empresas se

constituye en un alto estímulo para la creatividad y el sostenimiento de la ventaja competitiva.

Dicha herramienta ayuda a organizar el aprendizaje obtenido de la ciudad utilizada como punto de referencia para el estudio; es decir que nuestra organización depende del estudio real que resulta de la interacción de la industria a la cual pertenece y la influencia o poder del gobierno y del azar y su éxito sostenible resulta de la innovación y el mejoramiento dentro de este sistema.

(Figura No. 7)

Figura No 7. DIAMANTE COMPETITIVO



5.3.2 Plataforma urbana. Las organizaciones toman sus decisiones estratégicas en base a elementos que de una u otra forma influyen sobre ellas y sobre los cuales hay que actuar para mejorarlas como son: El medio ambiente, el desarrollo económico, los procesos y estructuras gubernamentales a nivel Regional y Nacional, servicios públicos, problemas regionales y aspectos sociales. El mejoramiento depende de los sectores público y privado, del medio académico y de la prensa, que en últimas mejoran la plataforma urbana de sus ciudades sintiéndose estas más fuertes para competir.

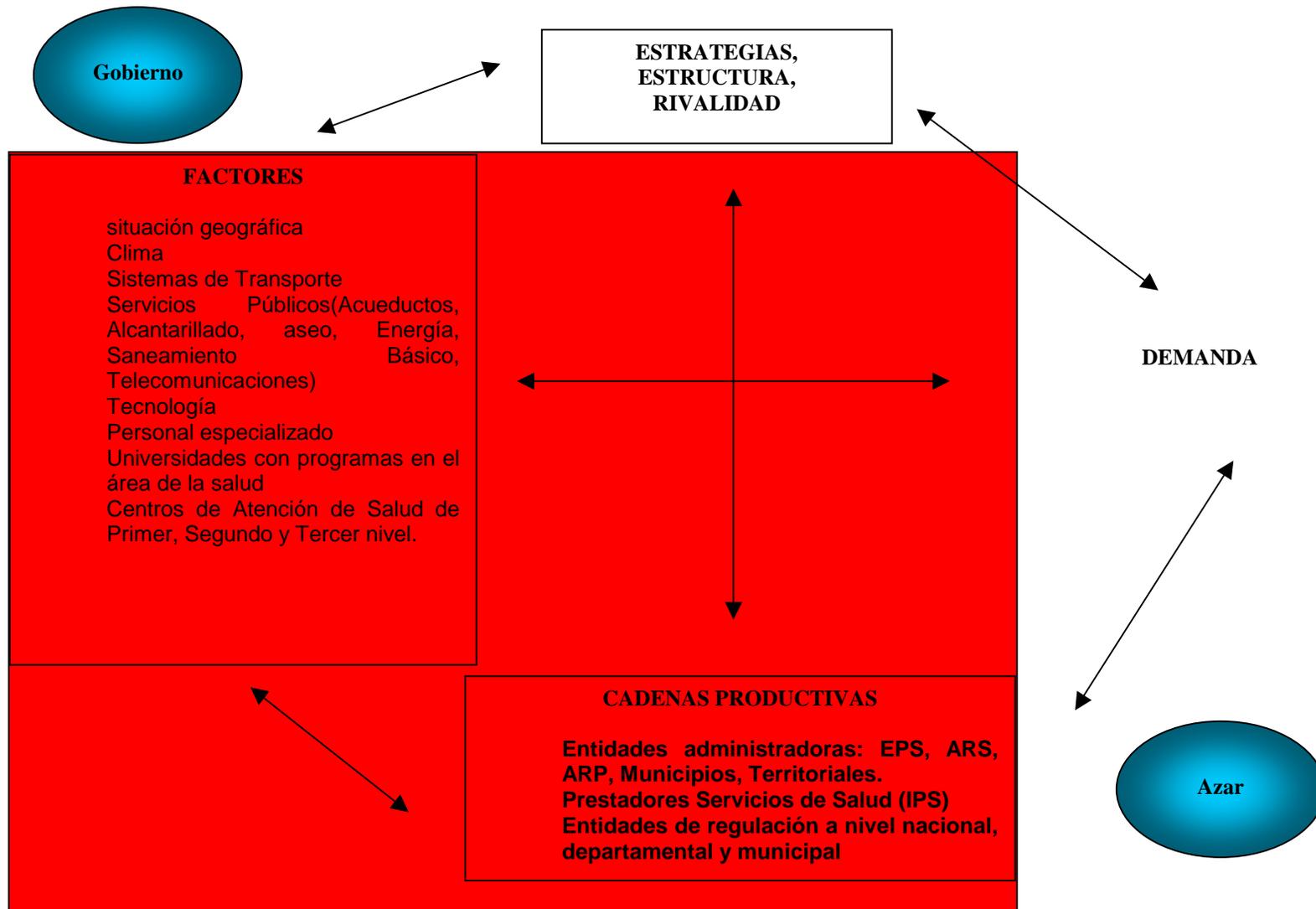
Dicha Plataforma urbana, apoyada en atributos del Diamante Competitivo; provee las bases para que las organizaciones tomen sus decisiones estratégicas. Estos atributos son las condiciones de los factores y las cadenas productivas.

Para el desarrollo de este trabajo, se consideran factores claves a nivel del sector salud tales como aquellos programas de educación que trabajan con salud, las instituciones o centros de salud en todos sus niveles, ya que ellos influyen en la demanda de la empresa Medinuclear Ltda. A nivel de las cadenas productivas, se tomo a como base, el organigrama del Ministerio de Salud, ya que este se considera el mejor descriptor de la cadena productiva a nivel del entorno social.

Cabe destacar dentro de este organigrama que las cadenas productivas base para nuestro objetivo primordial son: las diversas entidades administradoras y prestadoras de salud en sus diversas formas de atención, al igual que aquellas instituciones que se encuentran reguladas por el estado.

(Figura 8)

Figura No 8. PLATAFORMA URBANA



5.3.3 Las cinco fuerzas competitivas. Es muy importante determinar la competencia y para ello recurrimos a una herramienta denominada las 5 fuerzas competitivas, que permiten analizar amenazas como:

Nuevos competidores: Grado de facilidad con que otras empresas pueden entrar y presionar a la baja del precio por los servicios o disminuir nuestra participación en el mercado; en nuestro caso el Hospital San Pedro tiene programada la adquisición de un TAC. En general hay una escasa posibilidad de potenciales competidores debido a los costos que implica implementar estas tecnologías.

Nuevos proveedores: Existe la posibilidad de negociar con nuevos proveedores, quienes actualmente se encuentran legalizando ante el INVIMA, sus Registros Sanitarios. Al ingresar estos en el mercado la empresa tendrá mayor poder de negociación y probablemente disminuirán los costos operacionales.

Nuevos compradores: A raíz de estrategias de mercadeo que se han implementado e implementarán, se busca una mayor afluencia de usuarios que permiten a la empresa mayor reconocimiento y posicionamiento en el medio; además de incrementar sus ingresos.

Nuevos sustitutos: Por el tipo de exámenes que realiza la empresa no existen procedimientos sustitutos, por lo tanto no existe amenaza de otros procedimientos sustitutos.

Competidores existentes: Existe igual poder de negociación que los competidores existentes para algunos servicios; en aquellos en que la empresa es única existe un mayor poder de negociación. Con el Plan de Mercadeo propuesto se presente posicionar aun mejor a la empresa si importar su poder de negociación actual.

Y analizar estrategias que permitan:

Rescatar la confianza del usuario de los servicios de salud, especialmente del sector público.

Estar al día con los cambios tecnológicos, en cuanto sea posible.

Implementar programas de capacitación del personal que interviene en la prestación de los servicios de salud acorde a los niveles que la empresa cubre.

Actualizar en forma oportuna la Base de Datos con respecto a los clientes potenciales .

Una vez se han definido las amenazas y estrategias, se procede a elaborar el gráfico correspondiente a las 5 fuerzas competitivas.

Posteriormente, con base en los anteriores gráficos y sus correspondientes análisis, se procede a realizar la matriz de segmentación con base en la

información obtenida del entorno y adicionando a ello los productos o servicios que en el momento se ofrecen y aquellos que pueden estarse incluyendo entre los servicios futuros a prestarse.

(Figuras 9 y 10 respectivamente)

Figura No 9
5 FUERZAS COMPETITIVAS

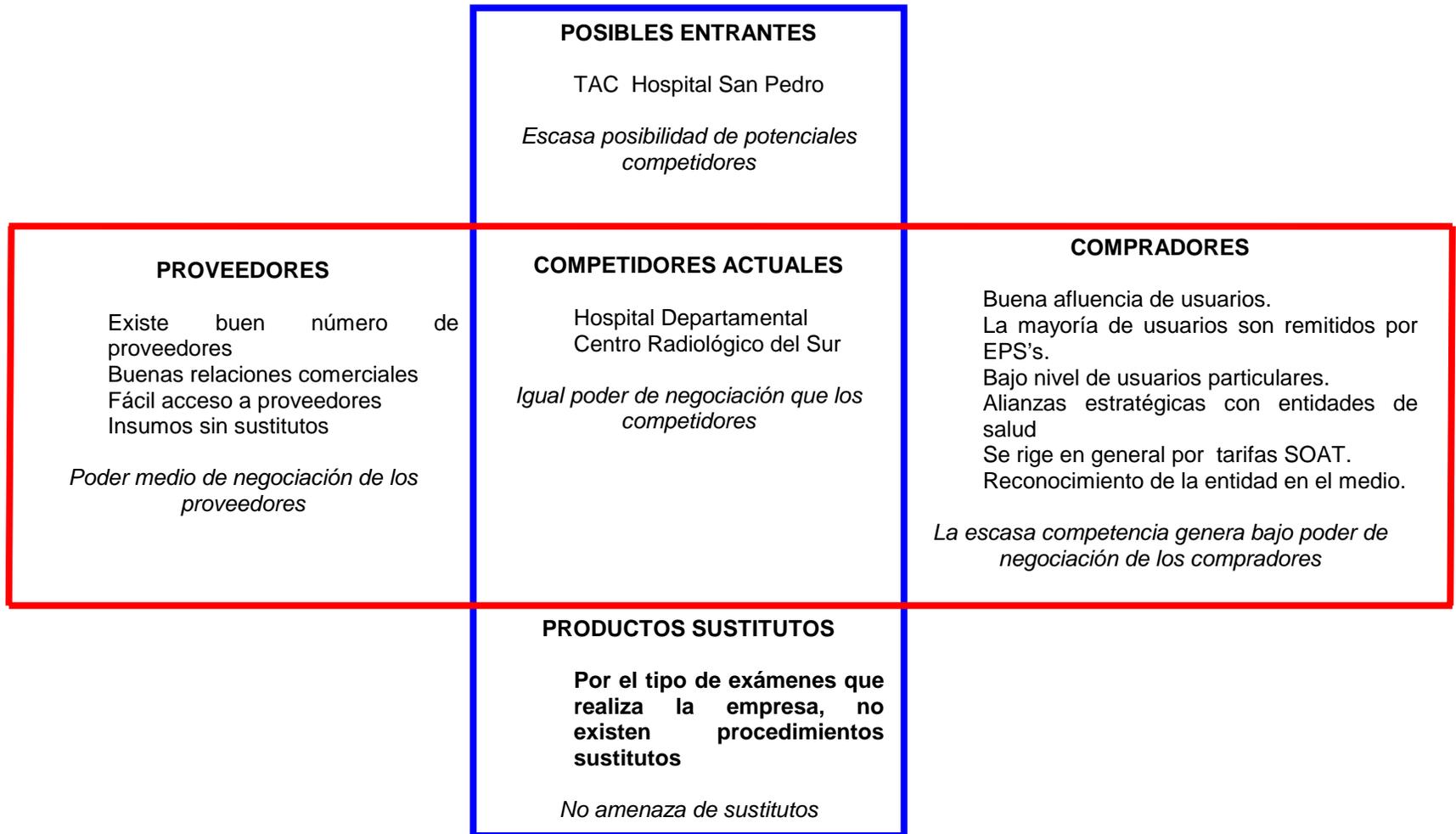


Figura 10. MATRIZ DE SEGMENTACIÓN

EMPRESA MEDINUCLEAR LTDA SEGMENTACION			PRODUCTOS ORIGINALES TRADICIONALES						PRODUCTOS NUEVOS		
			T A C	R M	M N	R V I	R X	E C O	MA MO GRA FIA	DOOP LER	DEN SIT
M E R C A D O S T R A D I C I O N A L E S	G E O G R A F I C A	PASTO									
		NARIÑO									
		PUTUMAYO									
		NORTE ECUADOR									
	S O C I O E C O N O M I C A	ESTRATOS 1-2									
		ESTRATOS 3-4									
		ESTRATOS 5-6									
		EPSs									
		ARSs									
		IPSs									
		ARPs									
		REGIMENES ESPECIALES									
		DIRECCIONES DPTALES Y MUNICIPALES SALUD									
		NUEVOS MERCADOS	NARIÑO								
PUTUMAYO											
NORTE DEL .ECUADOR											

5.4. BENCHMARKING

En la actualidad las empresas tienen que competir no sólo con empresas de la misma región, sino que se presenta una competencia cada vez mayor con otras empresas de otros lugares y países, lo anterior debido a la globalización que se ha estado presentando. Es por lo anterior que las empresas deben buscar formas o fórmulas que las dirijan hacia una productividad y calidad mayor para poder ser competitivos. Una de estas herramientas o fórmulas es el Benchmarking.

Benchmarking es el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria.

El concepto de continuidad es importante ya que benchmarking no sólo es un proceso que se hace una vez y se olvida, sino que es un proceso continuo y constante. Otro aspecto es el de la medición, ya que esta está implicada en el proceso de benchmarking, pues se tienen que medir los procesos propios y los de otras empresas para poder compararlos. El benchmarking se puede aplicar en todos los procesos de la empresa. Finalmente el benchmarking debe dirigirse hacia aquellas empresas y funciones de negocios dentro de las empresas que son reconocidas como las mejores o como los líderes de la industria.

En síntesis, el benchmarking es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales.

ETAPAS PARA REALIZAR UN BENCHMARKING DE ÉXITO

- 1.- Determinar a qué se le va a hacer benchmarking.
- 2.- Formación de un equipo de benchmarking.
- 3.- Identificación de socios del benchmarking.
- 4.- Recopilar y analizar la información de benchmarking.
- 5.- Actuar.

PRESENTACION DE EMPRESAS

CENTRO MEDICO IMBANACO: El centro Médico Imbanaco es una Institución prestadora de Servicios de Salud (IPS), con sede en la ciudad de Cali, la cual busca satisfacer las necesidades de los pacientes, en las áreas de consulta especializada, ayudas diagnósticas, tratamientos, cirugías ambulatorias y de alta complejidad y hospitalización de corta estancia, mediante un equipo interdisciplinario que colabora en la investigación y la educación clínica. Es un complejo médico que alberga uno de los grupos más grandes de especialistas que hay en el país. Está equipado con alta tecnología.

En el Centro Médico Imbanaco se vive el Servicio en la actitud de preocuparse permanentemente por el bienestar de cada persona, en tener clara la misión y el compromiso adquirido, en dar lo mejor de sí.

Se escogió esta empresa de salud por cuanto posee un servicio de Imagenología considerado como uno de los mejores del país, es la Institución que nos sirve de punto de referencia para nuestro mejoramiento continuo.

El portafolio de servicios en lo que se refiere a Imágenes diagnósticas es más amplio que el de Medinuclear Ltda..

HOSPITAL DEPARTAMENTAL DE NARIÑO: Es una Empresa Social del Estado con una infraestructura que le permite catalogarse como la Institución de Salud más grande del Departamento de Nariño. Presta servicios en las áreas de urgencias, consulta externa de medicina general y especializada, laboratorio clínico, ayudas diagnósticas, unidad de cuidado intensivo y hospitalización.

En términos generales cuenta con personal médico y paramédico idóneo, lo cual garantiza confiabilidad y calidad en la prestación de los servicios.

El Servicio de Imagenología cuenta con una Tomografía Axial Computarizada Helicoidal, Ecografía y Rayos X.

Se escogió esta Institución por ser la más grande del Departamento y porque dentro de su portafolio de servicios incluye las Imágenes diagnósticas.

CENTRO RADIOLOGICO DEL SUR: Es una empresa privada con ánimo de lucro, recientemente fundada que ofrece servicios de Imagenología con equipos de Tomografía Axial Computarizada, Ecografía Doppler, Rayos X y Mamografía. Cuenta actualmente con un solo médico especialista radiólogo.

Se escogió esta empresa ya que después de la nuestra es la que cuenta con mayores servicios dentro del área de las imágenes diagnósticas en nuestro medio.

Una vez referenciadas las empresas similares a Medinuclear Ltda. se elaboran las correspondientes gráficas denominadas: Matriz de Perfil Competitivo, Gráfica de Araña y Gráfica de Radar.

(Figuras 11, 12 y 13)

Figura 11. MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

FACTORES CLAVES DE EXITO	PESO	MEDINUCLEAR		IMBANACO		HOSPITAL DEPARTAMENTAL		CENTRO RADIOLOGICO DEL SUR	
		VALOR	VALOR SOPE SADO	VALOR	VALOR SOPE SADO	VALOR	VALOR SOPE SADO	VALOR	VALOR SOPE SADO
1. Portafolio del Servicio	0.15	4.0	0.60	4.0	0.60	3.0	0.45	3.5	0.525
2. Horario de atención	0.12	3.5	0.42	3.5	0.42	3.0	0.36	3.0	0.36
3. Talento Humano	0.15	4.0	0.60	4.0	0.60	3.2	0.48	3.5	0.525
4. Tecnología de punta	0.10	4.0	0.40	4.0	0.40	3.0	0.30	3.0	0.30
5. Mantenimiento de equipos	0.07	4.0	0.28	4.0	0.28	3.0	0.21	1.0	0.07
6. Comodidad Instalaciones	0.07	4.0	0.28	4.0	0.28	2.0	0.14	3.0	0.21
7. Imagen corporativa	0.08	3.8	0.304	4.0	0.32	3.2	0.256	3.0	0.24
8. Atención al cliente. Oportunidad de resultados	0.10	3.8	0.304	4.0	0.40	2.5	0.25	3.0	0.30
9. Servicios únicos en la región	0.08	4.0	0.32	3.3	0.64	1.0	0.08	3.5	0.28
10. Investigación y reuniones académicas	0.08	2.0	0.16	3.5	0.28	2.0	0.16	1.0	0.08
TOTAL	1.00		3.668		3.844		2.686		2.89

Figura 12. ARAÑA COMPARATIVA

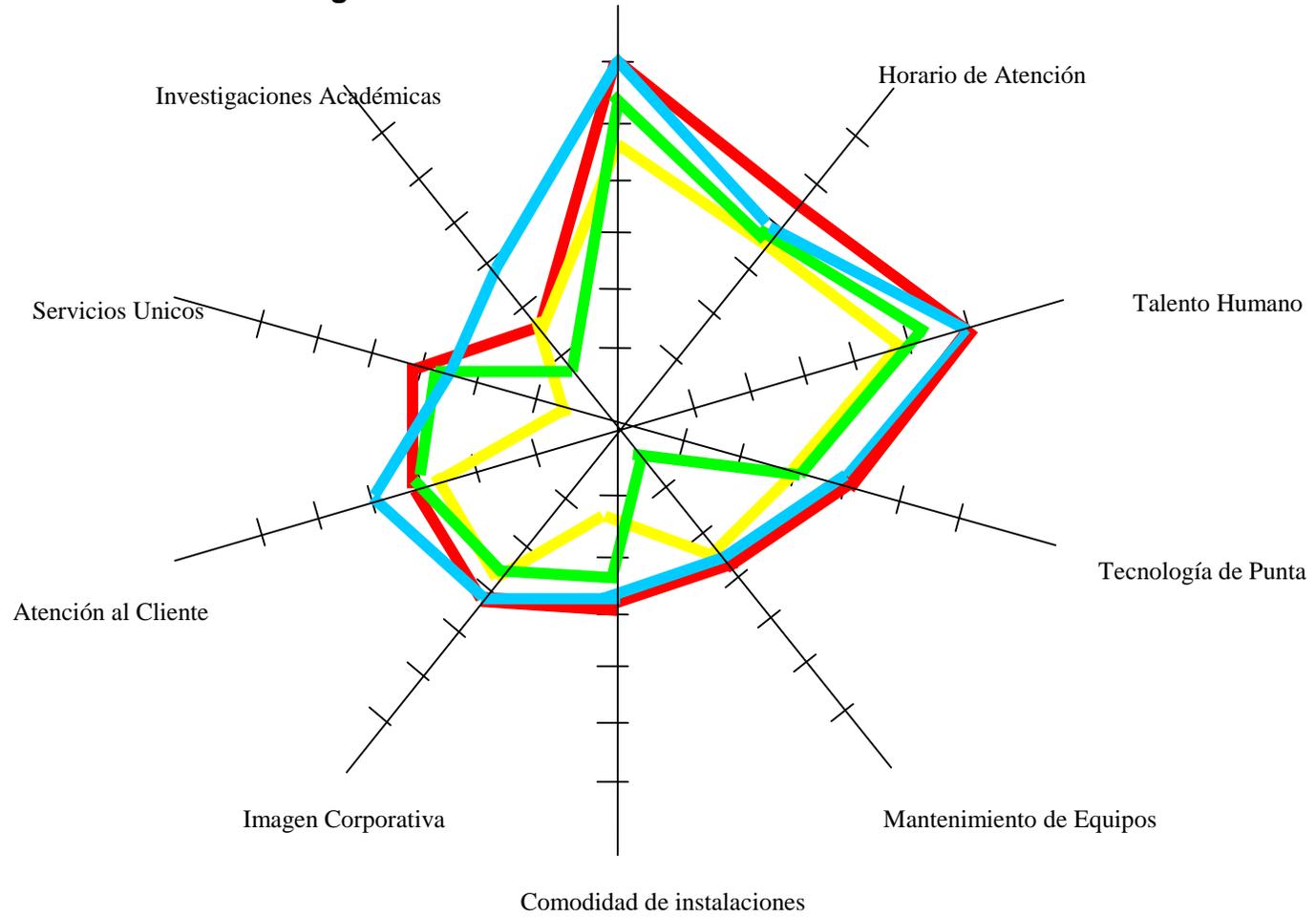
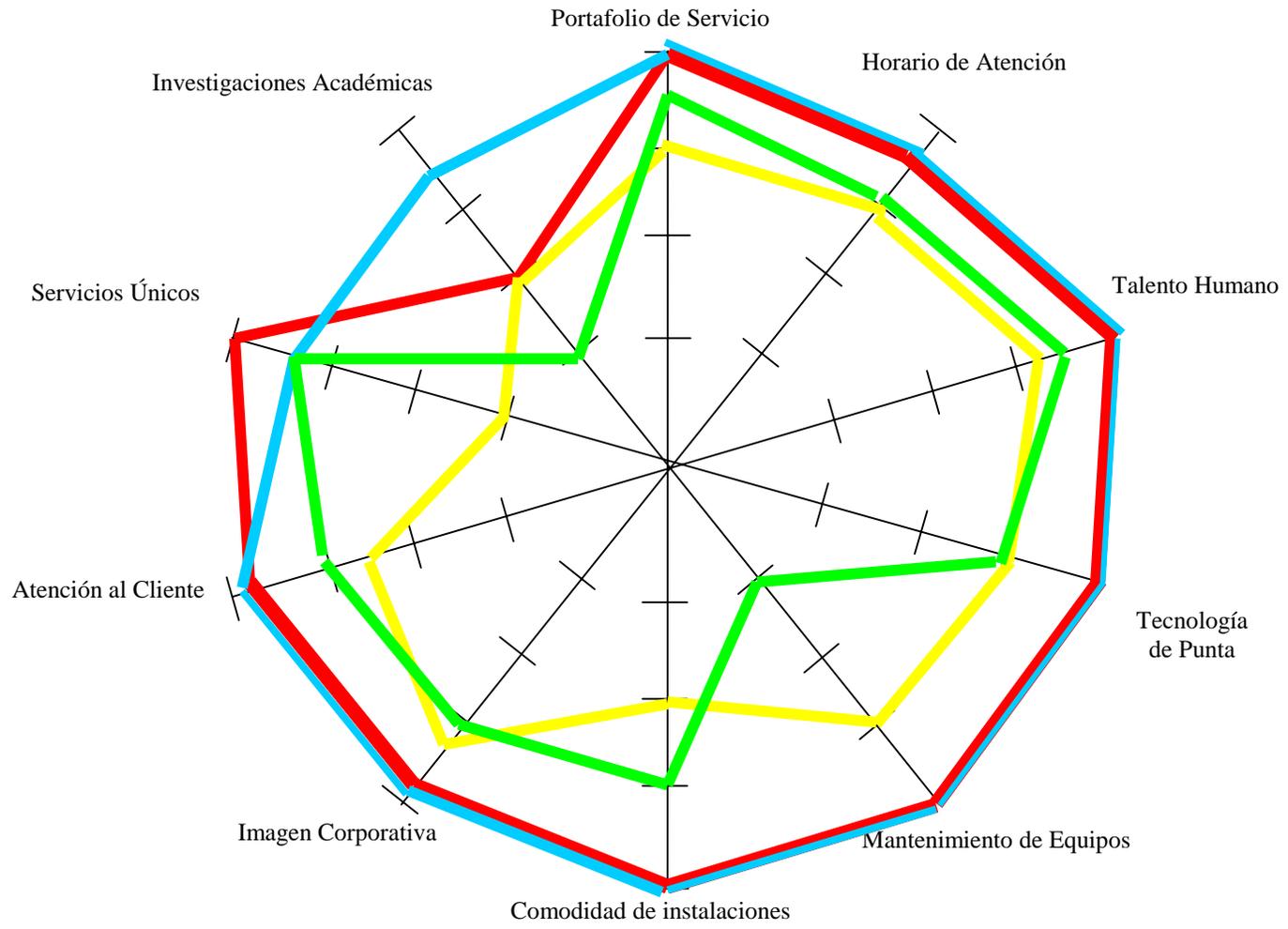


Figura 13. RADAR COMPARATIVO



5.5. ANALISIS INTERNO

Conocido el entorno o ambiente externo en el que se desenvuelve la empresa, es necesario realizar un análisis al interior de la misma para ello, se empleará las denominadas guías del análisis Interno, que permitirán dar una visión de la empresa al interior de la misma, verificando las diversas áreas en las que se encuentra dividida y se presentan a continuación :

GUIA DE ANALISIS INTERNO

ORGANIZACIÓN: MEDINUCLEAR LTDA

AREA DE GESTION: GERENCIA

VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
PLANEACION					
• La empresa tiene definida su misión.	F				X
• Falta definir su visión.	D	X			
• Las metas y objetivos de la empresa no constan por escrito	D		X		
• No existe manual de funciones	D		X		
• Las estrategias no se han formulado en forma explícita pero pueden interpretarse con base en las prioridades de la empresa	D		X		
• Las directrices han sido difundidas parcialmente al personal vinculado a la organización	F			X	
• La buena gestión gerencial ha permitido la celebración de contratos convenientes para la organización	F				X
• Se hace una planeación a comienzo de año, la cual se encuentra sujeta a ajustes posteriores	F				X
• La formulación de planes está en cabeza de los directivos	F			X	
ORGANIZACIÓN					
• El cargo de Gerente se encuentra previamente definido en el organigrama	F				X
• La gerencia es desempeñada por un ejecutivo especialista en finanzas	F				X
• El gerente administra en forma adecuada los diferentes recursos con que cuenta la organización	F				X
• El gerente cumple con el perfil que se requiere para el cargo	F				X

GUIA DE ANALISIS INTERNO

ORGANIZACIÓN: MEDINUCLEAR LTDA

AREA DE GESTION: GERENCIA

VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
<ul style="list-style-type: none"> • El gerente se relaciona fácilmente con los demás integrantes de la organización 	F				X
<ul style="list-style-type: none"> • En cabeza del gerente recae la toma final de la mayoría de las decisiones por cuanto en algunas circunstancias debe consultar con los miembros de la Junta Directiva 	F				X
DIRECCION	F				X
<ul style="list-style-type: none"> • Alto Nivel de Empoderamiento 	F				X
<ul style="list-style-type: none"> • La gerencia propicia un buen clima de trabajo 	F				X
<ul style="list-style-type: none"> • La gerencia promueve la capacitación del personal aunque esta podría ser mayor 	D		X		
<ul style="list-style-type: none"> • El gerente tiene buena capacidad para resolver contingencias 	F				X
<ul style="list-style-type: none"> • Existe buena relación entre gerencia y socios 	F				X
<ul style="list-style-type: none"> • La gerencia se desarrolla eficazmente 	F				X
EVALUACION Y CONTROL	F				X
<ul style="list-style-type: none"> • Se establecen Indicadores que permiten medir los resultados de la gestión 	F				X
<ul style="list-style-type: none"> • Se han implementado mecanismos de controles sobre las áreas financiera y de producción 	F				X
<ul style="list-style-type: none"> • La información obtenida se emplea como herramienta para la corrección de errores y fortalecimiento de procesos 	F			X	
	F				X

GUIA DE ANALISIS INTERNO

ORGANIZACIÓN: MEDINUCLEAR LTDA

AREA DE GESTION: FINANCIERA

VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
<ul style="list-style-type: none"> • Se encuentra bajo responsabilidad de Contadora Pública Titulada quien a su vez se constituye en Jefe inmediato de 1 Auxiliar Contable y una Auxiliar de Cartera. 	F				X
<ul style="list-style-type: none"> • Los asientos contables se registran en forma cronológica y oportuna. 	F				X
<ul style="list-style-type: none"> • La presentación de Declaraciones de: IVA, retención en la fuente, reteica, e impuesto a la renta y complementarios al igual que el recién establecido impuesto para preservar la seguridad democrática, ,se efectúa dentro de los términos establecidos por la DIAN. 	F				X
<ul style="list-style-type: none"> • Los estados financieros arrojan una información clara y fidedigna. 	F				X
<ul style="list-style-type: none"> • Existe un sistema adecuado de cartera que permite el cobro oportuno de las cuentas por cobrar. 	F				X
<ul style="list-style-type: none"> • El estudio de diferentes indicadores financieros permite reconocer el estado financiero real de la empresa. 	F				X
<ul style="list-style-type: none"> • Esta área se encuentra respaldada desde hace menos de un año por el asesoramiento continuo de una Revisora Fiscal quien emite informes periódicos de gran confiabilidad, los cuales han permitido detectar anomalías productos de las 2 últimas administraciones. 	F				X
<ul style="list-style-type: none"> • Para reforzar el buen funcionamiento del área contable se contrató el servicio de una Auditoría Externa quien está a punto de emitir diagnóstico final después de haber realizado un análisis exhaustivo de todas las operaciones y registros de la empresa desde su inicio y hasta la fecha. 	X				X

GUIA DE ANALISIS INTERNO

ORGANIZACIÓN: MEDINUCLEAR LTDA

AREA DE GESTION: FINANCIERA

VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
<ul style="list-style-type: none">• Gracias a la buena gestión que adelanta el personal del área financiera se ha podido a nivel administrativo tomar decisiones acertadas.	F				X
<ul style="list-style-type: none">• La elaboración del presupuesto permite una clara proyección de los ingresos y de los egresos en que incurrirá la compañía.	F				X
<ul style="list-style-type: none">• El área contable se encuentra altamente sistematizada	F				X
<ul style="list-style-type: none">• Se realiza la cancelación a tiempo de las obligaciones crediticias, laborales y con terceros en general	F				X
<ul style="list-style-type: none">• El personal de esta área asiste continuamente a cursos y seminarios de actualización contable y tributaria	F				X

GUIA DE ANALISIS INTERNO

ORGANIZACIÓN: MEDINUCLEAR LTDA

AREA DE GESTION: SERVICIOS

VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
<ul style="list-style-type: none"> • Prestación de Servicios Médicos en el área de la Imagenología, altamente especializados con empleo de tecnología de punta • Unicos en la región con los Servicios de Resonancia Magnética, Medicina Nuclear y Radiología Intervencionista • Se realizan exámenes de alta calidad, con entrega oportuna de resultados. • Personal altamente calificado (Médicos y Técnicos) • El personal de esta área asiste continuamente a cursos y seminarios de actualización • Existe mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos médicos • Instalaciones locativas cómodas y adecuadas 	F				X
	F				X
	F				X
	F				X
	F				X
	F				X
	F				X

Retomando los datos anteriores, pueden resumirse en la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), la que se presenta a continuación:

(Figura 14)

5.6. MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS(EFI)

FACTORES CRITICOS PARA EL EXITO	PESO %	CALIF.	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
1. Empresa con tres servicios únicos	0.08	4	0.32
2. Talento humano altamente calificado	0.08	4	0.32
3. Mantenimiento preventivo y correctivo	0.05	3	0.15
4. Buena capacidad de endeudamiento	0.04	3	0.12
5. Gerencia ejercida por especialista financiero	0.06	4	0.24
6. Empoderamiento	0.03	3	0.09
7. Información financiera oportuna y disponible	0.03	3	0.09
8. Buena imagen corporativa	0.02	3	0.06
9. Buena atención al cliente. Oportunidad de resultados	0.03	3	0.09
10. Revisoría fiscal confiable	0.06	4	0.24
11. Auditoria externa en ejecución	0.02	3	0.06
DEBILIDADES			
1. Dificultades en las 2 últimas administraciones	0.12	1	0.12
2. Carencia de estrategias de mercadeo	0.07	1	0.07
3. Bajo nivel de capacitación continua en atención al cliente	0.04	2	0.08
4. No integración a la red nacional de Telemedicina	0.05	1	0.05
5. No cuenta con página Web	0.04	1	0.04
6. No se hacen trabajos de investigación	0.05	1	0.05
7. Carencia Dpto. Talento Humano	0.03	2	0.06
8. Falta divulgación de Misión, Visión, Valores corporativos de la empresa	0.04	1	0.04
9. Bajo # de reuniones científicas	0.06	2	0.12
TOTAL	1.00		2.41

5.6. MATRIZ DOFA

Teniendo en cuenta las matrices MEFE y MEFI, con los diversos aspectos y factores que cada una de ellas analizó, se procede a elaborar la matriz DOFA, en donde se sintetizan los aspectos mas sobresalientes a nivel de beneficio y de amenaza para la empresa y posteriormente, se construyen las estrategias que se pueden seguir para:

- Confirmar su posicionamiento en el mercado (FO),.
- Utilizar las fortalezas para combatir las debilidades (FA)
- Aprovechar as oportunidades para disminuir las debilidades (DO)
- Sugerir estrategias para disminuir debilidades y amenazas (DA)

Figura No 15. MATRIZ DOFA

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <p>Único servicio de imagenología integral en el Departamento de Nariño Única empresa en su género que posee R.M. Única empresa en su género que posee Medicina Nuclear Única empresa en su género que posee Radiología Intervencionista Talento humano altamente calificado Mantenimiento preventivo y correctivo de equipos Buena capacidad de endeudamiento Gerencia ejercida por especialista en área financiera Instalaciones físicas diseñadas técnicamente Buena atención al cliente y entrega oportuna de resultados Empoderamiento Buena imagen corporativa Información financiera oportuna y disponible</p>	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <p>Dificultades en las dos últimas administraciones Carencia de estrategias de mercadeo Bajo nivel de capacitación continua en atención al cliente Ausencia de sistematización en recepción y citas No integración a la red nacional de Telemedicina Falta de divulgación de la Misión, Visión, Valores corporativos y objetivos de la empresa Carencia de Departamento de Talento Humano No se hacen trabajos de investigación</p>
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p>Posibilidad de adquirir mejor tecnología a menor precio La regulación de precios, conlleva a la competencia por calidad de servicio Los clientes prefieren portafolio de servicios integrales Actualización permanente Crecimiento de la demanda Creación de nuevos servicios (Mamografía, Doopler color, Densitometría) Identificación de nuevos nichos de mercado en Nariño, Putumayo y el Norte del Ecuador</p>	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <p>Inestabilidad del peso frente al dólar por crédito en dólares de la RM Inestabilidad financiera de algunas EPS's Reciente instalación de dos nuevos servicios de TAC Existencia de la EPS Saludcoop en el mismo edificio Instalación de dos nuevos equipos Doopler color en la ciudad Competencia futura (TAC Hospital San Pedro) Aumento de la rivalidad de la competencia actual Inadecuada aplicación de la Ley 100 y sus decretos reglamentarios, generando malestar económico en el sector. Alto nivel de corrupción administrativa en el sector salud Ubicación de la empresa en zona de influencia volcánica</p>

ESTRATEGIAS MATRIZ DOFA

<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FO</p> <p>Incorporar a la empresa otros servicios (mamografía y densitometría) Acceder a créditos para adquisición de nuevos equipos, aprovechando capacidad de endeudamiento Investigación de nuevos nichos de mercado en Nariño, Putumayo y Norte del Ecuador Organizar eventos científicos como congresos, seminarios, etc. Continuar con el mantenimiento preventivo y correctivo de equipos para asegurar la confiabilidad de los procedimientos Implementar programas de actualización permanente</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FA</p> <p>Incorporar a la empresa el servicio de Doopler color Realizar estudio acerca de la conveniencia o no de crédito adquirido en moneda extranjera Suspender la atención a empresas que no cancelen oportunamente Insistir en el cobro oportuno de las cuentas Garantizar la confiabilidad en el diagnóstico médico y la entrega oportuna de resultados Continuar con el apoyo a instituciones como la academia nacional de medicina con el objeto de modificar algunos aspectos amenazadores de la ley 100 Analizar la información financiera disponible para toma de decisiones futuras Incrementar el Empoderamiento a todo nivel</p>
<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DO</p> <p>Estudiar la posibilidad de mejorar técnicamente equipos actuales Capacitar continuamente al personal en atención al cliente Elaborar el portafolio de servicios de MEDINUCLEAR Ltda., dando a conocer la Misión, visión y valores corporativos y objetivos de la empresa Implementar página Web de la empresa como estrategia de mercadeo. Estudiar la posibilidad de crear los servicios de mamografía y densitometría Incorporar la empresa a la red nacional de telemedicina. Realizar convenio con facultades de medicina para realizar trabajos de investigación. Completar sistematización en recepción y citas</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DA</p> <p>Conocer el informe de auditoria externa acerca de las dos anteriores administraciones Implantar el plan de mercadeo Velar por el cumplimiento oportuno en pagos por parte de las entidades que contratan con la empresa. Llevar a cabo seminarios de atención al cliente Asegurar tecnología y planta física de la empresa</p>

Figura No 16 MATRIZ DOFA DE LA EMPRESA MEDINUCLEAR LTDA. Y ESTRATEGIAS

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Unico servicio de Imageneología Integral. 2. Unico que posee RM 3. Unico que posee Medicina Nuclear 4. Unico que posee Radiología Intervencionista 5. Talento humano altamente capacitado (Tecnología) 6. Entrega oportuna de resultados 7. Buen servicio de mantenimiento de equipos 8. Buen nivel de endeudamiento 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dificultades en las 2 ultimas administraciones. 2. Pérdida de imagen corporativa. 3. Sistematización deficiente. 4. Espacios de trabajo inapropiados para el personal admtivo. 5. Carencia de estrategias de mercadeo y publicitarias 6. Falta de capacitación en atención al cliente. 7. Existencia de cartera irrecuperable 8. Ausencia de letrado publicitario
OPORTUNIDADES	FO	DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Inexistencia en el mercado de otros servicios. (Doopler). 2. Cada vez existe la posibilidad de adquirir mejor tecnología a menor precio. 3. La regulación de precios conlleva a la competencia por servicios. 4. Las empresas prefieren portafolio de servicios integrales. 5. Actualización permanente. 6. Burocracia en la competencia 7. Existencia en el medio de asesores publicitarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incorporar en la empresa otros servicios como Doopler, densitometría ósea, etc.) • Facilidad de crédito para adquisición de equipos. • Venta de portafolio de servicios integrales. • Organizar e impartir eventos como: Congresos, Seminarios, etc. • Promover el cumplimiento en la entrega de resultados 	<ul style="list-style-type: none"> • Dar a conocer el portafolio de servicios integrales • Diseñar e implementar un sistema de información jerarquizado. • Diseñar e instalar el aviso publicitario.
AMENAZAS	FA	DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Competencia en los Servicios de TAC 2. Próxima instalación de 2 nuevos servicios de TAC. 3. Inestabilidad del peso frente al dólar por el crédito en dólares de la RM. 4. Inestabilidad financiera de algunas EPS's 5. Existencia de la EPS "Saludcoop en el mismo edificio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cancelar créditos en dólares mediante crédito IFI • Fomentar actualización permanente • Suspender los servicios a entidades que no cancelen oportunamente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar nueva imagen corporativa y estrategia de mercadeo • Realizar adecuados estudios de crédito a las EPS's. • Implementar eficiente sistema de auditoría y revisoría fiscal. • Llevar a cabo seminarios de atención al cliente.

5.7 ESTRATEGIAS FUNCIONALES

Una vez analizado las anteriores herramientas procedemos a formular las estrategias y programas que se emplearan para alcanzar las metas y los objetivos propuestos.

5.7.1 Análisis, diseño e implementación de la Página Web de MEDINUCLEAR Ltda. Esta página contiene la información general relacionada con los servicios que presta la empresa, contiene una reseña de los especialistas que trabajan en la institución, existe un enlace que permite consultar sitios de interés médico por especialidades en Internet, otro enlace que permite acceder a la información sobre un glosario de Medicina Nuclear y Nomenclatura de los procedimientos. Se colocará un caso de interés médico mensualmente para su discusión. Esta página se implementará en un portal privado. Llevará el Registro de sus visitantes y permitirá el contacto de los clientes con la empresa.

5.7.2 Publicidad en General. Durante el año 2002 se ha contratado publicidad radial en una empresa que cubre principalmente las ciudades de Pasto e Ipiales, en diferentes tipos de programación. Se realizaron seis programas de entrevistas con los especialistas de la empresa en un canal de televisión local en un horario de alta sintonía. Se distribuyó el portafolio de servicios de la empresa entre los médicos Generales y Especialistas de los departamentos de Nariño y Putumayo; así como a las diferentes entidades de salud de la región. Actualmente se está diseñando el nuevo portafolio de servicios. Se han

distribuido entre los clientes materiales publicitarios como: llaveros, lapiceros, toallas, camisetas y calculadoras.

5.7.3 Actualización de Base de Datos del Instituto Departamental de Salud. La información que aparece de las instituciones prestadoras de Salud(Médicos, EPS's, IPS's) del Departamento de Nariño fue verificada y actualizada.

5.7.4 Innovaciones tecnológicas. Se mantiene permanente contacto con la firma General Medica de Colombia (Representante en Colombia de General Electric), haciendo revisión de la innovación en softwares y hardwares. En el año 2002 se adquirieron los últimos softwares de General Electric, para los estudios de Medicina Nuclear. Se tienen cotizaciones de los futuros equipos para la empresa que son un Mamógrafo y Densitómetro. Dicha empresa es la encargada de hacer el mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos. Además de que su gerente y directiva mantienen en contacto científico permanente a través de otros medios de divulgación.

5.7.5 Eventos Científicos (Seminarios – Conferencias). Se ha programado realizar un seminario tendiente a la divulgación de los servicios prestados por la empresa y sus múltiples aplicaciones; actividades netamente científicas y dirigidas a Médicos generales y especializados, Profesionales de la salud, Administradores de las mismas, estudiantes de Medicina y diferentes personas Naturales y Jurídicas interesadas en el tema.

Se desarrollará en un día, con conferencistas locales e invitados de otras ciudades. Y dentro del cual se permitirá la interlocución entre los conferencistas y los asistentes.

5.7.6 Incrementar relaciones Públicas. La empresa cuenta con un gerente comprometido con su trabajo, conocedor del sector donde se mueve la empresa y se encarga de darle mayor difusión y reconocimiento en el medio. Además de establecer contactos de negocios y concretarlos.

5.7.7 Presentación de nuevo portafolio de servicios. El nuevo portafolio de servicios contara con un nuevo diseño, portador de información clara, explicativa e informativa de los servicios con los cuales cuenta la empresa, una reseña de los Médicos Especialistas que trabajan con la entidad, de los equipos con los cuales opera, su radio de acción, su trayectoria.

Este portafolio será entregado a las diferentes entidades prestadoras de servicios de salud(EPS's, IPS's), Médicos Generales y Especialistas del Departamento de Nariño, parte del Putumayo, Cauca y el Norte del Ecuador.

5.7.8 Patrocinio a Deportistas. La empresa MEDINUCLEAR Ltda. Conocedora de la importancia del Deporte ha patrocinado a varios deportistas, especialmente de Boxeo.

Su patrocinio consiste en dotación deportiva y un auxilio económico para los entrenamientos y cubre parte del transporte.

En el campeonato Nacional Juvenil de Boxeo celebrado en Pasto del 2002 se patrocinó al deportista CRISTIAN MAFLA, quien obtuvo el subcampeonato Nacional.

Ha recibido patrocinio por parte de la empresa el boxeador profesional LUIS CUARAN, quien próximamente disputará el título Nacional en su categoría.

5.7.9 Adecuaciones Locativas. A partir del cambio de ubicación la empresa remodeló sus instalaciones para hacerlas más agradables y cómodas para el público y sus trabajadores y de esta manera facilitar los procesos dentro de la empresa.

5.7.10 Cambio de Letrero Publicitario de la Empresa. Se colocó letrero que identifica a la empresa en abril de 2002 con el fin de darle mayor importancia y estatus a la empresa y de esta manera contribuir con la promoción de la misma. Además de mejorar su presentación visual.

5.7.11 Cancelar el préstamo actual en dólares y pasarlo con una entidad financiera colombiana. Se está analizando la situación real con la tasa de cambio del peso frente al dólar para mirar la factibilidad de realizar dicho cambio. Para ello se cuenta con personal capacitado en Finanzas y se cree que la decisión que se tome será la mejor para la empresa.

5.7.12 Inyección de capital por parte de los socios para fortalecer a la empresa financieramente y así disminuir la participación de terceros.

Teniendo en cuenta la situación financiera de la empresa se realizará un informe detallado de la misma en Junta de Socios antes del 31 de marzo de 2003 y se informará de la necesidad de inyectar capital a la empresa para mejorar su liquidez y disminuir la participación de terceros en la misma.

5.7.13 Promover el cumplimiento en la entrega de resultados.

La empresa mantiene su sentido de cumplimiento, dependiendo de la gravedad del asunto a tratar. Hay estudios en que el informe se puede realizar inmediatamente, existen otros procedimientos cuyos resultados ameritan mayor dedicación por parte del Médico que los interpreta.

5.7.14 Facilidad de crédito para la adquisición de equipos.

El sistema financiero actualmente permite acceder a créditos blandos, y especialmente para compra de maquinaria y equipos.

5.7.15 Incorporar otros servicios.

La empresa desea implementar nuevos servicios para brindar a los clientes otras posibilidades diagnósticas.

5.7.16 Fomentar la actualización permanente.

Es recomendable para la empresa fomentar la asistencia a seminarios, congresos o pasantías con el fin de mantener una actualización permanente.

5.7.17 Suspender los servicios a entidades que no cancelen oportunamente sus cuentas.

Este mecanismo se adoptará como política de la empresa para tratar de mantener la liquidez de la empresa.

5.7.18 Implementar nueva imagen corporativa y estrategia de mercadeo

Prácticamente es una serie de estrategias que con su aplicación ayudaran a la empresa a mejorar su imagen corporativa.

5.7.19 Realizar adecuados estudios de crédito a las EPS's/ IPS's

Para facilitar créditos a las entidades que reciben el servicio de la empresa se estudiará la facilidad y disposición que tienen para cancelar los créditos con las diferentes entidades.

5.7.20 Implementar un eficiente sistema de auditoría y revisoría fiscal

Esto con el fin de llevar un control correcto de la empresa y mantener su transparencia en cada una de sus actividades.

6. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

La empresa a partir del estudio realizado ha cambiado su misión y su visión; aquellos objetivos que persigue y que no estaban consignados en su plan, quedan ya implícitos dentro del estudio.

6.1 MISION

MEDINUCLEAR LTDA será la empresa con el mayor número de servicios médicos en el área de la imagenología apoyada en tecnología de punta con cobertura en los Departamentos de Nariño, Putumayo y Norte del Ecuador.

6.2 VISION

MEDINUCLEAR LTDA es una institución prestadora de servicios de salud(IPS), con ánimo de lucro, líder en Nariño y Putumayo en la prestación de servicios especializados de imagenología, con tecnología de punta, al servicio de la medicina general y especializada, contribuyendo en la seguridad del diagnóstico y tratamiento médicos con calidad, eficiencia, ética y responsabilidad social.

6.3 OBJETIVOS

- incrementar la participación en el mercado, especialmente para los servicios de Resonancia Magnética, Radiología Intervencionista y Medicina Nuclear, destacando la importancia y el uso de estos servicios.
- Incrementar en un 5% las ventas en un año; y 1.25% para el periodo en estudio, que es de 8 meses.
- Reposicionar la empresa en un mejor lugar.
- Incrementar el volumen de ventas para los servicios de Resonancia Magnética, Radiología Intervencionista y Medicina Nuclear.
- Incrementar la rentabilidad de los servicios de Resonancia Magnética, Radiología Intervencionista y Medicina Nuclear, aumentando la participación en el mercado, incrementando el volumen de ventas y ahorrando insumos,.
- Mantener la rentabilidad en el servicio de TAC, manteniendo al menos su porcentaje de participación en el mercado, y su volumen de ventas aprovechando el grado de confiabilidad y experiencia que la empresa posee en esta área.
- Aprovechar la rentabilidad de los productos estrella (Resonancia Magnética, Radiología Intervencionista, Medicina Nuclear) y vacas lechera (TAC), para subsidiar los servicios de Ecografía y Rayos X convencional, con el fin de ofrecer un grupo completo de servicios.
- Mejorar la liquidez de la empresa, asegurándose un cobro de cartera menor a 60 días.
- Posicionar en el mercado nuevos servicios solicitados a partir de la investigación de mercado realizada, tales como Mamografías y Rayos X más Integral.

MATRIZ DEL BOSTON CONSULTING GROUP (BCG)

Teniendo en cuenta que la empresa es líder en varios servicios, la calificación de ellos debe ser igual a 1, debido a la siguiente relación:

$$\text{Resonancia Magnética} = \frac{\text{Ventas empresa}}{\text{Ventas Industria}} * 100\%$$

$$R_m = \frac{55.972.166}{55.972.166} * 100\%$$

$$R_m = 1$$

La participación en el mercado de MEDINUCLEAR es el total de las ventas de la industria, por ser únicos en Resonancia Magnética.

$$\text{Medicina Nuclear} = \frac{\text{Ventas empresa}}{\text{Ventas Industria}} * 100\%$$

$$M_n = \frac{555.972.166}{555.972.166} * 100\%$$

$$M_n = 1$$

La participación en el mercado de MEDINUCLEAR es el total de las ventas de la industria, por ser únicos en Medicina Nuclear.

$$\text{Radiología Intervencionista} = \frac{\text{Ventas empresa}}{\text{Ventas empresa}} * 100\%$$

$$R_I = \frac{222.388.866}{222.388.866} * 100\%$$

$$R_I = 1$$

$$\text{TAC} = \frac{\text{Ventas empresa} * 100\%}{\text{Ventas empresa}}$$

$$\text{TAC} = \frac{667.166.599 * 100\%}{1.174.589.082,74}$$

$$\text{TAC} = 56.8\%$$

La participación en el mercado de MEDINUCLEAR es del 56.8% de la industria, por lo tanto, se consideran líderes en este campo, a pesar de la competencia.

1. Gama de servicios, Porcentaje de utilidad, Participación en el mercado y tasa de crecimiento.

Gama de servicios	V/r Ingresos	%	V/r Utilidad	%	% Part Mercado	% Tasa crecimiento
Resonancia Magnética	555.972.166	25%	25.183.754,03	25%	100	15
TAC (Tomografía Axial Computarizada)	667.166.599	30%	30.220.504,83	30%	56.8	-5
MN (Medicina Nuclear)	555.972.166	25%	25.183.754,03	25%	100	10
Radiología Intervencionista	222.388.866	10%	10.073.501,61	10%	100	30
Rayos X	111.194.433	5%	5.036.750,80	5%	4	2
Ecografía	111.194.433	5%	5.036.750,80	5%	6	2
Total	2.223.886.666	100%	100.735.016,12	100%		

(Gráficas 16 y 17)

Figura 16. MATRIZ BCG PARA EL AÑO 2001

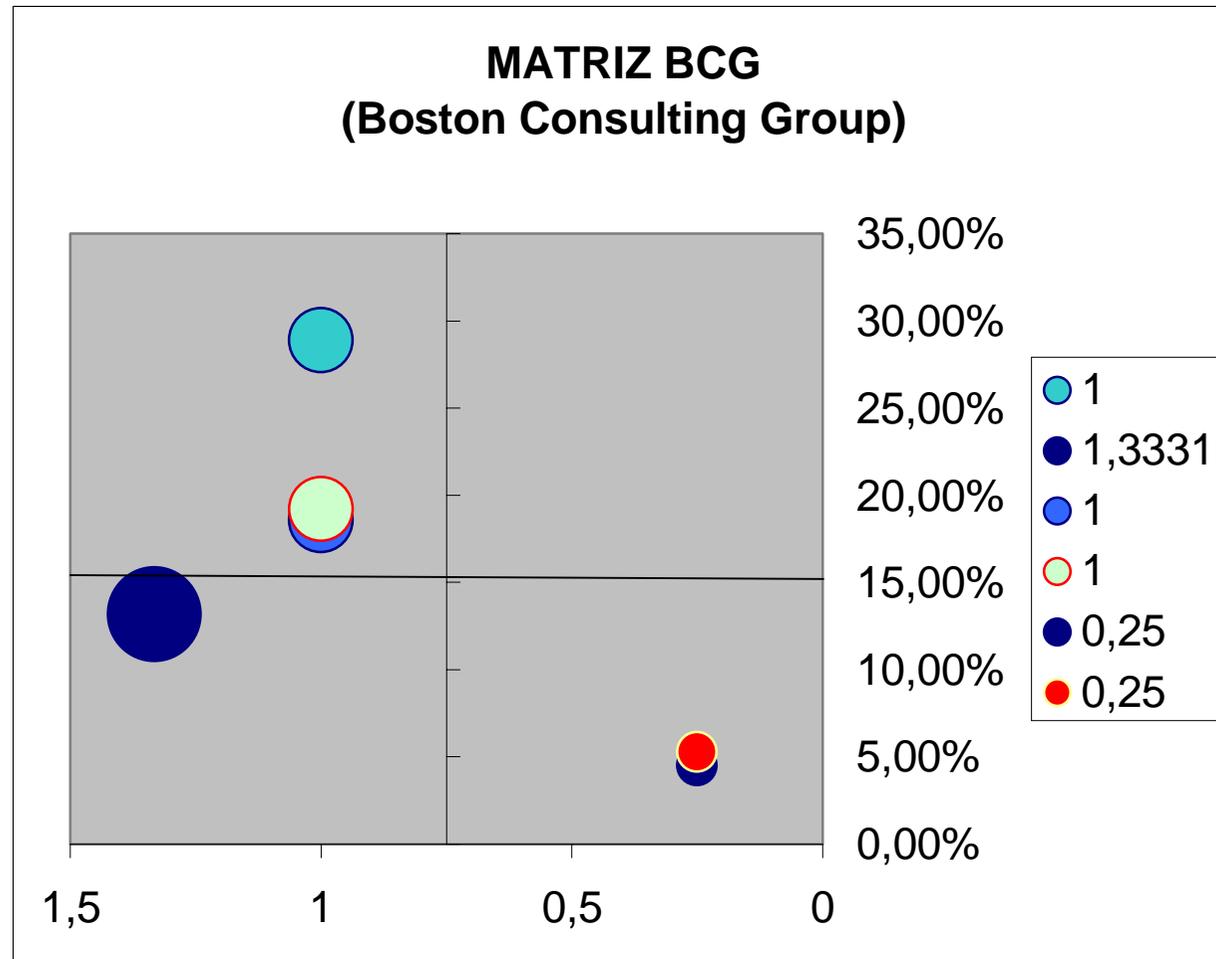
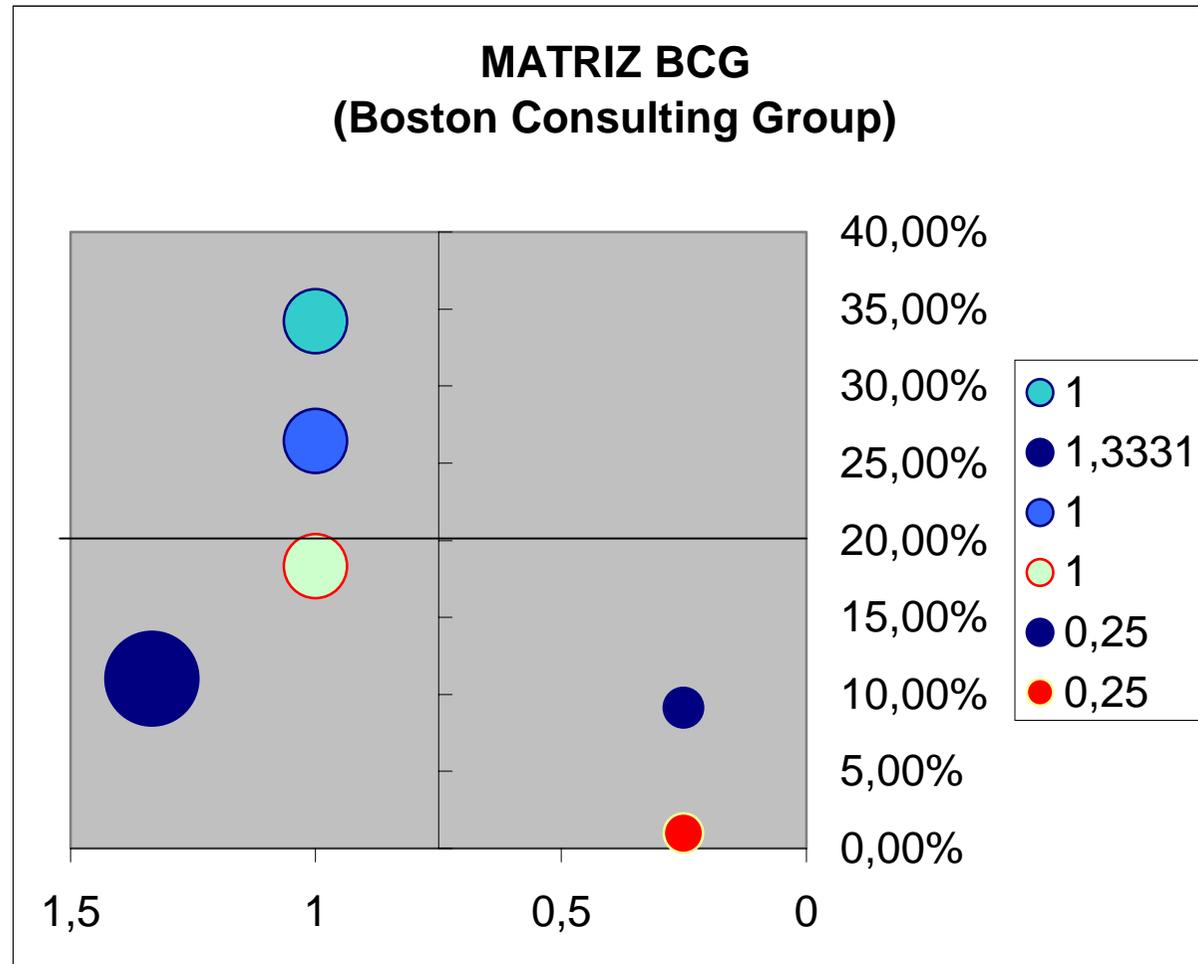


Figura 17. MATRIZ BCG PARA EL AÑO 2002



Con los datos obtenidos, se procede a formular estrategias teniendo en cuenta las diversas matrices que se aprendieron durante el desarrollo de la especialización.

En la gráficas anteriores se observa como las ventas por servicios sufrieron un incremento considerable especialmente en los cinco servicios que presta la empresa, solo el servicio de Ecografía ha decrecido por la gran competencia que existe, aunque logra subsidiarse. Por lo tanto se puede decir que las estrategias aplicadas fueron efectivas y si se continua con el plan se logrará obtener todos los resultados esperados.

Los servicios estrella como la Radiología Intervencionista, la Medicina Nuclear y la Resonancia Magnética son servicios únicos y que se lograran mantener por mucho tiempo como tal, además cuentan con una buena imagen corporativa, el servicio de TAC, a pesar de su nueva competencia (2), ha logrado posicionarse aún más, ya que la empresa presta servicios de calidad y muy buena atención.

Los servicios de Rayos X convencional, también lograron un repunte en sus ventas a pesar de la competencia, esto debido a las estrategias de mercadeo utilizadas y el nivel de negocios establecidos por parte de la empresa.

En general el mercado creció para la empresa por la venta de sus servicios en el año 2002.

7. FORMULACION DE ESTRATEGIAS

7.1 MATRIZ INTERNA – EXTERNA (IE)

Para obtener la matriz I -E, se puede hacer de dos maneras diferentes, la una es a partir de la matriz DOFA, la segunda es con la matriz EFI y la matriz EFE. En este caso se ha tomado la matriz DOFA, de la cual se obtienen los siguientes resultados mediante una calificación de 1 a 10:

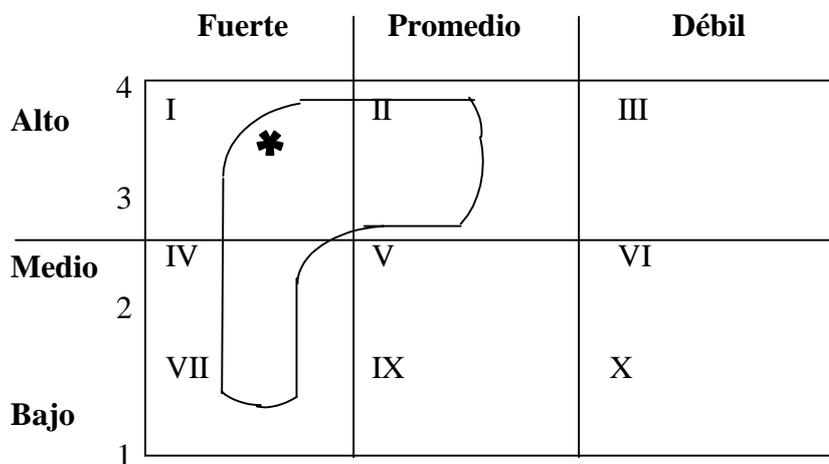
Interno : Fortalezas 8 - Debilidades 4 = 4

Externa : oportunidades 9 - Amenazas 5 = 4

Según el análisis efectuado y los resultados obtenidos, podemos concluir que la empresa MEDINUCLEAR Ltda. a nivel interno, presente unas fortalezas que pesan e influyen en el desarrollo de la misma y por ello se le da una calificación de 8 puntos, así mismo, existen debilidades representativas que la empresa tiene y debido a su importancia e influencia en el desempeño de ella, se a calificado con 4 puntos, obteniendo un resultado de 4 puntos, que relacionan las fortalezas con las debilidades y a nivel externo sus oportunidades tienen gran peso por ser exclusivos en algunos servicios, obteniendo una calificación de 9 puntos, debido a que los ítems evaluados, le dan grandes oportunidades frente al mercado actual, no obstante sus amenazas, son considerables debido a la situación económica que afronta el país, así como el surgimiento de nuevas instituciones que prestarán servicios de TAC, originando una mayor competencia, por ende reciben una calificación de 5 puntos. Con los puntajes

obtenidos, se hace una diferencia, cuyo resultado es de 4 puntos, concluyendo que la empresa se encuentra en el cuadrante I, con una ubicación de Alto - Fuerte, frente a la competencia, Lo que indica que, se encuentra en condiciones de construir y crecer. El siguiente gráfico ilustra la posición de la empresa

Figura 18. MATRIZ INTERNA – EXTERNA (IE)



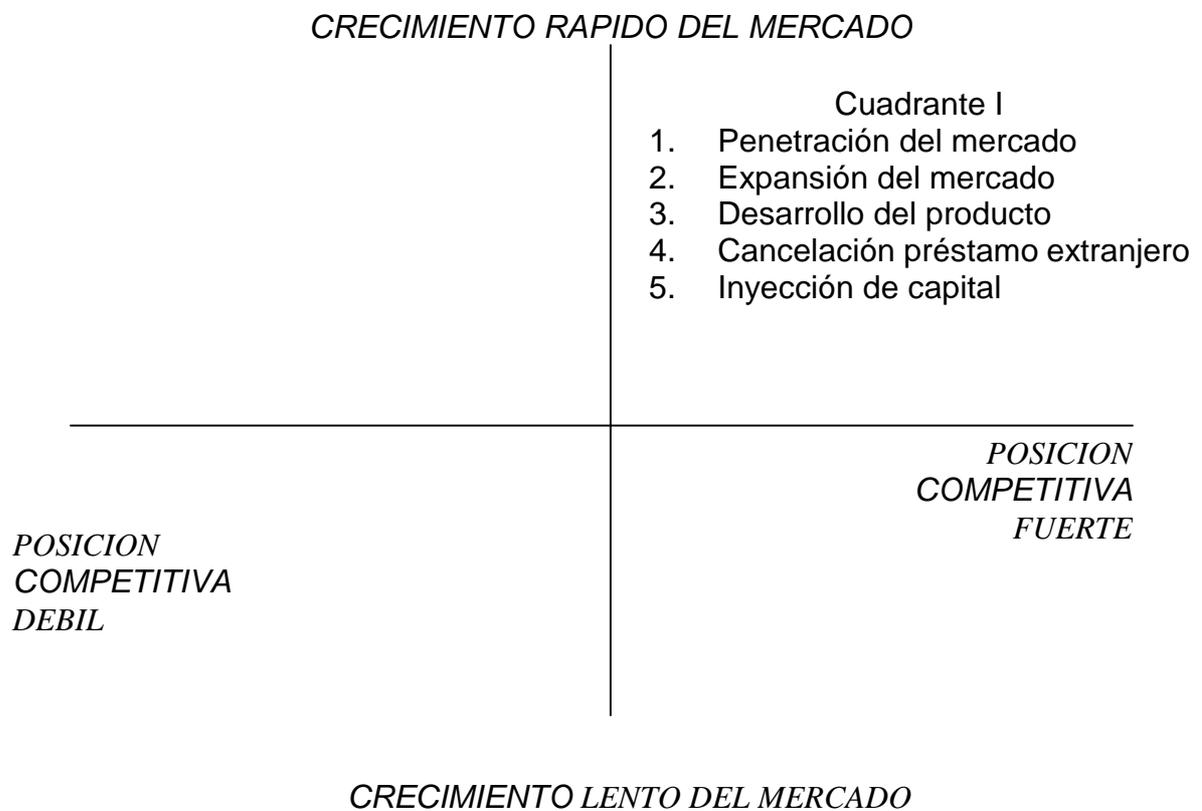
7.2 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA

Para el desarrollo de esta matriz, se tiene en cuenta dos aspectos fundamentales : la posición competitiva y el crecimiento en el mercado. Cada una de ellas se subdivide, la primera en crecimiento rápido del mercado y crecimiento lento del mercado, y la segunda en posición competitiva débil y posición competitiva fuerte.

El producto que la empresa ofrece, en este caso de servicios de salud, se calificaría como un solo producto con diversas líneas de productos relacionados estrechamente.

Así mismo, la posición competitiva que la empresa posee, es calificada como *Fuerte* y el crecimiento en el mercado se evalúa como *Rápido*; lo que permite deducir que la empresa se encuentra en el cuadrante I.

Figura19. MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA



7.3 MATRIZ PEYEA

CONCENTRACION DEL ENDEUDAMIENTO EN EL CORTO PLAZO

Establece que porcentaje del total de pasivos con terceros tiene vencimiento corriente, es decir a menos de 1 año.

$$\text{Concentración del endeudamiento en el corto plazo} = \frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Pasivo total con 3ros}} * 100$$

$$\begin{aligned} \text{CECP} &= \frac{528.160.097,42}{2.112.271.877} * 100 \\ &= 25\% \end{aligned}$$

La interpretación de este indicador es que por cada peso de deuda que la empresa tiene con terceros, 25 centavos, tienen vencimiento con plazo menor de un año

FF

- Razón Corriente _____ 5
 - Leverage Financiera _____ 1
 - Capital Neto de Trabajo _____ 5
 - Nivel de endeudamiento _____ 3
 - Concentración del endeudamiento
en el corto plazo _____ 5
- $$\bar{X} = 3.80$$

ESTABILIDAD DEL AMBIENTE E-A

- **Cambios Tecnológicos**

La empresa se encuentra en la posibilidad de adquirir y/o renovar

equipos	-3
Inestabilidad del peso Frente al dólar.....	-6
Demanda estable	-1
Precios regulados	-3
Baja competencia	-1

$$\bar{X} = -2.8$$

VENTAJA COMPETITIVA (VC)

Servicio altamente calificado.....	-1
Clientes leales	-2
Tecnología de punta	-1
Participación en el mercado	-2
Calidad del producto	-2

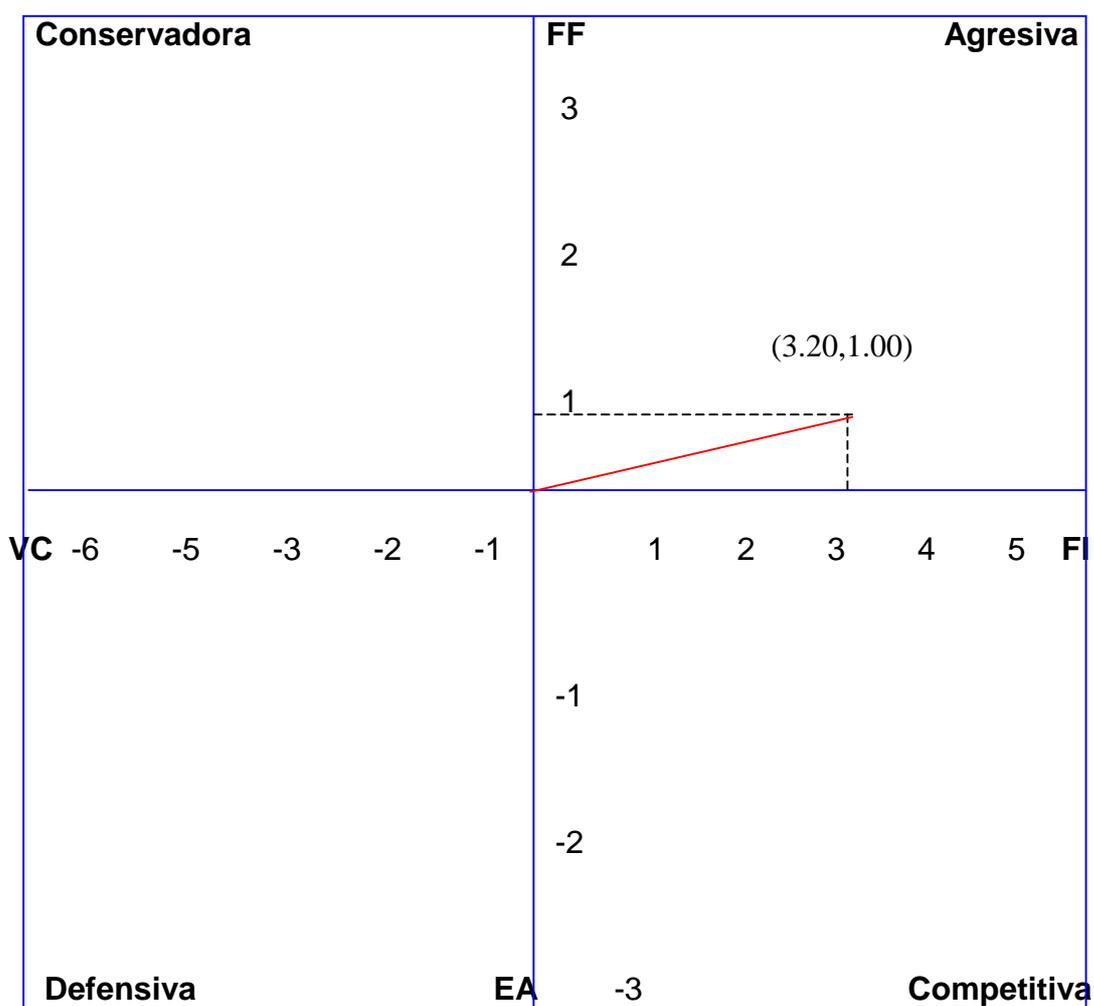
$$\bar{X} = -1.60$$

FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)

Mercado de fácil acceso	5
Gran capacidad de expansión.....	4
Tecnología de punta	6
Liquidez	5
Aprovechamiento de recursos	4

$$\bar{X} = 4.80$$

Figura 20. MATRIZ PEYEA



ANALISIS

De la gráfica podemos deducir que es una empresa financiera fuerte, que ha obtenido ventajas competitivas importantes en la industria estable y creciente.

La organización está en magnífica posición para usar sus fuerzas internas a efectos de:

- Aprovechar las oportunidades externas
- Superar las debilidades internas
- Evitar las amenazas externas

7.4 MATRIZ DE POLÍTICA DIRECCIONAL

Para el desarrollo de esta matriz, se ha tomado en cuenta los datos del servicio de Tomografía Axial Computarizada (TAC) y se ha evaluado dos aspectos:

- Capacidad de atraktividad del mercado
- Capacidad competitiva de la empresa

Grado de Atraktividad del Mercado (TAC)

ATRATIVIDAD	MEDINUCLEAR	H. DPTAL (PASTO)	H. CIVIL (IPIALES)
1. Tamaño del mercado	3	2	2
2. Competidores	3	2	2
3. Tecnología	3	2	3
4. Bienes Sustitutos	5	5	5
Promedio	3.5	3.0	3.0

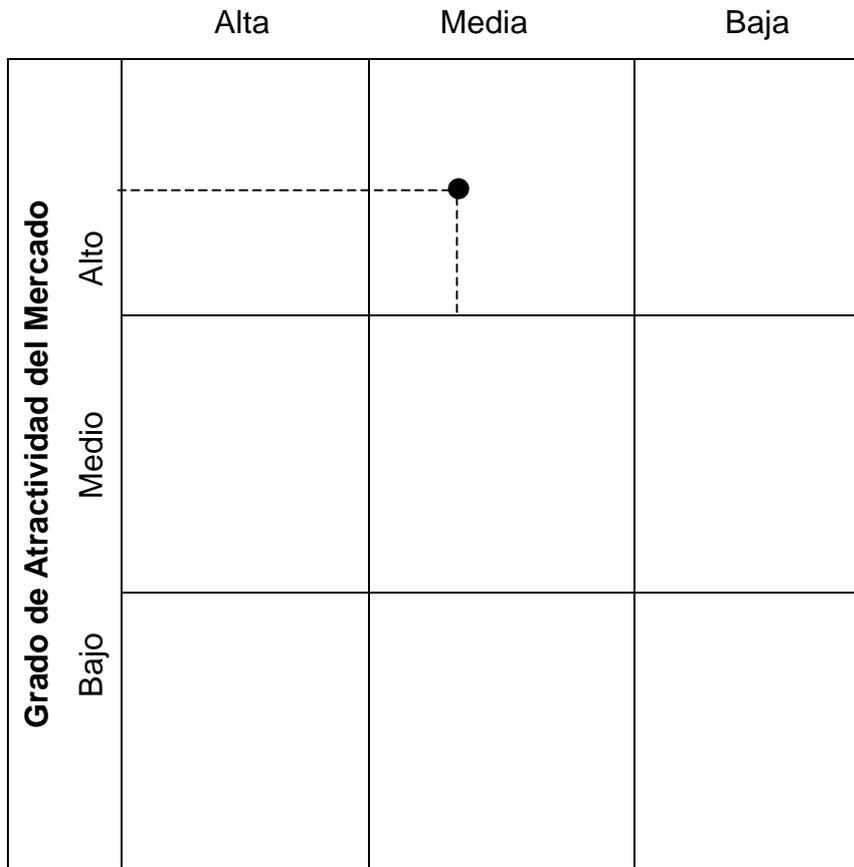
Capacidad Competitiva de la Empresa (TAC)

MEDINUCLEAR Ltda : 2.4/4.0

H. Departamental : 1.75/4.0

H. Civil Ipiiales : 1.75/4.0

Figura 21. Capacidad Competitiva de la Empresa



8. DECISIÓN ESTRATEGICA

8.1 ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS

Se recomienda las siguientes estrategias a partir de los resultados obtenidos en las anteriores gráficas:

8.1.1 Penetración del Mercado. Llegar a mas clientes de igual segmento (EPS's, Instituciones de salud, etc.), con los servicios que actualmente se prestan. Estrategia dirigida a aumentar las ventas de los servicios existentes en los mercados actuales. Dicha estrategia se logra mediante el incremento de los esfuerzos de marketing en nuestro caso de publicidad.

8.1.2 Expansión del Mercado. Teniendo en cuenta la segmentación del mercado de la empresa, se puede dirigir a esta misma, pero en otra área geográfica.

8.1.3 Desarrollo del producto. Implementar nuevos servicios dirigidos hacia el mismo segmento de mercado, disponibles en la actual locación. La compañía debe agregar nuevos servicios tecnológicos que se interrelacionan y apoyen a los servicios existentes.

Estrategia está dirigida a llevar los servicios actuales a nuevos mercados. La gerencia empleará estrategias anteriores especialmente como el aprovechamiento de las relaciones públicas y la divulgación de la empresa a través de medios radiales y televisivos, como también el aprovechamiento del portafolio de servicios.

Se podría incluir la implementación del director comercial que se encuentra en la planta de personal y se haría necesario estudiar la posibilidad de incluirlo para promover los servicios de la empresa en todo el Departamento y otros.

- Estudiar la posibilidad de cancelar el préstamo actual con entidades extranjeras en dólares y adquirir un nuevo préstamo en pesos colombianos.
- Inyección capital por parte de los socios para fortalecer la empresa financieramente y así disminuir la participación de terceros sobre la misma.
- Desarrollo de mercado para llegar a otra segmentación con los mismos productos en la misma área geográfica.
- Incrementar Relaciones Públicas
- Realizar mayor publicidad
- Impartir Seminarios
- Estar atentos a la innovación tecnológica.

9. ESTRATEGIAS DE MARKETING

A SELECTIVA

9.1.1 Para expandir el mercado servido

Ampliar la distribución. La empresa desea ampliar su distribución con el fin de hacer más efectiva la prestación de los servicios que presta MEDINUCLEAR Ltda. a su mercado objetivo; se desea colocar una sucursal en otro sector de la ciudad de Pasto; o en otra ciudad del Departamento (Túquerres, Ipiales o Tumaco); una vez la empresa logre capitalizarse y de esta manera permitir desplazarse a nuevos mercados.

- **Para captar clientes de los competidores**

Posicionamiento diferenciado: MEDINUCLEAR Ltda., desde su creación ha fijado sus metas en pertenecer a empresas donde posean servicios únicos en este caso los servicios de Radiología Intervencionista, Resonancia Magnética y Medicina Nuclear que son servicios de tecnología de punta, únicos en el medio y con Médicos Especializados de gran trayectoria que permiten su uso. Por lo que se pretende continuar haciendo uso de su posicionamiento en este campo.

Posicionamiento y Brand Equity: En este caso el valor agregado que posee la empresa es su propio nombre, el cual afianza con mayor facilidad y gran respaldo promocional entre los usuarios. Por lo tanto es un arma que se ha utilizado para conseguir mayor posicionamiento en el medio.

9.1.2 Para conservar o expandir la demanda dentro de la base de consumidores actuales

Mantener la satisfacción: La estrategia a cumplir en este caso se refiere a la implementación de un Buzón de Sugerencias o Administración de Quejas, que permitirá a la empresa mejorar en muchos aspectos relacionados con la insatisfacción de sus clientes tanto internos como externos. Como también diseñar una encuesta que permita conocer los aspectos positivos del servicio que presta la empresa para conservarlos y mejorarlos.

Marketing de relación

- Aprovechar la gestión del Gerente y las buenas relaciones, para incrementar el número de contratos con las EPS's, IPS's y otras entidades
- Hacer uso de la base de datos de médicos para lograr acercamiento y conocimiento de la empresa.

Las anteriores estrategias amplían las oportunidades de realizar negocios a través de las relaciones interpersonales y asegurar contractualmente a muchos clientes.

Productos Complementarios

- Ofrecer un paquete de productos mediante el portafolio de servicios, como la prestación de los mismos y el cobro de cartera en menos de 60 días.

10. PROGRAMAS DE MARKETING

10.1 PRODUCTO (servicios)

Por poseer tecnología de punta, no hay porque mejorarlo, se debe estar pendiente de los nuevos adelantos tecnológicos y para ello mantiene permanente contacto con General Electric, que es quien presta además sus servicios de mantenimiento y además se informará constantemente de los nuevos adelantos a través de otros medios como la internet. Se debe continuar con programas de reconocimiento de la empresa en el medio y obviamente de sus servicios haciendo énfasis en la calidad y utilidad.

10.2 PRECIO

Para quien no tiene un plan de asistencia, el precio se convierte en un gran problema, sin embargo a nivel de servicios médicos, el precio debe ser claro y acorde con el servicio.

En la empresa MEDINUCLEAR Ltda. los precios en primera instancia son regulados por el Ministerio de salud, y la empresa se trabaja con las tarifas SOAT y la ISS. Por lo tanto no tiene ningún problema por el precio de los servicios, debido a que trabaja con dichas tarifas; además en sus contratos con las diferentes entidades se manejan ciertos criterios de negociación.

Lo más importante es que por ser una empresa que presta servicios únicos, el precio no juega un papel importante y por lo tanto su participación es baja. La empresa por poseer tecnología de punta y no poseer competidores en los servicios de Resonancia Magnética, Radiología Intervencionista y Medicina Nuclear no influye notablemente el precio; además de su alta calidad.

El programa con el que debe continuar la empresa es mantener su alta tecnología y calidad, como sus técnicas de negociación.

10.3 PUBLICIDAD O PROMOCION

La publicidad puede realizarse mientras no se transgreda el código de ética médica y para promocionar a la empresa se estableció programas como:

- Promocionar la empresa dando a conocer el portafolio de servicios que se ofrecen, llegando a IPS's, EPS's y médicos uno a uno.
- Implantar la página Web.
- Campañas publicitarias en medios televisivos, periódicos, medios radiales, dirigido especialmente a la clase baja.
- Colocar vallas en lugares estratégicos con una frase llamativa, destacando nuestro servicios exclusivos.
- Elaborar un plegable con los servicios que presta MEDINUCLEAR Ltda, para los pacientes que utilizan sus servicios.
- Dar a conocer las diferentes posibilidades de exámenes que se pueden realizar en MEDINUCLEAR Ltda. con base en los equipos que posee.

Dichos programas de publicidad se deben mantener durante un cierto periodo, el de reconocimiento total de la empresa, la concientización de la marca y sus atributos; pero no saturar el mercado con la misma.

10.4 PLAZA

Al crear un canal de comunicación permanente con los pacientes, el profesional o entidad de la salud, estará prestando un servicio y con ello abriendo un espacio para establecer una relación duradera. Como los canales de distribución ya están definidos, son selectivos IPS's, EPS's y médicos; quienes son en últimas quienes deciden en gran parte, sobre la compra de los servicios en MEDINUCLEAR y los particulares o independientes; se continuará con las cañas radiales y el envío de un nuevo portafolio de servicios, como también la comunicación a través de la página Web para que expanda su radio de acción de los grandes consumidores a los pequeños y marginados, se necesitaría pensar en una sucursal para abastecer otros lugares.

11. PLAN OPERATIVO DE MARKETING

11.1 OBJETIVOS

- Incrementar la participación en el mercado, especialmente para los servicios de Resonancia Magnética, Radiología Intervencionista y Medicina Nuclear, destacando la importancia y el uso de estos servicios.
- Incrementar en un 5% las ventas en un año; y 1.25% para el periodo en estudio.
- Reposicionar la empresa en un mejor lugar.
- Incrementar el volumen de ventas para los servicios de Resonancia Magnética, Radiología Intervencionista y Medicina Nuclear.
- Mantener la rentabilidad en el servicio de TAC, manteniendo o incrementando su porcentaje de participación en el mercado, y su volumen de ventas aprovechando el grado de confiabilidad y experiencia que la empresa posee en esta área.
- Aprovechar la rentabilidad de los productos estrella (Resonancia Magnética, Radiología Intervencionista, Medicina Nuclear) y vacas lechera (TAC), para subsidiar los servicios de Ecografía y Rayos X convencional, con el fin de ofrecer un grupo completo de servicios.
- Posicionar en el mercado nuevos servicios solicitados a partir de la investigación de mercado realizada, tales como Mamografías y Rayos X más Integral.

- Confirmar el posicionamiento de los productos considerados como estrellas de acuerdo al estudio realizado , a través de la matriz BCG.
- Aumentar el porcentaje de participación en el mercado y ventas por servicios en un 5%.
- Disminuir la participación de terceros en la empresa, bajando el nivel de endeudamiento en lo posible del 0.79 al 0.60 en el 2002.
- Aumentar el nivel de liquidez de la empresa del 1.48 al 1.70 en el año 2002.
- Incrementar la participación en el mercado para los servicios de Resonancia Magnética, Radiología Intervencionista y Medicina Nuclear, a pesar de ser servicios únicos.
- Incrementar el volumen de ventas en los servicios de Rayos X convencional y Ecografía; ya que actualmente tienen un bajo volumen de ventas.

11.2 ESTRATEGIAS

- Implementar la Página Web de Medinuclear Ltda. esta página contendrá la información general relacionada con los servicios que presta la empresa, una reseña de los especialistas que trabajan en la institución, existe un enlace que permite consultar sitios de interés médico por especialidades en la internet, otro enlace que permite acceder a la información sobre un glosario de Medicina Nuclear y Nomenclatura de los procedimientos. Y se colocará un caso de interés médico mensualmente para su discusión. Esta página se implementará en un

portal privado. Llevará el Registro de sus visitantes y permitirá el contacto de los clientes con la empresa.

- Continuar con estos programas y dirigirlos a más usuarios para cubrir gran parte de la población de Nariño, Putumayo y Norte del Ecuador. Ya que durante el año 2002 se contrato espacios publicitarios en una cadena radial que cubría principalmente las ciudades de Pasto e Ipiales, se realizo seis programas de entrevistas con los especialistas de la empresa en un canal de televisión local en un horario de alta sintonía y se distribuyó el portafolio de servicios de la empresa entre los médicos Generales y Especialistas de los departamentos de Nariño y Putumayo; así como a las diferentes entidades de salud de la región, se han distribuido entre los clientes materiales publicitarios como: llaveros, lapiceros, toallas, camisetas y calculadoras.
- Verificar y actualizar la información que aparece de las instituciones prestadoras de Salud(Médicos, EPS's, IPS's) del Departamento de Nariño (Base de Datos del Instituto Departamental de Salud).
- Mantener permanente contacto con la firma General Medica de Colombia (Representante en Colombia de General Electric), haciendo revisión de la innovación en softwares y hardwares. En el año 2002 se adquirieron los últimos softwares de General Electric, para los estudios de Medicina Nuclear. Se tienen cotizaciones de los futuros equipos para la empresa que son un Mamógrafo y Densitómetro. Dicha empresa es la encargada de hacer el mantenimiento preventivo y correctivo de los

equipos. Además de que su gerente y directiva mantienen en contacto científico permanente a través de otros medios de divulgación.

- Realizar un seminario tendiente a la divulgación de los servicios prestados por la empresa y sus múltiples aplicaciones; actividades netamente científicas y dirigidas a Médicos generales y especializados, Profesionales de la salud, Administradores de las mismas, estudiantes de Medicina y diferentes personas Naturales y Jurídicas interesadas en el tema. Se desarrollará en un día, con conferencistas locales e invitados de otras ciudades. Y dentro del cual se permitirá la interlocución entre los conferencistas y los asistentes.
- Incrementar relaciones Públicas de la empresa ya que cuenta con un gerente comprometido con su trabajo, conocedor del sector donde se mueve la empresa y se encarga de darle mayor difusión y reconocimiento en el medio. Además de establecer contactos de negocios y concretarlos.
- Presentación de nuevo portafolio de servicios que contara con un nuevo diseño, portador de información clara, explicativa e informativa de los servicios con los cuales cuenta la empresa, una reseña de los Médicos Especialistas que trabajan con la entidad, de los equipos con los cuales opera, su radio de acción, su trayectoria.
- Este portafolio debe ser entregado a las diferentes entidades prestadoras de servicios de salud(EPS's, IPS's), Médicos Generales y

Especialistas del Departamento de Nariño, parte del Putumayo, Cauca y el Norte del Ecuador.

- Continuar con el patrocinio a Deportistas para que la empresa recorra su nombre por diferentes partes del país y del mundo haciéndose publicidad.
- Inyectar capital por parte de los socios para fortalecer a la empresa financieramente y así disminuir la participación de terceros. Teniendo en cuenta la situación financiera de la empresa se realizará un informe detallado de la misma en Junta de Socios antes del 31 de marzo de 2003 y se informará de la necesidad de inyectar capital a la empresa para mejorar su liquidez y disminuir la participación de terceros en la misma.
- Se recomienda penetrar mercados, con el fin de aumentar las ventas de los servicios existentes en los mercados actuales. Dicha estrategia se logra mediante el incremento de los esfuerzos de marketing en nuestro caso de publicidad.
- Desarrollar mercados es una estrategia dirigida a llevar los servicios actuales a nuevos mercados. Se debe emplear estrategias como el aprovechamiento de las relaciones públicas y la divulgación de la empresa a través de medios radiales y televisivos, como también el aprovechamiento del portafolio de servicios. Se podría incluir la implementación del director comercial que se encuentra en la planta de

personal y se haría necesario estudiar la posibilidad de incluirlo para promover los servicios de la empresa en todo el Departamento y otros.

- La empresa debe ampliar su distribución con el fin de hacer más efectiva la prestación de los servicios que presta MEDINUCLEAR Ltda. a su mercado objetivo; se podría colocar una sucursal en otro sector de la ciudad de Pasto; o en otra ciudad del Departamento (Túquerres, Ipiales o Tumaco); una vez la empresa logre capitalizarse y de esta manera permitir desplazarse a nuevos mercados.
- Captar clientes de los competidores haciendo uso de su posición en el mercado y continuar con el proceso de diferenciación con otras empresas, por que desde su creación ha fijado sus metas en pertenecer a la clase de empresas que poseen tecnología de punta por lo que se pretende continuar haciendo uso de su posicionamiento en este campo.
- Posicionamiento y Brand Equity, en este caso el valor agregado que posee la empresa es su propio nombre, y con ello se pretende continuar respaldando promocionalmente sus servicios entre los usuarios y brindando posicionamiento en el medio.
- Implementar un Buzón de Sugerencias o Administración de Quejas, que permitirá a la empresa mejorar en muchos aspectos relacionados con la insatisfacción de sus clientes tanto internos como externos, este debe ser transparente. Como también diseñar una encuesta que permita

conocer los aspectos positivos del servicio que presta la empresa para conservarlos y mejorarlos; aplicándola a diario.

- Ofrecer un paquete de productos a través del portafolio de servicios, como la prestación de los mismos y el cobro de cartera en menos de 60 días.

12. EJECUCIÓN DEL PLAN

La elaboración e implementación del Plan inició en el mes de Junio de 2002, siendo esta la etapa del Diagnóstico de la empresa en el cual analizamos el entorno en el cual se mueve interna y externamente, esto hasta el mes de julio.

Se elaboró 3 tipos de encuestas las cuales fueron aplicadas durante los meses de Junio y Julio; una vez obtenido los resultados se decidió redireccionar la empresa formulando una nueva visión, Misión y planteando unos objetivos que no existían escritos.

Durante el mes de agosto se formularon las estrategias, a partir de los resultados obtenidos en las encuestas y la elaboración de las diferentes matrices, se inicia el proceso de formulación de las estrategias de Marketing que serán el camino a seguir en la ejecución del Plan, el tiempo utilizado es de un mes. Con ello se procede a su ejecución, aunque previo al estudio se habían establecido ciertas estrategias las cuales se aplicaron desde Junio de 2002.

Estas estrategias son las cuñas radiales y el envío del portafolio de servicios, como la colocación del Letrero Publicitario de la empresa; realizadas en los meses de junio a julio. Se realizó de esta manera porque se pensó que era aquello que la empresa necesitaba a simple vista.

Se ha trabajado en la página Web desde el mes de octubre y en el momento se encuentra totalmente lista.

Se diseñó el nuevo portafolio de servicios, el cual se está elaborando y se pretende entregar en los primeros 4 meses del 2003 o antes de que la Junta Directiva se reúna.

Durante los meses de septiembre a diciembre se trabajó en la actualización de la Base de Datos del Instituto Departamental de Salud, logrando un 70% de su actualización.

Se logró dejar planteado los pasos para la realización de un seminario, que durante los meses de septiembre a diciembre se deseó realizar pero el tiempo fue muy corto.

Se patrocinó a Deportistas del Departamento de Nariño en el Campeonato Nacional de Boxeo, que se realizó en la ciudad de Pasto en el mes de Noviembre, uno de los deportistas obtuvo medalla de Plata.

Durante el año 2002 y especialmente en el segundo periodo de este año el Gerente incrementó sus relaciones comerciales con las diferentes entidades y particulares.

Las estrategias publicitarias avizoradas en un comienzo fueron efectivas y adecuadas según lo requerido por los resultados obtenidos.

Durante el mes de diciembre se colocó el Buzón de sugerencias, el cual es transparente. Dichas sugerencias se contestan inmediatamente cuando el usuario deja dirección y/o teléfono.

La ejecución del Plan se realizó durante los meses septiembre a diciembre, aunque algunas estrategias fueron aplicadas desde el comienzo del estudio.

La evaluación del Plan se realizó en el mes de enero de 2003, una vez se conoció el balance de la empresa a 31 de diciembre de 2002 .

13. EVALUACIÓN DEL PLAN

13.1 INDICADORES FINANCIEROS AÑO 2002

Rentabilidad

$$\text{a. Rentabilidad Activos} = \frac{\text{Utilidades}}{\text{Activos}} = \frac{141.562.944,71}{3.939.471.172,57} = 0.036 = 3.6\%$$

El anterior indicador se interpreta afirmando que las utilidades de la empresa representan el 3.6% del total de los activos, para el año 2002, observando un crecimiento del 1% con respecto al año 2001.

$$\text{b. Rentabilidad Patrimonio} = \frac{\text{Utilidades}}{\text{Patrimonio}} = \frac{141.562.944,71}{1.029.089.110,61} = 0.137 = 13.7\%$$

El resultado anterior significa que las utilidades netas correspondieron al 13.7% del patrimonio en el año 2002; la empresa ha crecido en 1,37% con respecto al año anterior.

$$\text{c. Rentabilidad ventas} = \frac{\text{Utilidades}}{\text{Ventas}} = \frac{141.562.944,71}{2.346.194.212} = 0.06 = 6\%$$

Este indicador significa que la utilidad neta correspondió al 6% del total de las ventas netas en el año 2002, a diferencia del año 2001 que fue del 4.4%.

Liquidez

$$\begin{aligned} \text{c. Razón Corriente} &= \frac{\text{Activos Corrientes}}{\text{Pasivos Corrientes}} = \frac{1.638.224.374,75}{687.798.471,79} = 2.38 \end{aligned}$$

El anterior indicador se interpreta afirmando que la empresa tiene una razón corriente de 2.38 a 1.00, esto quiere decir, que por cada peso que la empresa debe en el corto plazo, cuenta con \$ 2.38 ctvs para respaldar esta obligación; se observa que en el año 2001 fue de 1.48 a 1.00.

$$\begin{aligned} \text{d. Capital de Trabajo} &= \text{Activos corrientes} - \text{Pasivos corrientes} \\ &= 1.638.224.374,75 - 687.798.471,79 \\ &= 950.425.902,3 \end{aligned}$$

Indica que el valor que le quedaría a la empresa es de 950.425.902,3 representado en efectivo u otros activos corrientes, después de haber pagado todos sus pasivos de corto plazo, en el caso en que tuvieran que ser cancelados de inmediato, dicho indicador también sufrió un cambio aproximadamente de 384.207.645,3, lo que significa que tanto sus activos corrientes como sus pasivos corrientes disminuyeron con respecto al año anterior.

Nivel de endeudamiento

$$\text{b. Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivos Totales}}{\text{Activos Totales}} = \frac{2.910.382.061,96}{3.939.471.172,57} = 0.738 = 73.8\%$$

Se interpreta este indicador diciendo que por cada peso que la empresa tiene invertido en activos, 73.8 centavos han sido financiados por los acreedores (bancos, proveedores, empleados, etc. en otras palabras, los acreedores son dueños del 73.8% de la compañía, que a diferencia del año 2001 el 79% de los activos eran financiados por los acreedores.

$$\text{b. Capacidad de endeudamiento} = 100\% - 73.89\% = 26.2\% = 0.262$$

Este indicador permite concluir que tiene buena capacidad de endeudamiento, sin embargo uno de los objetivos trazados por la empresa para este año es el de disminuir la deuda y con ello aumentar la capacidad de adquirir obligaciones financieras. Esta información permite demostrar que si se está cumpliendo con las metas trazadas por la empresa y puede rectificarse con la matriz de BCG par el año 2003.

13.2 CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS.

Una vez comenzamos a trabajar en Junio de 2002 en la elaboración del anteproyecto, alternamente Diseñamos e Implementamos el plan de mercadeo y la nueva imagen corporativa propuestos; dando cumplimiento en su mayoría

a las estrategias y objetivos planteados, los cuales nos permiten evaluar nuestro estudio.

Presentamos a continuación aquellos objetivos que se lograron o no cumplir:

En la empresa se logró incrementar la participación en el mercado, el volumen de ventas y destacar la importancia de y el uso de los estudios realizados con los servicios de Resonancia Magnética, Radiología Intervencionista y Medicina Nuclear

En la empresa se logró incrementar en un 6% de las ventas en un año, es decir que incremento en 4% para el periodo en estudio; de \$ 2.256.939.319 se pasó a \$2.346.194.212 en ventas y por lo tanto incrementar el porcentaje de participación en el mercado.

Se ha logrado incrementar la participación del servicio de TAC, a pesar de que en el año 2002, apareció un competidor más.

La creación de nuevos servicios solicitados a partir de la investigación serán incluidos para la aprobación en Junta Directiva, estos son las Mamografías y Rayos X más integral.

Se consiguió posicionar los servicios de Radiología Intervencionista, Resonancia Magnética y Medicina Nuclear, como estrellas.

Se consiguió disminuir la participación de terceros en la empresa en un 0.73; aunque no se cumplió con la meta prevista que era del 0.60.

Se logró incrementar el nivel de liquidez de la empresa de 1.48 a 2.38, debido a la disminución de pasivos y el incremento de activos.

Se consiguió dar a conocer más ampliamente el uso de los servicios de Resonancia Magnética, Radiología Intervencionista y Medicina Nuclear, dentro del cuerpo Médico y sus múltiples aplicaciones.

Una vez aplicado las estrategias de mercadeo se observó que el servicio de Radiología Intervencionista creció considerablemente, siendo este el producto más importante dentro de los considerados estrella.

Para lograr los anteriores objetivos se aplicaron estrategias que se lograron aplicar y son las siguientes:

Se colocó el letrero publicitario, que identifica a la empresa y le genera valor agrado, es el respaldo de la empresa y con el cual promociona aún más sus servicios.

La página Web se logró diseñar y está en proceso de implementación, se espera que a más tardar en un mes la empresa tenga su propio espacio. Lo que permitirá darse a conocer en diferentes lugares y dar a conocer la multiplicidad de aplicaciones con los servicios que presta.

Se mantuvo en el aire espacios publicitarios y se realizó programas de T.V con especialistas de la empresa, que permitió identificar la empresa tanto su ubicación como el tipo de servicios que presta.

Se entregó el portafolio de servicios del año 2002 a las diferentes empresas prestadoras de servicios de salud y a Médicos Generales y Especializados; se entregará un portafolio de servicios para el año 2003 el cual cubrirá la población objetivo en su totalidad, se espera que se logre durante los primeros 4 meses del presente año. Esta estrategia logró influir en las decisiones que Médicos generales y Especializados como las administradoras de salud tomaron a la hora de enviar exámenes de diagnóstico.

Una vez se trabajó en la consecución de una Base de Datos del Instituto Departamental de Salud se logró actualizar la información en un 70%, debido a que es muy extensa, la cual permite mantener un contacto real y directo con los diferentes Médicos y empresas prestadoras de servicios de salud.

La empresa Medinuclear Ltda, mantiene permanente contacto con la firma General Medica de Colombia para su permanente actualización a nivel de software y Hardware para los equipos que posee, además de mantenerse informada de las últimas tecnologías y equipos que la empresa podría adquirir. Lo que la mantiene a la vanguardia de la tecnología y pendiente de la posible incursión de nuevos servicios.

Se trabaja en la realización del seminario planteado en las estrategias, lastimosamente no se logró realizar dentro del tiempo tomado para nuestro estudio, pero se ha avanzado en la realización de este, que permitirá brindar mayor conocimiento sobre los servicios que la empresa presta y sus diferentes aplicaciones, logrando obtener un gran porcentaje de estos asistentes como posibles compradores.

El patrocinio a deportistas logrado contribuye al reconocimiento de la empresa por los diferentes lugares que sus patrocinados visiten.

Se aprovechó las buenas relaciones públicas para conseguir llevar los servicios que presta Medinuclear a nuevos mercados.

Las estrategias encaminadas hacia la publicidad lograr penetrar mercados y aumentar ventar, por ello tanta insistencia en el logro de las mismas.

Se colocó un Buzón de sugerencias el cual es abierto cada mes para evaluar las diferentes inquietudes por parte de sus clientes internos como externos, y que permitirá mejorar la empresa cada día.

El ofrecimiento de paquetes de servicios a las diferentes empresas ha permitido enganchar productos hueso y lograr que la empresa no subsidie estos servicios con los
Servicios rentables.

Se ha logrado superar la meta para el cobro de cartera que se pretendía hacer en 60 días y se está consiguiendo en 45 días, lo que permite contar con un nivel bajo de cobro de cartera y mantener una mayor rotación de activos.

CONCLUSIONES

- La publicidad es una herramienta muy efectiva para dar a conocer a una empresa y cada uno de sus servicios o productos, teniendo cuidado de no saturarlo; en nuestro caso ha permitido incrementar las ventas de nuestros servicios y su participación en el mercado.
- El manejo de las relaciones públicas en los negocios es muy importante para realizar alianzas y mantener las contrataciones con las EPS's, IPS's, Médicos Generales y Especializados y usuarios particulares.
- Todas las empresas deberían realizar para ellas un Plan de Mercadeo que identifique objetivos, estrategias y metas concretas para que sean aplicadas y con el fin de lograr incrementar ventas, la participación en el mercado y la Liquidez.
- Debe tomarse conciencia que no es suficiente tener servicios de calidad y únicos; sino que es necesario además un esfuerzo de mercadeo.
- El estudio realizado nos demuestra que antes de producir o vender un servicio, se hace necesario analizar que se puede vender, defendiendo el

mercadeo como el elemento básico en los negocios. Si deseamos saber que es un negocio debemos comenzar con su finalidad; y su finalidad debe estar fuera de el mismo, esto es debe ubicarse en la sociedad.

- El Plan de Mercadeo nos ayuda a identificar necesidades y a establecer cuales de ellas pueden ser atendidas lucrativamente por nuestras empresas.

RECOMENDACIONES

- Para la aplicación, implementación y evaluación de un plan de mercadeo es necesario contar con mucho más tiempo por lo menos un año, después de formular el proyecto; con el objeto de observar por más tiempo los resultados que produce la aplicación del mismo. Es muy importante para las empresas aplicar dicho estudio por cuanto se obtiene resultados a los cuales se les puede establecer una serie de estrategias.
- Ha sido de mucha importancia para la empresa Medinuclear Ltda, comenzar con este estudio; se recomienda continuar con el, para incluirlo en el Plan estratégico de la empresa y que rija los destinos de la misma aunque debe tener determinado periodo de vida útil porque todo cambia.

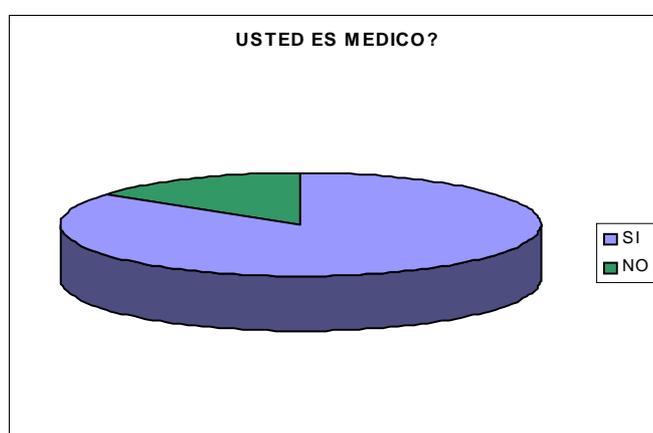
Anexos

RESULTADOS DE LA ENCUESTA

A nivel de personal médico:

1. Usted es médico:

Respuesta	Cantidad
SI	320
NO	56



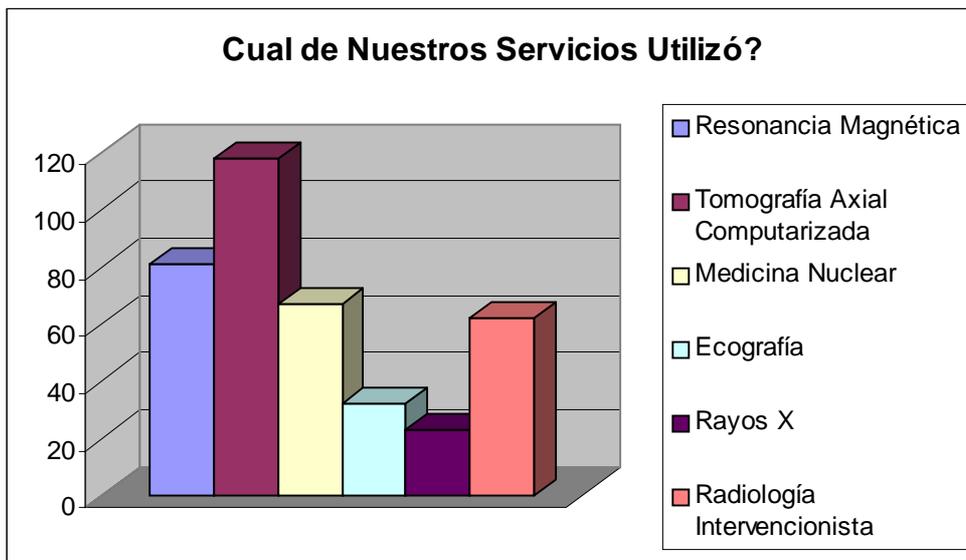
2. Ha requerido de los servicios de MEDINUCLEAR Ltda?

Respuesta	Cantidad
SI	345
NO	31



3. En caso positivo, cual de nuestros servicios utilizó?

Respuesta	Cantidad
Resonancia Magnética	81
Tomografía Axial Computarizada	118
Medicina Nuclear	67
Ecografía	32
Rayos X	23
Radiología Intervencionista	62



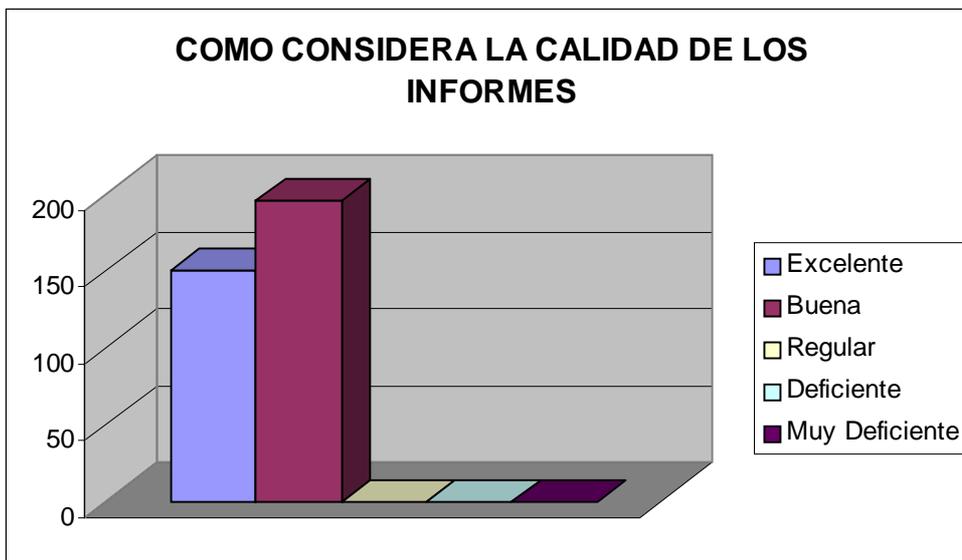
4. Como considera la oportunidad en la entrega de resultados?

Respuesta	Cantidad
Excelente	85
Buena	244
Regular	16
Deficiente	0
Muy Deficiente	0



5. Cómo considera la calidad de los informes?

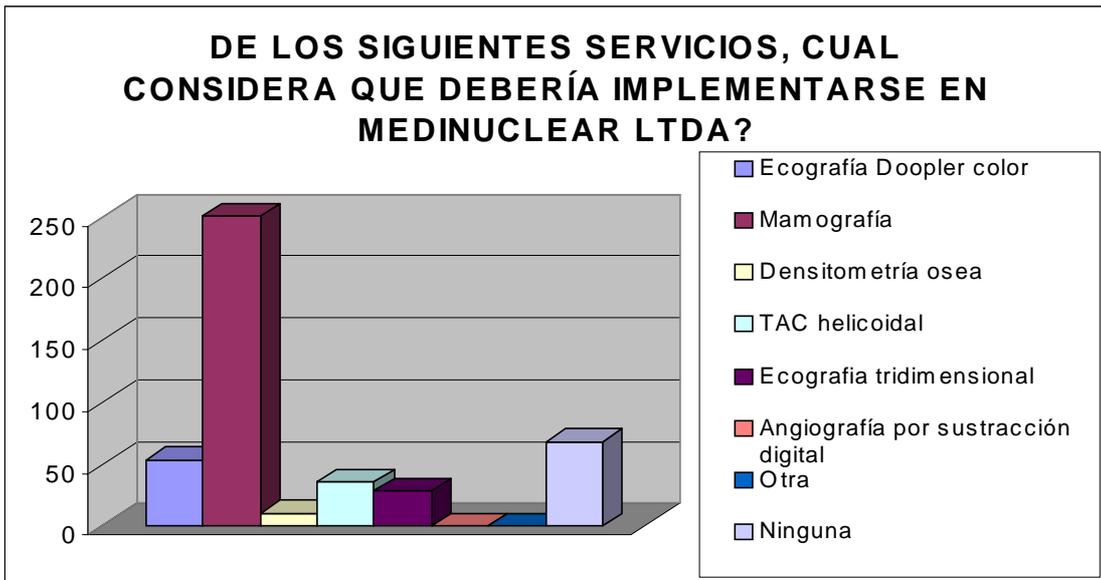
Respuesta	Cantidad
Excelente	150
Buena	195
Regular	0
Deficiente	0
Muy Deficiente	0



6. De los siguientes servicios, cuál considera que se debe implementar en MEDINUCLEAR Ltda?

Respuesta	Cantidad
Ecografía Doppler color	53

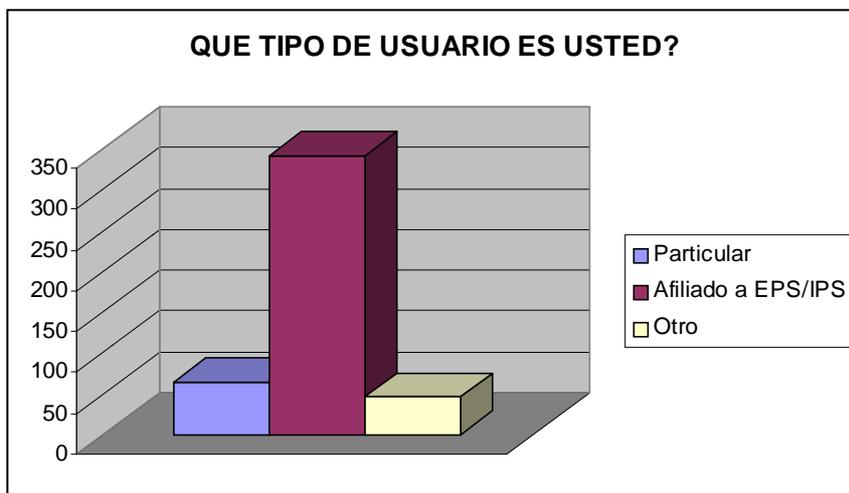
Mamografía	250
Densitometría osea	10
TAC helicoidal	35
Ecografía tridimensional	28
Angiografía por sustracción digital	0
Otra	0
Ninguna	68



A nivel de usuarios o pacientes

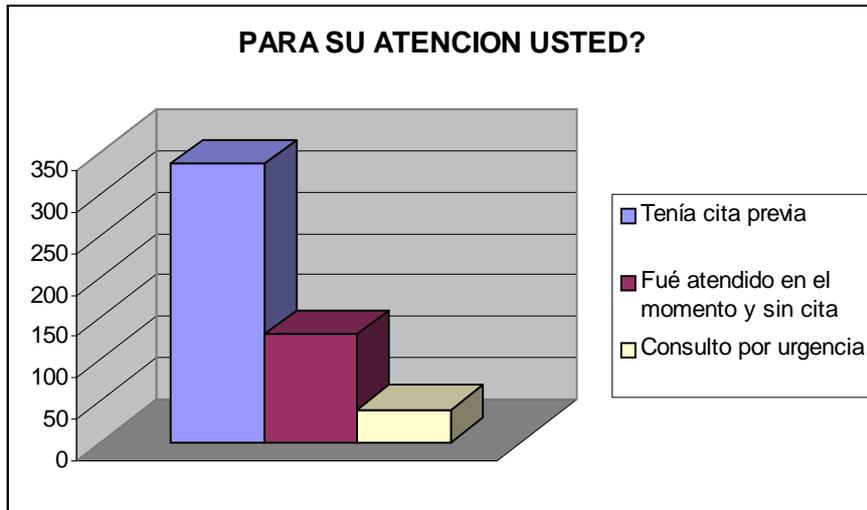
1. Usted es usuario:

Respuesta	Cantidad
Particular	65
Afiliado a EPS/IPS	342
Otro	47



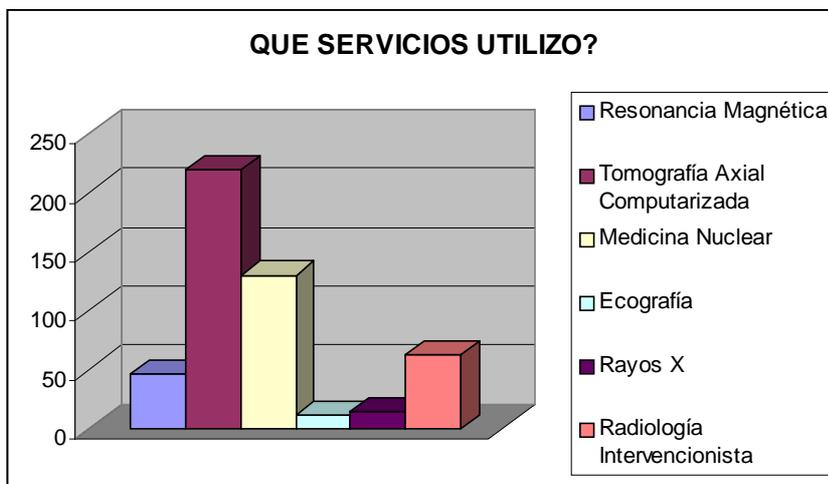
2. Para su atención usted:

Respuesta	Cantidad
Tenía cita previa	335
Fué atendido en el momento y sin cita	130
Consulta por urgencia	40



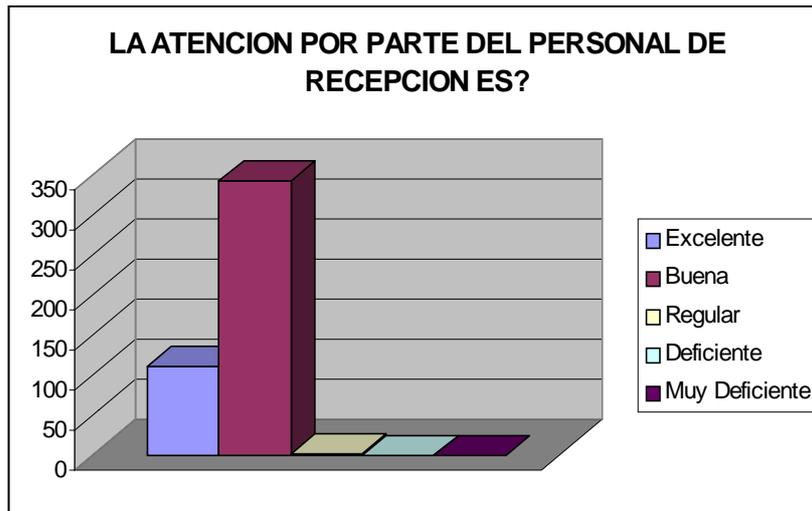
3. Cual de nuestros servicios utilizó?

Respuesta	Cantidad
Resonancia Magnética	47
Tomografía Axial Computarizada	220
Medicina Nuclear	130
Ecografía	12
Rayos X	14
Radiología Intervencionista	62



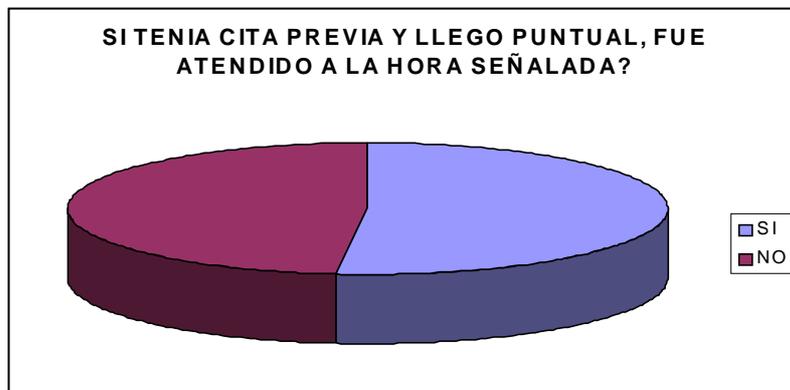
4. La atención por parte del personal de recepción es:

Respuesta	Cantidad
Excelente	111
Buena	342
Regular	1
Deficiente	0
Muy Deficiente	0



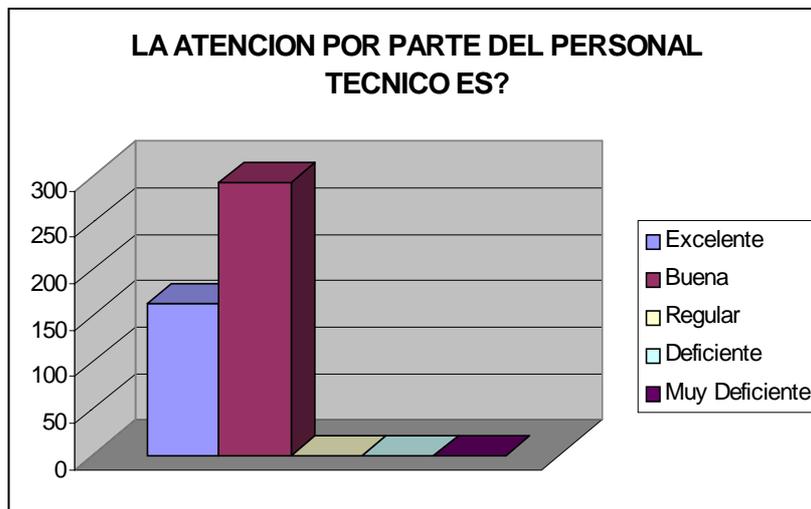
5. Si tenía cita previa y llegó puntual, fue atendido a la hora señalada?

Respuesta	Cantidad
SI	235
NO	219



6. La atención por parte del personal técnico es:

Respuesta	Cantidad
Excelente	162
Buena	292
Regular	0
Deficiente	0
Muy Deficiente	0



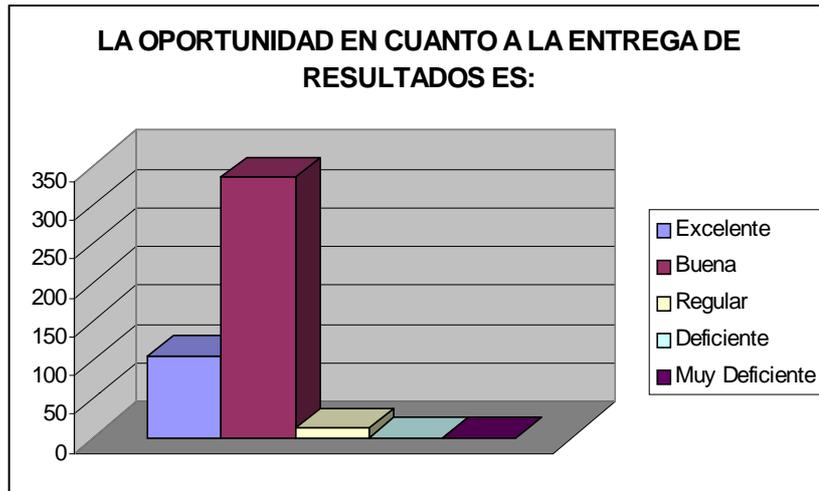
7. Si tuvo la oportunidad de tratar con los médicos especialistas, cómo fue su trato?

Respuesta	Cantidad
Excelente	96
Buena	257
Regular	0
Deficiente	0
Muy Deficiente	0



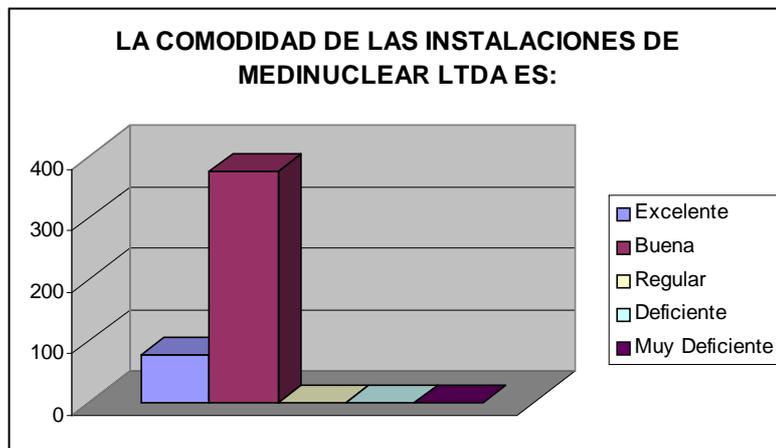
8. La oportunidad en cuanto a entrega de resultados es:

Respuesta	Cantidad
Excelente	106
Buena	336
Regular	12
Deficiente	0
Muy Deficiente	0



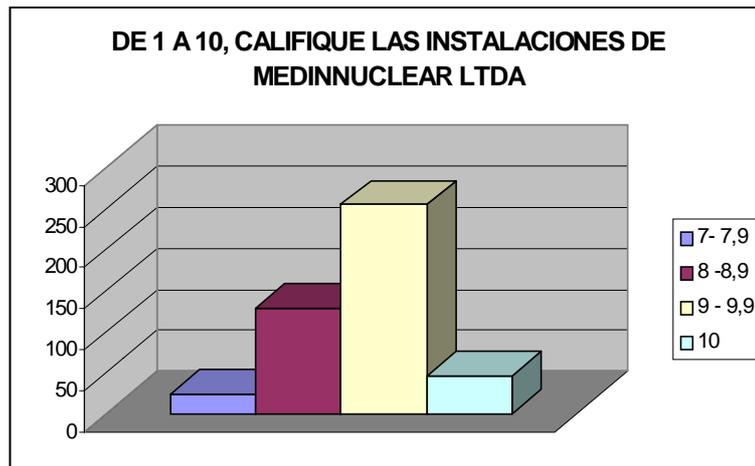
9. La comodidad de las instalaciones de MEDINUCLEAR Ltda es:

Respuesta	Cantidad
Excelente	78
Buena	376
Regular	0
Deficiente	0
Muy Deficiente	0



10. De 1 a 10, califique las instalaciones de MEDINUCLEAR Ltda.

Calificación	Cantidad
7- 7,9	24
8 -8,9	129
9 - 9,9	255
10	46



BIBLIOGRAFIA

- BERRY, Leonard; Parasuraman, A.
Marketing en las Empresas de servicios.
Santa Fe de Bogotá.
Grupo Editorial Norma. 1994. P 125.
- CESPEDES SAENZ, Alberto.
Principios de mercadeo.
Tercera Edición.
Santa Fe de Bogotá.
ECOE Ediciones.
2001
- COBRA, Marcos.
Marketing de Servicios
Segunda Edición
México.
McGraw-Hill Interamericana, S.A.
2000
- MALHOTRA N.
Investigación de mercados, un enfoque práctico.
México
Ed. Prentice Hall.
1997

- RAMIREZ C, Carlos.
Fundamentos de administración.
Santa Fe de Bogotá
ECOE ediciones.
2000.
- RAMIREZ GOMEZ, Carlos Arturo.
Módulo de Gerencia de Mercadeo en la especialización en Alta Gerencia VI
Promoción.
Universidad de Nariño.
2002
- SCHNARCH Kirberg, Alejandro.
Mercadeo Estratégico
Santa Fe de Bogotá.
Editorial UNISUR.
1993.
- TORRES SERNA, Camilo.
Mercadeo aplicado a servicios de salud.
Tercera reimpresión.
Centro Editorial Catorse SCS.
2002
- VALENCIA B., Fabio Alberto; Maya M., Néstor Raúl.
Ley 100. La Seguridad Social y sus Decretos Reglamentarios
Segunda Edición.
Metrocolor Ediciones Gráficas Ltda.
1995

- VILLEGAS, Fabio.
Marketing estratégico, modelo para elaborar un exitoso plan de mercadotecnia.
Cali.
Universidad del Valle
1993.
- GULTINAN, Joseph P. Paul, Gordon W. Madden, Thomas J
Gerencia de Marketing.
Sexta Edición.
México.
Ed Mac Graw Hill.
1999
- Consultas personales a empleados de la Empresa MEDINUCLEAR Ltda.
- Consultas en Internet:
 - www.monografias.com
 - www.google.com Temática: Plan y estrategias de mercadeo