

**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA PROINSALUD LTDA
EN LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO.**

**LUÍS FERNANDO MESÍAS SALAZAR
MARIO ANDRÉS OBANDO VILLARREAL**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2007**

**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA PROINSALUD LTDA.
EN LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO.**

**LUÍS FERNANDO MESÍAS SALAZAR
MARIO ANDRÉS OBANDO VILLARREAL**

**Trabajo de Grado En Modalidad de Tesis para optar al título
de Administrador de Empresas**

**GABY NARVÁEZ LOZANO
DOCTORA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ASESORA**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2007**

Nota de aceptación

Asesor

Jurado

Jurado

AGRADECIMIENTOS

Nuestro eterno agradecimiento a la *UNIVERSIDAD DE NARIÑO*, por brindarnos esa magnífica oportunidad para poder culminar con todo el éxito del caso los estudios superiores correspondientes a Administración de Empresas.

Este agradecimiento también lo hacemos extensivo a todos los Directivos y Docentes que tuvimos en el transcurso de nuestra formación profesional en Administración de Empresas.

Agradecimiento especial merecen todos y aquellos compañeros de estudio que pasaron por las aulas de la Universidad, de cuyas experiencias aprendimos mucho para el buen desempeño de nuestra carrera profesional.

A todos y cada uno de ellos, mil y mil gracias.

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado al ser supremo, Dios, quien a lo largo de mi vida ha iluminado mi camino y guiado mis pasos procurando alcanzar una existencia plena y exitosa.

Especialmente extendiendo mi agradecimiento a mi padre; Hernando, un hombre lleno de sabiduría, bondad y paciencia quien se ha esforzado al máximo para hacer de mí una gran persona.

A mi madre Carmen, quien siempre me ha apoyado incondicionalmente en los tropiezos y logros alcanzados. Su paciencia y virtud de madre nunca me han desamparado.

A mi hermano German, quien ha sido mi soporte para encaminar mi vida hacia el triunfo, ser su ejemplo es uno de los mayores retos en mi existencia.

Les agradezco a ellos infinitamente todo lo brindado, pues gracias a su presencia soy lo que soy en este momento.

Extendiendo esta dedicación de igual manera a mi novia Nathaly Díaz, quien ha permanecido a mi lado durante mucho tiempo brindándome su apoyo, comprensión y amor.

A mis amigos, pues siempre han estado sin ningún tipo de condición y/o exigencia, otorgándome su amistad de la manera más desinteresada.

A todos los nombrados mil y mil gracias por estar a mi lado, siempre los recordare y llevare en mi corazón.

Mario Andrés Obando Villarreal

DEDICATORIA

Te agradezco Padre eterno, por iluminarme y guiarme en el camino de la vida, por permitirme alcanzar mis sueños y por tus bendiciones llenas de amor y gracia.

Dedicada a la memoria de mi padre: Aunque hoy no estas conmigo te doy gracias por ser mi ejemplo, mi apoyo y mi fuerza. Gracias por todos esos años de dedicación, tus enseñanzas y tu amor infinito. No estas a mi lado, pero desde el cielo eres mi ángel protector, mi guía y mi fé. Para ti padre, son todos mis sueños y mis logros.

A ti mamá, gracias por tu perseverancia, por ayudarme a seguir adelante y por tu inmenso amor de madre. Gracias por permitirme continuar con mi preparación, sin ti nada hubiera sido posible. Soy lo que soy gracias ti. Para ti todo mi amor y agradecimiento.

A mis hermanos, Ana Julia, Andrés, Adriana y Stephanie, con quienes crecí y con quienes comparto mis sueños. Por protegerme y por cuidarme, por ser los mejores hermanos del mundo, mil y mil gracias.

A mis familiares, amigos y conocidos, con quienes he compartido mi felicidad y mis angustias, gracias por estar conmigo y comprenderme.

Luís Fernando Mesías Salazar

CONTENIDO

	PAG
INTRODUCCIÓN	15
1. GENERALIDADES	17
1.1 Titulo	
1.2 Cobertura del estudio	17
2. PLANTEAMIENTO, FORMULACION Y SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA	18
2.1 Planteamiento del problema	18
2.2 Formulación del problema	19
2.3 Sistematización del problema	20
3. OBJETIVOS	21
3.1 Objetivo general	21
3.2 Objetivos específicos	21
4. JUSTIFICACIÓN	22
5. MARCO DE REFERENCIA	24
5.1 Marco contextual	24
5.1.1 Departamento de Nariño	24
5.2 <i>MARCO TEORICO</i>	26
5.2.1 Planeación estratégica	26
5.2.2 Planeación estratégica de mercadeo	27
5.2.3 Enfoque del Servicio al cliente	34
5.3 <i>MARCO LEGAL</i>	35
5.4 <i>MARCO CONCEPTUAL</i>	36
6 METODOLOGÍA	47
6.1. Tipo de estudio	47
6.2. Método de estudio	47
6.3. Fuentes de información	47
6.3.1. Primaria	47
6.3.2. Secundaria	47
6.4 Técnicas y procedimientos para la recolección de la información	48
6.5 Diseño de la muestra	48
6.5.1 Definición de la población	48
6.5.2 Selección de la técnica de muestreo y determinación del tamaño de la muestra	48
6.6. Tratamiento de la información	49
7. DIAGNOSTICO EXTERNO E INTERNO DE PROINSALUD LTDA	50
7.1 Estudio del entorno de Proinsalud Ltda.	50
7.1.1 Entorno económico	50
7.1.2 Entorno socio – cultural	53
7.1.3 Entorno político	56
7.1.4 Matriz de evaluación del factor externo	58
7.2 Análisis situacional interno	61
7.2.1 Reseña Histórica – Proinsalud LTDA	61
7.2.2. Direccionamiento estratégico actual de Proinsalud Ltda.	62

7.2.2.1	Misión institucional	62
7.2.2.2	Visión	62
7.2.3	Organización administrativa	63
7.2.4	Análisis financiero	70
7.2.5	Gestión de mercadeo	71
7.2.6	Relación de fortalezas y debilidades de Proinsalud Ltda.	75
7.2.7	Matriz de evaluación del factor interno	76
8	POSICIONAMIENTO DE PROINSALUD LTDA EN EL MERCADO A PARTIR DEL ANÁLISIS DEL PERFIL COMPETITIVO Y EL PERFIL DEL USUARIO	80
8.1	Perfil competitivo	80
8.2	Matriz del perfil competitivo	83
8.3	Perfil del usuario	86
9	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA PROINSALUD LTDA.	114
10	IDENTIFICACIÓN DE MERCADOS META PARA PROINSALUD LTDA.	115
10.1	Segmentación del mercado meta	115
10.2	Estrategias de posicionamiento	118
11	FORMULACION DE OBJETIVOS MERCADOLÓGICOS PARA PROINSALUD LTDA.	120
11.1	Objetivos institucionales	120
11.2	Objetivos mercadológicos	121
11.2.1	Objetivos mercadológicos de servicios	121
11.2.2	Objetivos mercadológicos de precio	121
11.2.3	Objetivos mercadológicos de plaza, canal de distribución	122
11.2.4	Objetivos mercadológicos de promoción	122
12	ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO DEL MARKETING MIX EN PROINSALUD LTDA.	123
12.1	Identificación de estrategias	123
12.2	Matriz DOFA	124
12.3	Matriz del Boston Consulting Group (BCG)	127
12.4	Matriz Interna – Externa (IE)	130
12.5	Matriz cuantitativa de la planeación estratégica (MCPE)	131
12.6	Estrategias con base en el ciclo de vida del servicio	135
13	CONSTRUCCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN QUE GUÍE LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS	138
14	PRESUPUESTO DEL PLAN DE MERCADEO Y CONTRIBUCIÓN A LA ESTRUCTURA FINANCIERA DE PROINSALUD	144
14.1	Contribucion a la estructura financiera	144
15	PROPUESTA DE CONTROL Y DIFUCION	145
16	CONCLUSIONES	146
17	RECOMENDACIONES	147
	BIBLIOGRAFIA	148
	ANEXOS	150

LISTA DE CUADROS

CUADRO	NOMBRE	PAG
1	Composición poblacional de Nariño.2 003	24
2	Comparativo de la Composición Porcentual de los Estados de Resultados PROINSALUD Ltda. 2005-2004.	70
3	Entidad donde se encuentra afiliado	87
4	Género de usuarios encuestados	88
5	Edad de Usuarios encuestados	89
6	Ocupación de los Usuarios	90
7	Régimen de los usuarios	91
8	Tipo de Afiliación	92
9	Conoce usted los Servicios que presta Proinsalud Ltda?	93
10	Razones de utilización de los servicios que ofrece Proinsalud Ltda. Por parte de usuarios particulares.	94
11	Frecuencia con que utiliza el servicio	95
12	Imagen que tiene Proinsalud	96
13	Razones por las que el usuario califica la imagen.	97
14	Calificación del Servicio	98
15	Qué le parece las instalaciones de Proinsalud Ltda?	99
16	Se encuentra satisfecho con el servicio de Proinsalud Ltda.?	100
17	Razones por las cuales se encuentra satisfecho	101
18	Principales deficiencias en los servicios	102
19	Expectativas de los usuarios	103
20	Como es el trato que ha recibido por parte de los funcionarios de Proinsalud?	104
21	Razones por las cuales califica el trato que ha recibido	105
22	Qué le pareció la atención médica?	106
23	Calificación de la puntualidad en la atención	107
24	Como fue la comunicación con el profesional que lo atendió?	108
25	Qué es lo que menos le gusta de Proinsalud?	109
26	Ha recurrido a los servicios de otra institución?	110
27	A qué otra IPS ha recurrido?	111
28	Le gustaría cambiar de IPS?	112
29	Participación por servicio en las ventas y utilidades de PROINSALUD LTDA en miles de pesos.	128
30	Ingresos Operacionales – Utilidad Neta PROINSALUD LTDA. Periodo 2001-2006.	136

LISTA DE GRÁFICAS

GRAFICO	NOMBRE	PAG
1	Entidad donde se encuentra afiliado	88
2	Género de usuarios encuestados	89
3	Edad de Usuarios encuestados	90
4	Ocupación de los Usuarios	91
5	Régimen de los usuarios	92
6	Tipo de Afiliación	93
7	Conoce usted los Servicios que presta Proinsalud Ltda?	94
8	Razones de utilización de los servicios que ofrece Proinsalud Ltda. Por parte de usuarios particulares.	95
9	Frecuencia con que utiliza el servicio	96
10	Imagen que tiene Proinsalud	97
11	Razones por las que el usuario califica la imagen.	98
12	Calificación del Servicio	99
13	Qué le parece las instalaciones de Proinsalud Ltda?	100
14	Se encuentra satisfecho con el servicio de Proinsalud Ltda.?	101
15	Razones por las cuales se encuentra satisfecho	102
16	Principales deficiencias en los servicios	103
17	Expectativas de los usuarios	104
18	Como es el trato que ha recibido por parte de los funcionarios de Proinsalud?	105
19	Razones por las cuales califica el trato que ha recibido	106
20	Qué le pareció la atención médica?	107
21	Calificación de la puntualidad en la atención	108
22	Como fue la comunicación con el profesional que lo atendió?	109
23	Qué es lo que menos le gusta de Proinsalud?	110
24	Ha recurrido a los servicios de otra institución?	111
25	A qué otra IPS ha recurrido?	112
26	Le gustaría cambiar de IPS?	113

LISTA DE MATRICES ESTRATÉGICAS

MATRIZ	NOMBRE	PAG
1	Evaluación de factores externos M.E.F.E	60
2	Evaluación de factores internos M.E.F.I.	78
3	Perfil competitivo	85
4	D.O.F.A.	125
5	Boston Consulting Group (B.C.G.)	129
6	Interna y Externa (IE)	131
7	Cuantitativa de la Planeación Estratégica M.C.P.E.	134
8	Ciclo de Vida del servicio	136

LISTA DE ANEXOS

ANEXO	NOMBRE	PAG
A	Encuestas orientadas hacia los usuarios de Proinsalud Ltda.	152
B	Relación de Proveedores en el año (2005)	157
C	Servicios que prestan las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPS) en el área de Influencia.	165
D	Estructura organizacional de PROINSALUD LTDA	168
E	Estado de Resultados (2005-2004).	170
F	Balance General	172
G	Entrevistas dirigidas a los directivos de Proinsalud Ltda. y a los gerentes de las empresas que representan la principal competencia	175
H	Comportamiento de quejas según atributo de calidad	177

RESUMEN

El propósito de esta investigación es la elaboración de un Plan Estratégico de Mercadeo para Proinsalud Ltda. de manera que sirva como herramienta fundamental en la toma de decisiones ya que se constituye como una base sólida para mejorar su competitividad y garantizar su supervivencia a partir de la identificación de oportunidades atractivas de mercado y la formulación de estrategias mercadológicas. Por esta razón, esta planeación estratégica de mercadeo, brinda a la dirección información importante acerca del mercado en el que se desarrolla, de sus competidores, usuarios y de cada uno de los problemas en el sector salud que infieren en su crecimiento. Además, puede conocer los limitantes en el servicio que actualmente ofrece, el nivel de satisfacción y las necesidades de los usuarios.

Para el desarrollo de este trabajo, se hizo un análisis externo e interno, en el que se plantea la situación actual de la gestión de mercadeo en la Empresa y las condiciones del entorno, con lo que se logro identificar las fortalezas y debilidades internas, así como también las oportunidades y amenazas externas. También se pudo identificar el posicionamiento de la entidad y de los servicios que ofrece, mediante el uso de matrices. Así, la importancia de éste es que proporcione información valiosa a cerca del medio ambiente en el que se desenvuelve la institución y es una guía para la toma de decisiones tendientes al mejoramiento continuo de la calidad de los servicios de salud que ofrece. Además, sirve como base para planeaciones futuras.

El objeto del plan es que Proinsalud Ltda., mediante el aprovechamiento de las ventajas que le brinda el mercado y sus fortalezas, además de la transformación de todos los aspectos negativos que interrumpen la desempeño de la entidad, se posicione en el sector de la salud y logre alcanzar su visión organizacional. De tal manera, este plan es una guía indispensable para la aplicación de estrategias y tácticas, que promueven el desarrollo competitivo de la entidad dentro de un sector con altos niveles de exigencia.

ABSTRACT

The purpose of this investigation is create an strategic marketing plan for "PROINSALUD LTDA". to be useless like fundamental tool in take of decisions.

It's constitute a solid base to improve your competitiveness and guarantee your survivor starting from the identification of atractives marketing opportunities and the formulation of marketing strategic.

This strategic marketing plan gives to the direction important information about market, competitors, users, healthy sector problems, etc, to cause damage in your grown, to know the limits that service offer, satisfaction and user's necessities.

To develop this work we made an internal and external analysis.

We expound the actual situation of marketing administration in the company and environment conditions.

Whit this we can identify strengths and internal weakness as soon as the external opportunities and threats.

Besides we can identify the positioning of the entity and services that it's offer thought the use of matrix.

The importance of this work is that gives valve information about the environment of the institution and a little guide to take decisions tending to continues improvement of health quality services.

Besides it works like base for future planeations. The plan's goal is that trough the improvement of strengths, the company obtain an important status in the health sector.

It gives guarantees in les organizacional vision.

It's a plan that serve like on indispensable guide to apply strategies and techniques useless in competitively healthy sector in high level of demand.

INTRODUCCIÓN

Son muchos los factores que influyen en el libre desarrollo de las organizaciones tales como: La globalización, el Tratado de Libre Comercio, los cambios constantes en los ambientes internos y externos y el rápido cambio tecnológico, por lo que es necesario tener un amplio conocimiento de éstos y su incidencia en el funcionamiento de las empresas. Esta investigación sirve como herramienta fundamental para Proinsalud Ltda., en la toma de decisiones ya que se constituye como una base sólida para mejorar su competitividad y garantizar su supervivencia a partir de la identificación de oportunidades atractivas de mercado y la formulación de estrategias mercadológicas.

Por esta razón, la planeación estratégica de mercadeo, brinda a la dirección información importante acerca del mercado en el que se desarrolla, de sus competidores, usuarios y de cada uno de los problemas en el sector salud que infieren en su crecimiento. Además, puede conocer los limitantes en el servicio que actualmente ofrece, el nivel de satisfacción y situaciones internas que al ser debidamente tratadas mediante una planeación y gestión efectivas se podrá mejorar la estructura del servicio y la calidad del mismo para proyectar a Proinsalud Ltda. como una de las mejores I.P.S.s de la ciudad.

Por las razones antes mencionadas surge la inquietud en cuanto a la formulación del Plan Estratégico de Mercadeo para la Empresa "PROINSALUD LTDA", propósito que se desarrolla en los siguientes capítulos de este documento así:

En los seis (6) primeros capítulos se hace referencia al marco general de la investigación, donde se presenta la selección y definición del tema, planteamiento, formulación y sistematización del problema, objetivos de la investigación, justificación, marco de referencia; así como también los aspectos metodológicos que orientan este esfuerzo académico.

El diagnóstico externo e interno, es el tema del capítulo 7, en él se plantean la situación actual de la gestión de mercadeo en la Empresa y las condiciones del entorno; ejercicio mediante el cual se identificaron las fortalezas y debilidades internas de la empresa en relación con sus esfuerzos en mercadeo; así como también las oportunidades y amenazas externas.

Una vez realizado el diagnóstico empresarial, en el capítulo octavo se procede a la formulación de las estrategias que inicia con la Matriz DOFA, Matriz del Grupo Consultor de Boston (GCB), la Matriz Interna-Externa (IE); finalizando con el Esquema de la Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica (CPE) que permite la

toma de decisiones frente a las Estrategias para el posicionamiento de la Empresa en el mercado.

Formuladas las estrategias, en el capítulo noveno se procede a la formulación del Plan de Acción, en esta fase se establecen en forma detallada las actividades, presupuesto, tiempo y responsables para el desarrollo de las estrategias orientadas hacia el fortalecimiento de “Proinsalud Ltda.”; de igual forma se contempla para la Evaluación de las Estrategias mediante la definición de indicadores de gestión; teniendo en cuenta que para lograr una gestión eficaz y eficiente, lo correcto es diseñar un sistema de control de gestión que soporte la administración y que permita evaluar el desempeño de la empresa.

Las conclusiones y recomendaciones que se plasman en los dos últimos capítulos son de vital importancia para que la empresa “Proinsalud Ltda.” inicie un proceso estratégico de mercadeo y reflexión a fin de reorientar su quehacer empresarial en un mercado cada vez más exigente y globalizado.

1. GENERALIDADES

1.1. TITULO

PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA PROINSALUD LTDA. EN LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO.

1.2. COBERTURA DEL ESTUDIO

✓ **Temporal:** Esta Investigación se realizó durante el periodo comprendido entre 2006 a 2007.

✓ **Espacial:** Esta investigación se adelantó en el Departamento de Nariño Municipio de San Juan de Pasto, en el sector de salud.

2. PLANTEAMIENTO, FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa “Profesionales Integrales de la Salud Ltda. (PROINSALUD LTDA.)”, actualmente presta sus servicios a empresas como Humanavivir, Asmetsalud, Saludcoop, Policía Nacional y Magisterio de Nariño entre otros, siendo el contrato con esta última, el más representativo para la institución, pues le proporciona una población cautiva que constituye el 90% de sus ingresos totales.

Esta situación ha generado un excesivo sentimiento de confianza por lo cual la empresa no ha adelantado una planeación estratégica de mercadeo; tampoco se ha desarrollado algún tipo de estudio de mercado lo que ocasiona un desconocimiento del mismo, de la competencia y los usuarios. En este contexto la entidad depende económicamente de un solo contrato, además de que no se encuentra en condiciones para actuar oportunamente ante posibles cambios en el entorno; puede llegar a conceder grandes ventajas a la competencia debido a su desinformación; y desconoce las tendencias y/o exigencias de los usuarios, lo que infiere directamente en el mejoramiento de la calidad de los servicios que presta (Véase figura 1. árbol del problema).

El proceso con el cual Proinsalud Ltda., puede dar solución a estos problemas y adquirir herramientas útiles para la toma de decisiones encaminadas al mejoramiento y el correcto uso de sus recursos para abrirse paso en el mercado es un plan estratégico de mercadeo.

Por lo tanto, en un contexto como el antes descrito, PROINSALUD, debe adoptar una serie de cambios en sus áreas de gestión que suponen un camino de modificaciones referentes a sus modelos de actuación tradicional. Uno de esos cambios debe ser la consideración de la planeación estratégica de mercadeo como un arma estratégica en la consolidación y posicionamiento de la prestación de servicios de salud.

En este ámbito, la Planeación Estratégica de mercadeo en PROINSALUD, con todos sus componentes debe desplegar una actuación que se sustente en los fundamentos de un mejoramiento permanente y racional que permita alcanzar mejoras cada vez más significativas en el nivel de competitividad de la Institución.

FIGURA 1. Árbol del Planteamiento del Problema



FUENTE: ESTE ESTUDIO

2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es el plan estratégico de mercadeo que posibilitará la proyección de los servicios de Proinsalud Ltda., hacia otros mercados meta?

2.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- Cómo es el ambiente en el que se desenvuelve Proinsalud Ltda.?
- Existe un direccionamiento estratégico en Proinsalud Ltda.?
- Cuáles son los objetivos mercadológicos de Proinsalud Ltda.?
- Cuáles son las tendencias, expectativas, gustos y preferencias de los usuarios de Proinsalud Ltda.?
- Cuál es la posición de Proinsalud Ltda. en el mercado con relación a la competencia?
- Cuáles son los mercados meta de Proinsalud Ltda.?
- Cuál sería la mejor mezcla de marketing para lograr un mejor desarrollo de los servicios que ofrece Proinsalud Ltda.?
- Cómo afecta a Proinsalud Ltda., la ausencia de un plan estratégico de mercadeo?
- Cuáles son las posibles estrategias para el plan estratégico de mercadeo para Proinsalud Ltda. con el fin de alcanzar los objetivos mercadológicos?
- Cuál es el curso de acción que debe adoptar Proinsalud Ltda. , para el desarrollo de un plan estratégico de mercadeo?
- Qué costo tiene la elaboración de un plan estratégico de mercadeo para Proinsalud Ltda.?
- Qué sistema debe implementar Proinsalud Ltda., para la evaluación del plan de marketing?

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar un plan estratégico de mercadeo para Proinsalud Ltda. en la ciudad de San Juan de Pasto, que sirva como herramienta para alcanzar un mejor posicionamiento en el mercado.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Realizar un diagnóstico externo e interno de Proinsalud Ltda.
- ✓ Determinar la percepción del usuario con respecto a los servicios que ofrece Proinsalud Ltda.
- ✓ Revisar, el direccionamiento estratégico de Proinsalud Ltda.
- ✓ Identificar los mercados meta.
- ✓ Formular objetivos mercadológicos para Proinsalud Ltda.
- ✓ Establecer estrategias necesarias para el desarrollo del Marketing Mix en Proinsalud Ltda.
- ✓ Construir un plan de acción que guíe la implementación de las estrategias.
- ✓ Elaborar un presupuesto para el desarrollo del plan estratégico de mercadeo de Proinsalud Ltda.
- ✓ Crear un sistema de control.

4. JUSTIFICACIÓN

Toda organización que realiza sus actividades dentro del sector salud, requiere de herramientas gerenciales con las cuales debe buscar permanentemente la supervivencia, el crecimiento y el desarrollo organizacional.

Es precisamente el mercadeo una ciencia integradora, dinámica y de alto valor agregado, con la cual se pretende que la entidad de salud y/o el profesional independiente se oriente siempre hacia el cliente (paciente), hacia el mercado (comunidad) y logre un excelente reconocimiento, basado en los beneficios de sus servicios con el eterno principio de la calidad del servicio.

En la actual globalización de las economías y con la estructuración de bloques de mercados, en casi todos los países, los diferentes sectores económicos han tenido que cambiar de una manera acelerada hacia esquemas mucho más competitivos en los cuales se ha intensificado la competencia Estado -sector privado y sector privado entre sí.

Ello ha traído como consecuencia la reforma a los sistemas de salud en muchos países de América Latina, basados en el principio de que la competencia presiona la mayor eficiencia y la búsqueda en la calidad de los servicios.

Bajo este panorama, el mercadeo es el concepto gerencial que mayor orientación y ayuda puede brindar al profesional de la salud que ejerce su profesión liberalmente y a las personas que desempeñan roles gerenciales en cualquier entidad de salud.

Por lo tanto, se puede resumir en cuatro grandes razones que explican el porque se necesita el mercadeo en salud, así:

La primera son las regulaciones legales, ellas han creado y están creando en muchos países entornos más competitivos ante los cuales es evidente la necesidad de una estrategia de mercadeo. Además es de recalcar que por exigencias legales, mediante el decreto 1011 del 3 de abril del 2006, las empresas del Sistema General de Seguridad Social en Salud deben encaminar sus esfuerzos a la oferta de servicios de salud con calidad.

La segunda es el aumento de ofertas de profesionales y entidades: La experiencia ha demostrado que los países y sociedades que se capacitan, se vuelven más competitivos. América Latina esta en un proceso de formación profesional lento pero creciente, lo que presiona el mercado laboral de servicios de salud.

Con las reformas a la seguridad social y la salud pública, también comienza a desarrollarse crecimiento institucional de la oferta de servicios de salud. Ambos elementos presionan más a los oferentes, lo que los obliga a decidir con mayor precisión sus estrategias y el mercadeo es el orientador de estas estrategias.

La tercera es que existen clientes más informados y exigentes, sin lugar a dudas, se presenta la sociedad de la información, como lo plantean P. Druker y A. Tofler. Los pacientes ya conocen más sobre la salud, tanto de aspectos clínicos como legales y ello los hace comportarse de manera más exigente y no tan sumisa como en otros tiempos. Por ello el mercadeo exige que la organización y el profesional de la salud, brinden la mejor calidad del servicio y comprensión del usuario.

Y la cuarta y última razón corresponde a las tecnologías rápidamente cambiantes: Se calcula que en la ciencia médica se da una transformación tecnológica más o menos sustancial cada cinco años, lo que obliga a aquellas entidades que manejan tecnologías de mediana y alta complejidad, a tener excelentes planes de mercadeo para no salir del mercado.

Por las razones antes mencionadas, es propósito de esta investigación la elaboración del Plan Estratégico de Mercadeo para Proinsalud Ltda., como un acto nuevo para la entidad, ya que en la actualidad no cuenta con este tipo de planes. La importancia de éste es que proporciona información valiosa a cerca del medio ambiente en el que se desenvuelve la institución y es una guía para la toma de decisiones tendientes al mejoramiento continuo de la calidad de los servicios de salud que ofrece. Además, sirve como base para planeaciones futuras.

Cabe señalar, que este plan es de gran utilidad para la institución, en el evento en que los usuarios de Proinsalud Ltda., pertenecientes al Magisterio de Nariño, no se encuentren bajo la Ley 91 de 1989, y por lo tanto puedan elegir libremente la institución que les preste los servicios de salud en forma individual.

Por otra parte, en este proyecto, los autores podrán poner en práctica los conocimientos adquiridos durante su formación profesional, además de ser requisito para optar el título de Administrador de Empresas de la Universidad de Nariño. Es importante anotar que este trabajo estará disponible como material de consulta.

5. MARCO DE REFERENCIA

5.1. MARCO CONTEXTUAL

El contexto en el que se desarrolla este proyecto es la empresa Profesionales Integrales de la Salud Ltda. (PROINSALUD Ltda.) y el departamento de Nariño en el cual se encuentra ubicada.

5.1.1. DEPARTAMENTO DE NARIÑO. Está situado en el extremo suroccidental de Colombia, entre los 0° 21' y 2° 40' de latitud N, y los 76° 50' y 79° 02' de longitud O. Limita al norte con el departamento de Cauca, al este con Putumayo, al sur con Ecuador, y al oeste con el océano Pacífico. Su nombre le fue concedido en memoria de Antonio Nariño, precursor de la independencia colombiana. Su superficie es de 33.265 Km², correspondiente al 2,9% de la extensión territorial del país.

La demografía del departamento esta constituida por el 45.2% de población urbana, y el 54.8% rural para un total de 1.719.162 (véase cuadro 1).

CUADRO 1. Composición poblacional de Nariño.2003

UBICACIÓN	POBLACIÓN	%
TOTAL	1.719.162	100
URBANA	776.512	45,2
RURAL	942.651	54,8
TASA DE CRECIMIENTO		1,69

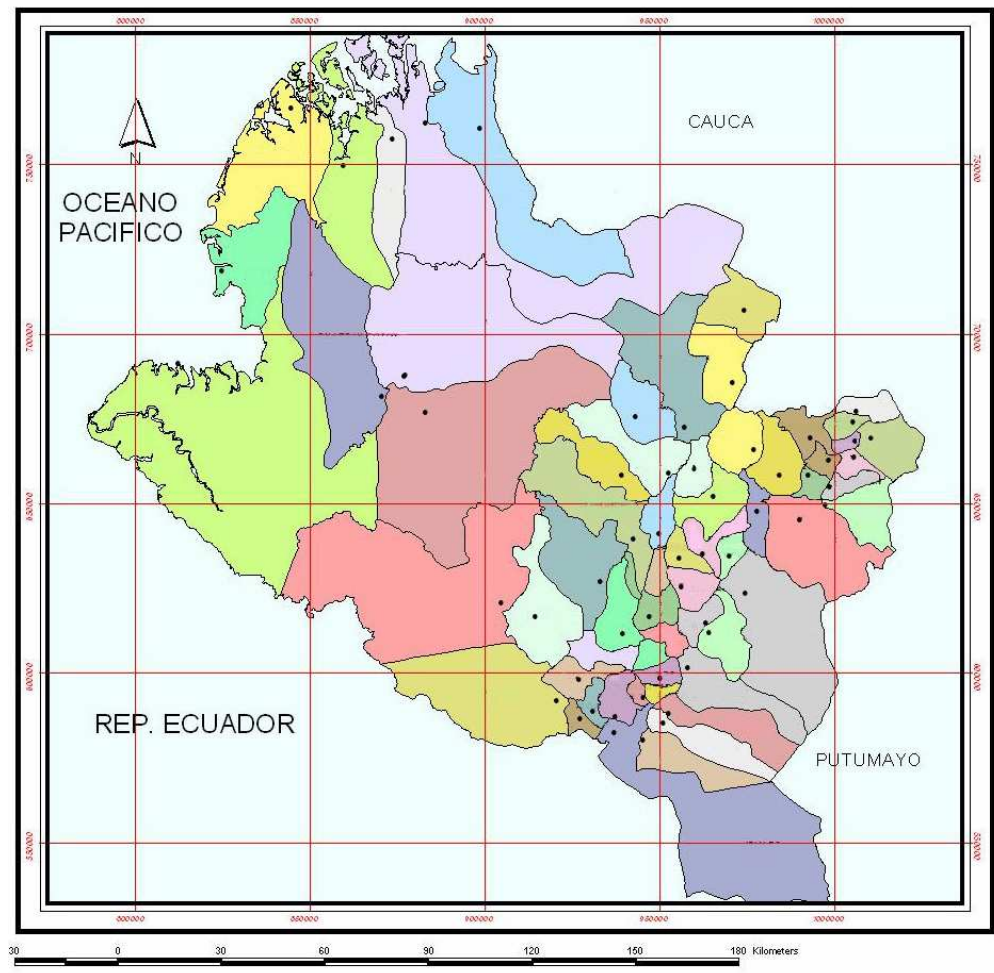
Fuente: DANE 2003.

Por su situación fronteriza, la economía de Nariño se basa en los servicios, con el 61% del producto interno bruto; luego siguen las labores agropecuarias, con el 29%, la industria con el 9%; y la minería con el 1%. Entre los servicios los más importantes son el comercio y el transporte, ligados en parte a la actividad

comercial y turística fronteriza. En la actividad agropecuaria se destacan los cultivos de papa y trigo, lo mismo que la ganadería vacuna. La cría de cuyes es típica en este departamento.¹

En la figura 2 se puede observar la división política del departamento de Nariño, en la cual se muestra 64 municipios.

FIGURA 2. División Política Administrativa del Departamento de Nariño



¹ Colección Colombia Viva. Editorial El Tiempo. Pág. 94

1. Pasto	14. Cumbal	27. Iles	40. Mosquera	53. Sandoná
2. Albán	15. Cumbitara	28. IMDES	41. Nariño	54. San Lorenzo
3. Aldana	16. Chachagüí	29. Ipiales	42. Olaya Herrera	55. San Pablo
4. Ancuya	17. El Charco	30. La Cruz	43. Ospina	56. San Pedro de Cartago
5. Arboleda	18. El Peñol	31. La Florida	44. Policarpo	57. Santa Bárbara
6. Barbacoas	19. El Rosario	32. La Llanada	45. Potosí	58. Santacruz
7. Belén	20. El Tablón	33. La Tola	46. Providencia	59. Sapuyes
8. Buesaco	21. El Tambo	34. La Unión	47. Puerres	60. Taminango
9. Colón	22. Francisco Pizarro	35. Leiva	48. Pupiales	61. Tangua
10. Consacá	23. Funes	36. Linares	49. Ricaurte	62. Tumaco
11. Contadero	24. Guachucal	37. Los Andes	50. Roberto Payán	63. Túquerres
12. Córdoba	25. Guaitarilla	38. Magui	51. Samaniego	64. Yacuanquer
13. Cuaspud	26. Gualmatán	39. Mallama	52. San Bernardo	

5.2. MARCO TEÓRICO

Los componentes teóricos que sirven como base para la realización de este proyecto se encuentran directamente relacionados con la Teoría general de Planeación estratégica, Planeación estratégica de mercadeo y el Enfoque del servicio al cliente; conceptos que se tratan y amplían a continuación:

5.2.1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. Es el proceso mediante el cual se decide de forma anticipada el qué hacer (establecimiento de objetivos y metas), cómo hacerlo (estrategias y recursos) y quién lo va a hacer con el propósito de poder enfrentar situaciones del futuro y lograr una ventaja competitiva sostenible a largo plazo. La planificación estratégica tiene por fin originar grandes cambios en todos los ámbitos de la empresa y en la cultura interna.² Jean Paul Sallenave, expresa que "La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan

² AGUILAR, Alfredo – GUERRA, Guillermo. Planificación del Agro negocio. Limusa, Noriega editores. Pp. 33-34.

sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa".³ La planeación estratégica consiste en:

- 1) definir la misión de la organización
- 2) analizar la situación
- 3) establecer los objetivos y
- 4) escoger las estrategias adecuadas para cumplirlos.

5.2.2. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE MERCADEO. Para lograr un mayor entendimiento sobre la planeación estratégica de mercadeo es necesario contar inicialmente con el concepto de mercadeo el cual se puede observar con una definición filosófica y otra de carácter técnico, así: Bajo la óptica filosófica se tiene que "El mercadeo es una ciencia social que estudia al ser humano desde el punto de vista del consumo de bienes y servicios para obtener beneficios"⁴.

En esta definición se contempla al ser humano como consumidor, aspecto que diferencia al mercadeo de otras disciplinas gerenciales y sociales. A través del análisis de ese consumo, lo que se busca es el satisfacer unas necesidades generadas consciente o inconscientemente por los grupos de personas y /o instituciones de una sociedad.

Todo proceso de mercadeo debe llevar a la obtención de beneficios como el valor fundamental de cualquier relación cliente-oferente y más en los servicios de salud.

Estos beneficios deben ser claros, identificables y de valor agregado para pacientes, entidades de salud, profesionales de salud y la sociedad en general; porque con ello lo que se busca en la actual concepción del mercadeo, es el establecimiento de unas relaciones de largo plazo (toda la vida); con los clientes de la entidad o el profesional, sean ellos personas naturales u organizaciones, para que a lo largo de esa relación se genere un proceso permanente de venta de servicios.

³ SALLENAVE. Jean Paúl. Planeacion Estratégica.

⁴ ALZATE Gómez Juan Gonzalo. "El mercadeo Integral de los servicios de salud. Gerencia en Salud. Médico y Cirujano, Especialista en Gerencia Hospitalaria y Especialista en Mercadeo de Servicios de Salud.

En cuanto a la definición técnica, se tiene que: 'El mercadeo es un proceso gerencial que realiza el análisis, planeación, implementación y control de los servicios ofrecidos, diseñados para que originen intercambios voluntarios de valores con mercados seleccionados, con el fin de alcanzar los propósitos y misión de la organización. Se basa en esencia, en la creación de ofertas de servicios de acuerdo a las necesidades y deseos de los mercados seleccionados, con políticas de precios adecuadas; buena distribución y entrega de servicios y con claros objetivos de comunicación, para motivar una acción de compra y satisfacer así a los clientes del mercado"⁵.

Cabe destacar entonces los siguientes puntos: El mercadeo es un proceso gerencial, que no debe estar o trabajar aislado en la organización.

El intercambio voluntario de valores se entiende como el hecho de presentar unos claros beneficios al cliente y no utilizando estrategias de presión para una venta o de la falsedad de información.

Debe enfocarse a mercados seleccionados, entendidos como grupos de personas y/o instituciones a las cuales se acoplan por todas sus características, los servicios que se ofrecen.

Su desarrollo se basa en las cuatro clásicas P, que deben manejarse con criterio gerencial. Ellos son: -Producto (Servicios), Precio (valor económico), Plaza (ubicación) y Promoción (comunicación).

Los conceptos que ayudan a combinar estas cuatro P son: la segmentación de mercados y la planeación estratégica en mercadeo, y el proceso que alimenta de información al mercadeo es la investigación de mercados.

Así entonces se reconoce que la planeación estratégica de mercadeo, es un proceso administrativo que consiste en desarrollar y mantener una relación viable entre las oportunidades cambiantes del mercado y los recursos de la organización, la fijación de objetivos y estrategias y la preparación de un plan para ponerlo en práctica y controlarlo.

El objeto de la utilización de este mecanismo es mejorar los productos y/o servicios de la empresa y aumentar el nivel de ventas buscando un desarrollo y beneficios satisfactorios. Además de ayudar a que la empresa seleccione y organice sus negocios de manera que se conserve firme a pesar de posibles sucesos imprevistos.

⁵ Ibíd.

La planificación estratégica de mercadeo implica el estudio del producto, las ventas, los precios y los márgenes de utilidad de la organización. También, se incluye el análisis de la competencia, identificando los principales competidores y sus estrategias en lo que concierne a calidad del producto, determinación de precios, distribución y promoción.

“La gestión del marketing estratégico se articula entorno a seis preguntas clave. Las respuestas aportadas a estas preguntas van a constituir los objetivos elegidos por la empresa:

- ¿Cuál es el mercado de referencia y cuál es la misión estratégica de la empresa de dicho mercado?
- En este mercado de referencia ¿cuál es la diversidad de productos-mercados y cuáles son los posicionamientos susceptibles de ser adoptados?
- ¿Cuáles son los atractivos intrínsecos de los productos mercados y cuáles son las oportunidades y amenazas de su entorno?
- Para cada producto mercado ¿cuáles son las bases de la empresa, sus fortalezas y el tipo de ventaja competitiva que posee?
- ¿Qué estrategia de cobertura y de desarrollo adoptar, y qué nivel de ambición estratégica seleccionar para los productos mercados que forman parte de la cartera de la empresa?
- ¿Cómo traducir los objetivos estratégicos seleccionados a nivel de cada uno de los medios del marketing operativo: producto, distribución, precio y comunicación?”⁶

La Planeación Estratégica de Mercadeo consta de los siguientes pasos:

1. **Análisis de la situación (análisis externo y análisis interno).** En el Análisis Externo, se analizan los factores exógenos que influyen a la empresa y sobre los cuales ésta no tiene poder de decisión, tales como: el ambiente económico, político y legal, aspectos tecnológicos, demográficos, sociales, culturales e incluso la propia competencia empresarial y además se analiza los efectos de estos factores sobre los mercados y segmentos,

⁶ LAMBIN, Jean Jacques. Marketing Estratégico. Tercera Edición. McGraw Hill. Pp. 570.

competidores, estructura de la industria (servicio, valor agregado), costos y proveedores.

Este análisis situacional puede ser realizado mediante una investigación de mercado y es el proceso de describir cual es la situación del mercado en el momento del estudio, que debe claramente incluir el tamaño del mercado, grado de implantación en la red, potencial de compra, tendencias, análisis de la oferta, análisis de la demanda, análisis cualitativo, su actividad hacia el crecimiento, cambios previsibles, segmentación del mercado y competencia, participación en el mercado, Precio de Venta al Público, descuentos y bonificaciones, red de distribución, servicios ofrecidos, nivel profesional e imagen), y grupo objetivo incluyendo su demografía. Así mismo dentro el grupo objetivo también debe procederse con el análisis psicográfico para conocer las percepciones acerca de los beneficios y el valor del producto o servicio, en pocas palabras conocer por qué compran o utilizan el producto o servicio. Básicamente lo que se pretende es establecer cuál es la oportunidad principal de lo que se ofrece frente a un segmento específico. Dentro del análisis de la competencia se debe tener en cuenta las fortalezas y debilidades, participación de mercado y tendencias, niveles de calidad, desempeño financiero, posición con los clientes, infraestructura y tecnología tanto de la directa como de la indirecta. Se debe proceder con un análisis DOFA y como se puede capitalizar las debilidades y amenazas.

En cuanto al Análisis Interno, se tiene en cuenta la naturaleza y composición interna de la organización, donde se estudia y examina constantemente el desarrollo y fortalezas de su propia capacidad interna de producción y de servicios para cumplir de la mejor manera con esos deseos del consumidor y del cliente, tanto actuales como futuros; en esta etapa es fundamental realizar un estudio del producto ya que permitirá conocer realmente su uso, características, estructura de precios, canales de distribución, posicionamiento en el mercado, promociones, comunicación y empaque. El resultado del análisis de estos factores contribuye a conocer los deseos del consumidor y lo que la empresa puede y quiere desarrollar y producir. Esto coloca a la organización en mayor ventaja que la competencia.

- 2. Revisión y Desarrollo del Direccionamiento estratégico.** Este direccionamiento consta de componentes como: Misión, Visión, Objetivos y principios corporativos. “Las actividades de marketing deben comenzar con una comprensión precisa de la Misión y de los objetivos de la organización. Estos factores orientarán a la administración de marketing al especificar la industria, la función deseada de la empresa en la industria...”⁷. En el proceso

⁷ PETER, J. Paul. Marketing para no conocedores. Editorial McGraw-Hill. Pp 20.

de establecer la Visión y la Misión, la Empresa determina qué es lo que se quiere hacer, evalúa lo que puede hacer, identifica que es lo que debe hacer y luego, lo ejecuta con todo compromiso y entusiasmo.

3. **Se trazan los objetivos del Marketing.** Se determinan los objetivos que han de guardar estrecha relación con las metas y estrategias globales de la compañía. Todo plan de mercadeo debe estar acompañado de los objetivos mercadológicos para esto se debe incluir en el plan los recursos necesarios para poder mantener estadísticas confiables que permitan delimitar nuestras potencialidades y a su vez definir el camino que se debe seguir para alcanzar los objetivos los cuales pueden ser:
 - Objetivo de posicionamiento
 - Objetivo de ventas
 - Objetivo de viabilidad.

4. **Se determina el posicionamiento y la ventaja diferencial.** El Posicionamiento designa la imagen de un producto en relación con productos de competencia y de otros que vende la misma empresa. La ventaja diferencial es cualquier característica de la organización o marca que el público considera conveniente y distinta de la competencia. Al final tanto el posicionamiento como la ventaja diferencial es una situación de percepción del consumidor.

5. **Se seleccionan los mercados meta y se mide la demanda de mercado.** Un mercado meta es un mercado social u organizaciones a las cuales las empresas dirigen sus programas de marketing. Desde el punto de vista del ciclo comercial, un individuo puede ser:
 - público objetivo.
 - cliente potencial.
 - comprador eventual.
 - cliente habitual o usuario.

Los sujetos clasificados como "público objetivo", no se interesan de forma particular por el servicio o producto, que ofrece la empresa. El "cliente potencial", sí se interesa, pero todavía no se decide comprar o acudir al servicio, el "comprador eventual", ya se ha decidido y el "cliente habitual" o "usuario" incorpora a su vida las consecuencias de la compra o el acudir al servicio.

6. **Se diseña una mezcla de marketing estratégico** para cada uno de los productos y/o servicios que se consideren necesarias. Esta es la combinación de un producto, como se distribuye, como se promueve y su precio. Estos elementos van a satisfacer las necesidades del mercado meta y cumplir los objetivos del marketing. Tales elementos son:

Producto. Este término no sólo abarca los artículos tangibles, sino también los servicios e incluso las ideas que una organización crea y entrega a los clientes. A lo largo se puede incluir nuevos productos y excluir del mercado los que fracasan o modificar los existentes; se toman decisiones sobre el bien físico, el servicio, características inherentes, nivel de calidad, accesorios, instalación, instrucciones, garantía, líneas de productos, uso de marcas y empaque, Tecnología desarrollada, I + D, Niveles de rotación, Garantías y Plazos de entrega.

Precio. Es el valor monetario convenido entre el vendedor y el comprador en un intercambio de venta. Las estrategias se refieren a los objetivos, la flexibilidad, nivel sobre el ciclo de producción, criterios geográficos, descuentos y rebajas, dedicación de los clientes y las condiciones de las ventas.

Plaza. Estrategias en los canales que a través de los cuales las propiedades de los productos se transfieren de los fabricantes a los compradores; sistema en donde los bienes se llevan a un producto de compra por parte del cliente final. Las áreas de decisión estratégica son los objetivos, tipo de canal, exposición al mercado, tipos de intermediarios, tipos de ubicación de tiendas, cómo dirigir el transporte y almacenamiento, niveles de servicio, reclutamiento de intermediarios y manejo de los canales.

Promoción. Se ocupa de dar a conocer al mercado meta el producto adecuado. Se necesitan estrategias para combinar la publicidad, venta personal y promoción de ventas y se adoptan decisiones sobre cada método de promoción. Estas estrategias promocionales se dan en la etapa final de un ciclo de vida de un producto.

La mezcla de mercadeo es el proceso por medio del cual se aterriza el mercadeo estratégico para así poder alcanzar los objetivos planteados. La mezcla de mercadeo no es más que las tácticas aplicadas para alcanzar los planes propuestos, que a su vez serían los objetivos de la estrategia comercial.

7. **Desarrollar estrategias y programas.** Quienes toman las decisiones deben desarrollar estrategias. Las posibles estrategias de mercadeo se pueden aplicar sobre:

- Mercado meta
- Posicionamiento.
- Producto o Servicio.
- Precios y Cantidades.
- Canales de distribución.
- Formas de publicidad.
- Formas de promoción.
- Formas de comunicación.
- Formas de aproximarse al mercado.

8. **Elaborar un plan de acción.** “Para continuar con la lógica del plan y ser consecuente con las estrategias elegidas se hace necesario preparar un plan de acción con el propósito de lograr los objetivos formulados en el plazo estipulado. Cualquier objetivo se puede alcanzar desde la aplicación de distintos supuestos estratégicos y cada uno de ellos exige la aplicación de una serie de tácticas. Estas definen las acciones concretas que se deben poner en práctica para poder conseguir los efectos de la estrategia. Ello implica necesariamente el disponer de los recursos humanos, técnicos y económicos, capaces de llevar a buen término el plan de marketing.

Se puede afirmar que el objetivo del marketing es el punto de llegada, la estrategia o estrategias seleccionadas son el camino a seguir para poder alcanzar el objetivo u objetivos establecidos y las tácticas son los pasos que hay que dar para recorrer el camino.

Las diferentes tácticas que se utilicen en el mencionado plan estarán englobadas dentro del marketing mix, ya que se propondrán distintas estrategias específicas combinando de forma adecuada las variables del marketing.

...La determinación de las tácticas que se llevarán a cabo para la implementación de la estrategia será llevada a cabo por el director de marketing, al igual que el establecimiento de objetivos y estrategias. Se han de determinar, de igual forma, los medios humanos y los recursos materiales necesarios para desarrollarlas, señalando el grado de responsabilidad de cada persona que participa en su realización, como las tareas concretas que

cada una de ellas debe realizar, coordinando todas ellas e integrándolas en una acción común.”⁸

9. **Establecer el presupuesto.** Una vez que se sabe qué es lo que hay que hacer, sólo faltan los medios necesarios para llevar a cabo las acciones definidas previamente. Esto se materializa en un presupuesto, cuya secuencia de gasto se hace según los programas de trabajo y tiempo aplicados. Este establecimiento sirve como medio de información dirigido a la Dirección General con el fin de que se tome la decisión de ejecutar o no el plan de acuerdo a su viabilidad.
10. **Control.** El propósito del control es evaluar el nivel al cual se progresa hacia un objeto y se señala con precisión las causas de cualquier falla de manera que se puedan emprender acciones correctivas a tiempo. El control es el último paso indispensable en un plan de marketing pues permite conocer el grado de cumplimiento de los objetivos a medida que se van aplicando las estrategias y tácticas definidas.

Para ejercer un buen control existen diversos mecanismos que revelan la situación del plan en curso, entre éstos se puede nombrar a: los cuadros de mando, los indicadores de gestión y verificación, niveles de desempeño entre otros.

5.2.3 ENFOQUE DEL SERVICIO AL CLIENTE. Es importante resaltar, que para realizar un Plan Estratégico de Mercadeo es esencial conocer acerca del enfoque del Servicio al Cliente, puesto que dicho plan se encuentra orientado hacia la búsqueda de la satisfacción de las necesidades del cliente.

El cliente, “Es el activo más valioso de una compañía. Sin ellos, las empresas no tendrían razón de ser. Los clientes son personas que están dispuestas a pagar cierta cantidad de dinero por adquirir productos o servicios que satisfagan sus necesidades”.⁹ El "Servicio al Cliente" según Malcom Peel; es "aquella actividad que relaciona la empresa con el cliente, a fin de que éste quede satisfecho con dicha actividad". Otra definición, es la del autor Christopher H. Lovelock, quien rescata: "El servicio al cliente implica actividades orientadas a una tarea, que no sea la venta proactiva, que incluyen interacciones con los clientes en persona, por medio de telecomunicaciones o por correo. Esta función se debe diseñar, desempeñar y comunicar teniendo en mente dos objetivos: la satisfacción del cliente y la eficiencia operacional".

⁸ www.marketing-xxi.com

⁹ www.ipm.com.pe

Teniendo en cuenta los anteriores argumentos es posible definir el servicio al cliente como: Resulta como una ventaja competitiva que diferencia a una empresa de su competencia pues se fundamenta en la realización de actividades encaminadas a conseguir la completa satisfacción del cliente, mediante la oferta de un excelente producto, a buen precio y con una óptima atención durante y después del servicio. Por lo tanto, es la relación que permite definir y alcanzar las actividades organizacionales con satisfacción de las necesidades del cliente; para que éste transmita esa satisfacción con posibles clientes.

Además en el Servicio al Cliente se tienen muy en cuenta las conductas del personal de la compañía en cuanto al manejo de las relaciones interpersonales tanto internas como externas; un cliente puede percibir el tipo de clima organizacional que impera en una empresa y por lo tanto llevarse una opinión positiva o negativa de ésta, lo que se conoce como Momentos de Verdad; lo más relevante de este término es el trato que recibe un cliente por parte de la persona encargada de atenderlo. La impresión que se llevará el usuario dependerá del comportamiento que asuma el funcionario.

Charles Lamb destaca que el servicio al cliente debe abarcar no sólo los Departamentos de Mercadotecnia sino toda la organización, por lo que también se puede asegurar que el servicio al cliente debe aplicarse y poseer una estrecha relación con toda la organización, con tal de fundamentar sus objetivos.

5.3. MARCO LEGAL

Para efectos del marco legal de esta investigación se consulta:

- ✓ La Ley 100 de Diciembre de 1993 relacionada con el Sistema General de Seguridad Social Integral que garantiza las condiciones mínimas en la prestación de los servicios;
- ✓ El Decreto 2309 de Octubre del 2002 el cual se refiere al Sistema Obligatorio de Garantía de la Calidad en el Sistema de Seguridad Social en Salud, este decreto es aplicable a las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud IPS, a las Empresas Promotoras de Servicios de Salud, a las Aseguradoras del Régimen Subsidiado ARS, entidades adaptadas, empresas de medicina prepagada, entidades departamentales, distritales, y municipales de salud;
- ✓ La Ley 715 de 2001: Sistema General de Participaciones, la cual unifica las transferencias de la Nación hacia las entidades territoriales por medio de una Bolsa única de recursos.

- ✓ La Ley 812 de 2002, contiene el Plan Nacional de Desarrollo 2003 – 2006, orientado a la definición de estrategias para el incremento de coberturas de Aseguramiento en salud para incorporar nuevos afiliados.
- ✓ La Ley 91 de Diciembre 29 de 1989, relacionada con la creación del Fondo Nacional de Prestaciones Sociales del Magisterio, como una cuenta especial de la Nación, cuyo objetivo es garantizar la prestación de los servicios médico-asistenciales, que contratará con entidades de acuerdo con instrucciones que imparta el Consejo Directivo del Fondo.

5.4. MARCO CONCEPTUAL

Afiliación: Es un proceso a través del cual los beneficiarios tanto del régimen subsidiado como del contributivo ingresan al Sistema General de Seguridad Social en salud, este es un indicador de equidad en el acceso a los servicios de salud coherente con el espíritu de la Ley 100 de 1993 quien propende por garantizar la ampliación de cobertura hasta lograr que toda la población acceda al sistema, mediante mecanismos que en desarrollo del principio constitucional de solidaridad, permitan que sectores sin la capacidad económica suficiente como campesinos, indígenas y trabajadores independientes, artistas, deportistas, madres comunitarias, accedan al sistema y al otorgamiento de las prestaciones en forma integral.

Amenazas: Son los factores negativos que pueden perjudicar a una empresa y de los que se tiene que defender; es decir existen factores, procesos y/o agentes del ambiente de trabajo de una empresa que limita o impide el cumplimiento de su Misión y Visión Corporativa.

Análisis Competitivo: Es el estudio de las cinco fuerzas que forman el entorno competitivo (proveedores, productos sustitutivos, rivalidad, clientes y competidores) mediante un análisis DAFO.

Análisis de los consumidores. Su objetivo es el estudio de los consumidores en lo referente a sus gustos, preferencias, actitudes, hábitos,...

Análisis Psicográfico: O también llamado análisis de los estudios de vida. Es el estudio de los patrones diarios de la vida de una persona tal como se expresan en sus actividades, intereses y opiniones, designados a veces con las siglas AIO.

Análisis situacional: Acción de reunir y estudiar información relativa a uno o más aspectos de una organización. También, investigación de los antecedentes que contribuye a formular mejor el problema de investigación.

Beneficiario del Régimen Subsidiado: Toda persona pobre y vulnerable del territorio nacional identificada en los niveles uno y dos de pobreza por el Sisben que no tiene capacidad de cotizar al régimen contributivo y en consecuencia, reciben un subsidio total o parcial del Estado, para completar el valor de la unidad de pago por capitación del régimen subsidiado.

Calidad del Producto o servicio: Es la capacidad de un producto o servicio para desempeñar sus funciones.

Ciclo de vida del producto: El curso que siguen las ventas y las utilidades de un producto a lo largo de su vida. Implica que incluye cinco diferentes fases: Introducción, crecimiento, turbulencia, madurez y declive.

Desarrollo. Es la etapa anterior al lanzamiento del producto al mercado. En ella se realiza la investigación de mercados se planean todas las actividades tanto financieras como de producción y recursos humanos.

Introducción. Es la etapa en la cual se lanza el producto al mercado, se caracteriza por gastos elevados pocas ventas, se seleccionan los canales de distribución, son muy limitados para poder controlar el producto, se invierten altas sumas de dinero en la “P” de promoción, si se hace necesario hacer cambios al producto se realizan rápidamente. Se sabe que el producto ha terminado la etapa de introducción por que se alcanza el punto de equilibrio.

Crecimiento. En esta etapa se comienza a generar utilidades, las ventas se aumentan paulatinamente, por lo tanto la principal estrategia consiste en ampliar la red de distribución es decir, se diversifican los canales de distribución, sé continuo con las campañas publicitarias de refuerzo.

Madurez. Las ventas siguen creciendo pero en forma muy moderada, el crecimiento ya es lento y sostenido por lo tanto la principal estrategia en esta etapa consiste en innovar el producto, e iniciar las estrategias como en la primera etapa.

Decadencia. Esta etapa se caracteriza por disminuir constantemente las ventas, la estrategia que se debe utilizar es:

- a) Sacar el producto de una vez por todas
- b) Sacarlo lentamente

c) Relanzamiento, se aconseja hacerlo muchos años después de haberlo retirado del mercado.

Comunicación: Comprende la publicidad y promoción de ventas.

Concentración geográfica. Se refiere a la estrategia usada por empresas que consiste en limitar sus ventas y promociones a una zona geográfica determinada.

Copago: Son aportes en dinero que corresponden a una parte del valor del servicio demandado y tienen como fin ayudar a financiar el Sistema. Los copagos se aplican única y exclusivamente a los beneficiarios para las atenciones de carácter hospitalario; así entonces son un conjunto de servicios y de valores establecidos por las entidades, dependencias o programas de medicina prepagada mismas, para ser efectivos al momento de la utilización de los servicios que conforman los diferentes Planes Adicionales de Salud que ofrecen al mercado, estos son aprobados por la Superintendencia Nacional de Salud.

Diagnóstico empresarial.¹⁰ El diagnóstico o evaluación empresarial consiste en un análisis crítico (valoración de puntos positivos y negativos), que considere tanto el pasado, como el presente y el futuro del ente, relacionándolo con su entorno. Este diagnóstico debe hacerse aplicando un juicio cualitativo, que permita evaluar las causas y consecuencias del desarrollo empresarial, intentando obtener en todo momento un plan de mejora. De este análisis se deriva un conjunto de acciones que será preciso programar.

La primera fase del proceso pondrá de manifiesto cuáles son los temas que deben ser objeto de análisis crítico, debido a su importancia; se trata de determinar cuáles son los temas estratégicos e inventarlos. Estos puntos de estudio pueden ser positivos o negativos para la empresa, e incidir en su presente o su futuro. Es importante saber diferenciar entre aquellos hechos que son de carácter interno, o sea, que se sitúan dentro de la capacidad de gestión de la empresa, de aquellos que son de carácter externo, sobre los que no existe poder de actuación dado que afectan a todo un sector económico o a la economía en general.

Debilidades: Son los aspectos que tiene que mejorar una empresa frente a su competencia; es decir, se trata de identificar las carencias o incapacidades que tiene la empresa para afrontar el medio externo en forma eficaz.

Desarrollo del mercado (market development): Atracción de nuevos clientes hacia los productos existentes.

8. ENCICLOPEDIA DEL MANGEMENT, OCEANO CENTRUM. Pág. 22

DOFA: Es el análisis de 4 variables (oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades). Permite analizar las características de la empresa en relación con el medio que la envuelve, compensando las oportunidades con las amenazas y las fortalezas con las debilidades; de esta manera la matriz DOFA se define como: “La comparación entre factores internos y externos claves es más un arte que una ciencia. El análisis y la selección estratégicos implican juicios subjetivos con base en información objetiva” (David, 1990; 193), los pasos para construir la matriz DAFO (DOFA) son (cfr. David,1990. Pág. 194 -195) :

- ✓ Hacer lista de fortalezas y debilidades internas, así como de oportunidades y amenazas externas claves. (Importantes, decisivas).
- ✓ Comparar fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias FO en la casilla señalada.
- ✓ Cotejar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes.
- ✓ Comparar las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes.
- ✓ Hacer comparación de las debilidades internas con las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes. El objetivo de esta fase es la generación de estrategias alternativas factibles, por lo tanto serán seleccionadas para su ejecución.

Este análisis llamado análisis de impacto cruzado, produce grupo de eventos y tendencias que pudiesen impactar a la organización y permite, dentro de otras cosas, la identificación de problemas futuros y/o escenarios de desastre en los cuales la organización estaría en peligro debido a las amenazas y debilidades, así como, brindar un grupo de escenarios oportunos en donde la organización gozaría de una serie de atractivas oportunidades.

De esta manera el análisis se dirige hacia dos enfoques:

Primero: tanto las fortalezas como debilidades se emplean para obtener ventajas de las oportunidades y minimizar el impacto de las amenazas.

Segundo: las fortalezas históricas comienzan a perder atractivo, las amenazas son tomadas más seriamente que en el pasado, las nuevas oportunidades pierden validez, por ello es necesario identificar nuevas habilidades con las cuales

podieran desarrollarse nuevas posibilidades de enfrentar los desafíos medio ambientales.

EPS: "Las EPS son las entidades responsables de la afiliación, y el registro de los afiliados y del recaudo de sus cotizaciones, por delegación del fondo de solidaridad y garantía. Su función básica será organizar y garantizar, directa o indirectamente, la prestación del plan de salud obligatorio a los afiliados y girar, dentro de los términos previstos en la presente ley, la diferencia entre los ingresos por cotizaciones de sus afiliados y el valor de las correspondientes unidades de pago por capitación al fondo de solidaridad y garantía".

Estrategia de Mercadeo: Plan de acción gerencial para lograr los objetivos de la organización; la estrategia se refleja en el patrón de movimientos y enfoques ideados por la gerencia para producir los resultados planeados. La estrategia es el cómo luchar por la misión de la organización y lograr los objetivos deseados.

La estrategia de una organización consiste en movimientos y enfoques que diseña la gerencia para conseguir que la organización tenga excelentes resultados. En efecto, la estrategia es el plan de actuación que tiene la dirección para el negocio. Los directivos desarrollan estrategias que los guíen para saber cómo dirige una organización y cómo logra los objetivos que persigue. Sin una estrategia, no existe una dirección establecida que seguir, ningún mapa que consultar, ningún plan de acción coherente que produzca los resultados deseados.

Focus group: Un grupo de personas pertenecientes a un mismo mercado meta, entrevistados por un moderador como parte de un escenario de investigación de mercadotecnia. Consiste entre 6 y 10 personas y el moderador que discuten directamente cuestiones del producto a investigar, hacen preguntas acerca de las necesidades, percepciones, sentimientos, y preferencias de los participantes.

Fondo de Solidaridad y Garantía (FOSYGA): Es una cuenta adscrita al Ministerio de Salud, el Consejo Nacional de Seguridad Social en Salud hace las veces de consejo de Administración del Fondo. Está integrado por las siguientes subcuentas: Compensación interna del Régimen Contributivo, solidaridad del Régimen Subsidiado, promoción de salud y riesgos catastróficos y accidentes de tránsito.

Fortalezas: son las acciones que una empresa está haciendo bien frente a su competencia; por lo tanto se trata de los factores identificados como capacidades que tiene la empresa para realizar en forma eficaz sus actividades. Son capacidades distintivas que muestra que la empresa es competente.

La Gerencia Estratégica¹¹. La planeación estratégica, en su fase más avanzada se ha denominado GERENCIA ESTRATÉGICA definida por Fred R. David (1990:3) como la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos. La formulación de estrategias incluye la identificación de amenazas y oportunidades externas de una empresa, el establecimiento de misiones de la compañía, fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuáles escoger. La ejecución de estrategias que la organización establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asegure recursos, de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo de forma exitosa. La evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y formulación.

Así pues el proceso de gerencia estratégica se puede describir como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones de una organización. En resumen se trata más bien de un intento para organizar la información cualitativa y cuantitativa, de manera que permita la toma de decisiones efectivas en circunstancias de incertidumbre. A través de tres etapas: formulación, ejecución y evaluación de estrategias.

Investigación de Mercado: Es un estudio de la clientela, destinado averiguar cuales son los factores que hay que mejorar o modificar en los productos o servicios de una empresa, con el propósito de mejorar las ventas. Con esta investigación se pueden descubrir, entre otras cosas, cuales son las necesidades de los clientes, sus hábitos, sus costumbres, etc.

Marca: Un nombre, término, signo, símbolo o diseño, o la combinación de todos ellos, que tiende a identificar bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlo de los la competencia.

Marketing mix: Se trata del uso selectivo de las distintas acciones del marketing para la consecución de los objetivos de venta de un producto concreto. Estrategia donde se utilizan las cuatro variables controlables que una compañía regula para obtener ventas efectivas de un producto en particular. Estas variables son: Producto, Precio, Plaza y promoción.

Marketing: Conjunto de actividades humanas dirigidas a facilitar y realizar intercambios. (P. Kotler). Proceso de planear y realizar la concepción, fijación de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios que producen intercambios que satisfacen los objetivos del individuo y de las organizaciones.

10. GARZON CASTRILLON, Manuel Alfonso. PLANEACION ESTRATEGICA, Editorial UNAD, 2000. Santafé de Bogotá. Pág. 53; 78 a 79; 223; 243 a 245; 268 a 270; 490 a 498.

(American Management Association). Todo lo que se haga para promover una actividad, desde el momento que se concibe la idea, hasta el momento que los clientes comienzan a adquirir el producto o servicio en una base regular (Jay C. Levinson).

El Marketing es a la empresa lo que el motor al automóvil: la fuerza impulsora. No es preciso entrar en detalle de lo que ocurre en toda empresa si las actividades de marketing se debilitan: la producción por esmerada que se realice queda invadida o debe liquidarse con pérdida, la administración puede funcionar correctamente contabilizando con exactitud rapidez y precisión los resultados negativos, y así el resto de los servicios.

Puede decirse que allí donde se produzcan intercambios, sean del tipo que sean, tiene cabida el marketing.”

Mercado Meta: Segmentos del mercado seleccionado por la empresa para ofrecer sus productos o servicios. Grupo de compradores potenciales a los cuales la empresa espera cumplir sus necesidades.

Mercado Objetivo: Grupo de compradores que comparten necesidades o características comunes, a los cuales una empresa decide servir.

Mercado Potencial: Grupo de consumidores que se estima han mostrado un nivel de interés en un producto o servicio

Mercado: Conjunto de compradores reales o potenciales de un producto o servicio.

Misión: Declaración de una organización sobre qué clientes atiende, qué necesidades satisface y qué tipos de productos vende; de igual forma se considera como una respuesta adaptada de la dirección a la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio y cuál llegara a ser? Una declaración de la misión define la dirección futura de la organización y sirve como concepto guía para lo que ésta hará y lo que llegará a ser.

Momentos de Verdad: Los momentos de verdad se definen como un episodio en el cual un cliente hace contacto con algún aspecto de la empresa, dando lugar a la formación de una opinión negativa o positiva sobre lo que es y hace la empresa.

Necesidades, Jerarquía de: En primer lugar están las fisiológicas (hambre, sed), a continuación las necesidades de seguridad (refugio, protección), las sociales (amor, estima, etc), las necesidades de estima (auto-estima, estatus social) y las necesidades de autorrealización.

Oportunidades: Son los elementos favorables que el entorno le presenta a una empresa y que debe aprovechar al máximo para su beneficio. Son factores externos no controlables, que ayudan a la empresa a satisfacer mejor al cliente o beneficiario, que sirven para disminuir riesgos, que mejoran los beneficios y las posibilidades de supervivencia a largo plazo. Al ser definidas, interpretadas y utilizadas servirán para impulsar el desarrollo institucional.

Participación de Mercado: Proporción de las ventas totales de un producto durante determinado periodo en un mercado, las cuales corresponden a una compañía individual.

Penetración en el mercado: Estrategia de crecimiento del mercado de productos en que una compañía trata de vender más de sus productos a sus mercados actuales.

Plan de Mercadeo: Actividades que tiene una empresa en un corto plazo (seis meses o un año) y que están dentro de la estrategia de mercadeo.

Plan Estratégico de Mercadeo: Es un proyecto más amplio que el plan de mercadeo. Incluye todos los demás factores de la empresa como los procesos de producción, el manejo del personal, la parte financiera, etc.

Plan Obligatorio de Salud: Es el paquete de servicios de salud, a que tienen derecho los afiliados a una EPS, incluye acciones de promoción y prevención, atención de consulta externa, gastos hospitalarios, medicamentos genéricos, servicios profesionales hospitalarios, quirúrgicos y obstétricos, atención a la madre gestante, entre otros.

Población Vinculada: Es toda población del territorio nacional que cumple con las características de pobreza y vulnerabilidad y que transitoriamente no se encuentra afiliada al sistema general de seguridad social en salud. Su atención es responsabilidad del Estado a través de las instituciones públicas con cargo a recursos de la oferta.

Posicionamiento: Es el lugar que ocupa nuestros productos o servicios en la mente del consumidor en comparación con los de la competencia.

Promoción de Salud: Es la realización de acciones conjuntas para garantizar los derechos y satisfacer las necesidades básicas en salud a las personas con el propósito de mejorar la calidad de vida y propender por el bienestar social.

Publicidad: La publicidad es una subdivisión del marketing que abarca todo lo que tiene que ver con mensajes pagados que promueven los productos, servicios, ideas o conceptos. El estilo y lo que ofrezca la publicidad tendrán influencia en el

concepto que se forme el consumidor del producto y eso les hará tener una actitud positiva o negativa frente al mismo.

Régimen Contributivo: De él hacen parte los trabajadores que se encuentran vinculados a una empresa mediante contrato, así como los trabajadores independientes con capacidad de pago. Entre los beneficios del Régimen Contributivo se identifican los siguientes: Acciones de promoción de la salud y prevención de la enfermedad; diagnóstico, tratamiento y rehabilitación de la enfermedad en sus diferentes niveles de complejidad, incluidas las de alto costo; suministro de medicamentos; atención de urgencias, en cualquier lugar del país; reconocimiento en dinero de un porcentaje del salario base de cotización en caso de incapacidad temporal, derivada de enfermedad general; reconocimiento en tiempo a la madre cotizante por 84 días corridos, y en dinero del 100% del salario base con que cotizó durante los nueve meses de embarazo; reconocimiento al padre de una licencia, originada por el nacimiento de su hijo(a), equivalente a 8 días hábiles.

Régimen Subsidiado en Salud: Es el conjunto de normas que rigen el ingreso de las personas sin capacidad de pago y su núcleo familiar al Sistema General de Seguridad Social en Salud. Cuando esta afiliación se hace a través del pago total o parcial de la unidad de pago por capitación subsidiada, con recursos fiscales o de solidaridad. Al afiliarse, las personas reciben el Plan Obligatorio de Salud Subsidiado, que incluye: Acciones de Promoción y Prevención, consulta con médico general, odontología básica, hospitalización de menor complejidad, atención de Urgencias, laboratorio clínico básico, radiología básica, vacunación (Según esquema PAI), atención a las mujeres en embarazo, parto y posparto, atención al niño hasta que cumpla el primer año de vida, consulta con algunos médicos especialistas, suministro de medicamentos esenciales, cirugías de ortopedia, yesos y vendas, consulta de oftalmología y optometría para menores de 20 años y mayores de 60 años, cirugía de catarata, cirugía de algunas hernias, Histerectomías, atención en enfermedades de alto costo: Cirugías de cráneo y columna vertebral, cirugías de corazón -infarto agudo de miocardio, insuficiencia renal, prótesis de rodilla y de cadera, quemaduras graves, unidad de Cuidados intensivos a adultos y al recién nacido, cáncer, VIH/SIDA.

Segmentación del mercado: División arbitraria del mercadeo en grupos de compradores que pueden requerir diferentes productos o mezclas de mercadeo.

Servicio: Cualquier actividad, beneficio o satisfacción que se ofrece a la venta. Es esencialmente intangible y no puede resultar en propiedad de algo concreto. El servicio puede o no estar ligado a un producto físico o tangible.

Sisben: Es el sistema de identificación de beneficiarios de programas sociales. Consiste en una encuesta que permite obtener información socio económica confiable y actualizada de grupos específicos de la población en todos los distritos y municipios del país representada mediante un indicador resumen de calidad de vida. La encuesta ofrece resultados de niveles de pobreza, los cuales se identifican del 1 al 6.

Sistema de Seguridad Social: Es el conjunto de instituciones, normas y procedimientos de los que disponen las personas y la comunidad para gozar de una mejor calidad de vida, mediante el amparo de las contingencias que menoscaban la salud y la capacidad económica.

Ventaja competitiva: Característica única de una compañía o producto que la hace ser superior a la competencia.

Visión: Normalmente se considera la Visión como una imagen acerca del futuro de una organización. Es importante señalar que la formulación o declaración de la Visión no es necesariamente un proceso democrático. Una vez establecida por el gerente o grupo responsable, ésta debe ser conocida por todos los trabajadores de la empresa, desde las gerencias hasta operarios, para que la entiendan, compartan, acepten y participen en su realización, así como también los socios estratégicos de la organización. Una Visión puede ser vaga o precisa, pero siempre es hacia una mejor condición de lo que existe en la actualidad. Mientras más precisa sea la Visión en términos cuantitativos, más fácilmente será entendida, comprendida y aceptada por todos los miembros, favoreciendo su cumplimiento. Debe inspirar, motivar, retar, pero a la vez ser realista, ya que una Visión poco ambiciosa es fácilmente alcanzable y no logra motivar a la organización, en su conjunto.

La importancia de la visión radica en que las organizaciones prosperan en la medida en que se enfoquen claramente y garanticen la dedicación y la disciplina de los integrantes. Una visión ambiciosa y deseable contribuye a la motivación para que los integrantes de la organización actúen en forma creativa, asuman nuevos riesgos, cuestionen viejos paradigmas y, en fin, se proyecten en dimensiones nunca antes exploradas¹². El grupo de alta dirección (accionistas, socios, junta directiva o grupo primario de la presidencia, según el caso) debe establecer el estado deseado de la organización a largo plazo, es decir la descripción de la situación a la que aspira llegar en un término relativamente largo.

7. PIZANO MALLARINO, Carlos. Ingeniero mecánico y Magister en administración del Massachusetts Institute of Technology. REVISTA VIA SALUD, N°2 "Administración por Políticas". Pág. 19 y 20.

La importancia de la visión radica en que las organizaciones prosperan en la medida en que se enfoquen claramente y garanticen la dedicación y la disciplina de los integrantes. Una visión ambiciosa y deseable contribuye a la motivación para que los integrantes de la organización actúen en forma creativa, asuman nuevos riesgos, cuestionen viejos paradigmas y, en fin, se proyecten en dimensiones nunca antes exploradas.

6. METODOLOGÍA

6.1 TIPO DE ESTUDIO

Para el desarrollo de este proyecto se utilizó un estudio de tipo descriptivo, ya que la finalidad de éste fue delimitar las variables que conforman el problema de la investigación. Con esta clase de estudio se puede conocer las características de la población e identificar formas de conducta, actitudes y formas de comportamiento concreto de las unidades a investigar.

Este estudio, sirvió como plataforma para la formulación de estrategias, la definición de cursos de acción y la toma de decisiones con el fin de establecer una óptima relación entre los recursos de Proinsalud Ltda., y las oportunidades del mercado.

6.2 MÉTODO DE ESTUDIO

Esta investigación se orienta con un método deductivo porque se aplicó la fundamentación teórica y conceptual de la planeación estratégica de mercadeo a la realidad de Proinsalud Ltda., y a partir de ella se identifican mercados meta y se procede a la formulación de estrategias mercadológicas.

6.3 FUENTES DE INFORMACIÓN

6.3.1 Primaria. Para obtener la información hacia el logro de los objetivos de la investigación, se contó con el apoyo del Subgerente de Proinsalud Ltda., facilitando así el análisis interno y competitivo de la empresa; de igual forma se tiene en cuenta para esta investigación la participación de los usuarios a quienes se les aplicó una encuesta.

6.3.2 Secundaria. Dentro de la información secundaria necesaria para este proyecto, se puede mencionar: estudios académicos realizados con anterioridad por funcionarios de la Entidad, el informe de gestión de la Gerencia General para el período 2004-2005, el portafolio de servicios de la empresa, material bibliográfico relacionado con planeación estratégica de mercadeo, la importancia del mercadeo en el sector salud, análisis del sector salud, la normatividad en salud expresada en la Ley 100 de 1993, la Ley 715, el Decreto 2309 del 2002.

6.4 TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Las técnicas y procedimientos que se utilizaron para recoger la información relevante para este estudio son:

- ✓ Observación participante directa e indirecta.
- ✓ Encuestas orientadas hacia los usuarios de Proinsalud Ltda. (Ver anexo A).
- ✓ Entrevistas dirigidas a los directivos de Proinsalud Ltda. y a los gerentes de las empresas que representan la principal competencia (Ver anexo H).

6.5 DISEÑO DE LA MUESTRA

6.5.1 Definición de la población Para este estudio, las poblaciones que fueron objeto de análisis son: el usuario que está comprendido por los afiliados y beneficiarios del régimen contributivo, y los beneficiarios del régimen subsidiado de los contratos con: Magisterio de Nariño, Humanavivir, Asmetsalud, Colsánitas y Saludvida que posee la institución; los principales competidores, para lo cual se acudió a la base de datos de Proinsalud Ltda., como fuente de información.

6.5.2 Selección de la técnica de muestreo y determinación del tamaño de la muestra. Para determinar la muestra de la población de usuarios se realizó un muestreo de tipo aleatorio simple con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, utilizando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{(N-1) e^2 + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde,

Z = nivel de confianza

N = población

p = probabilidad de éxito

q = probabilidad de fracaso

e = error estimado

$$n = \frac{1.96^2 \cdot 19883 \cdot 0.5 \cdot 0.5}{(19883-1) 0,05^2 + 1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}$$

$$n = 377$$

Para la obtención de la muestra de la población de competidores actuales, se utilizó el muestreo no probabilístico por juicio. A criterio de los investigadores, los principales competidores son: Clínica Fátima y Hospital San Pedro

6.6 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Para el tratamiento de la información primaria, se tuvieron en cuenta los siguientes procedimientos:

- ✓ Recolección de la información.
- ✓ Codificación y tabulación de la información recogida mediante el uso del software STATGRAPHICS 6.0.
- ✓ Elaboración de graficas
- ✓ Análisis e interpretación de los resultados.
- ✓ Presentación de informe.
- ✓ Y en el tratamiento de la información secundaria, se elaborarán fichas bibliográficas y textuales, las cuales sirvieron como herramienta para la clasificación y ordenamiento de este tipo de información.

7. DIAGNÓSTICO EXTERNO E INTERNO DE PROINSALUD LTDA

Con el fin de identificar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la institución, se procedió a realizar el diagnóstico externo e interno de PROINSALUD LTDA., el cual se expresa en los siguientes términos:

7.1. ESTUDIO DEL ENTORNO DE PROINSALUD LTDA.

7.1.1. ENTORNO ECONÓMICO. Para una mejor comprensión, se plantea inicialmente el enfoque general de financiamiento para el sector salud en Colombia, observándose que los ingresos, están respaldados hasta su mínima magnitud por disposiciones legales.

Desde el año de 1977 los países que integran la Organización Panamericana de la Salud, establecieron unas metas mínimas en salud: Esperanza de vida al nacer mayor a 70 años; tasa de mortalidad infantil menor de 30 defunciones por cada mil nacidos vivos; inmunizaciones al 100% de embarazadas y niños menores de un año, proporcionar agua potable y disposición de excretas en zonas rurales y urbanas y asegurar el acceso a los servicios de salud al 100% de la población.

Por cuanto la Atención Primaria en Salud, a la vez que constituye el núcleo del sistema nacional de salud, forma parte del conjunto del desarrollo económico y social de la comunidad, ésta será la estrategia fundamental para alcanzar la meta.

La realidad social y económica de cada País es única, por lo cual los países deberán crear su propio esquema de acuerdo con sus necesidades, prioridades y recursos, que garantice poner al alcance de todos los individuos y familias la asistencia en salud.

A partir de 1987, en Colombia el Sector salud viene siendo objeto de grandes cambios en cuanto a normatividad, operatividad y financiación y principalmente, en lo que respecta a la asunción de competencias por parte de los municipios.

El 10 de Enero de 1990, se sanciona la Ley 10 por la cual se reorganiza el Sistema Nacional de salud, descentralizando la administración de los Servicios de Salud y colocándolos en manos de los alcaldes, gobernadores, intendentes y comisarios. La Ley refina el sector incrementando en ese año 20.000 millones los recursos del presupuesto nacional que serán girados a los departamentos y municipios. Los recursos presupuestales para salud, por parte de la nación según esta Ley, no podrá ser inferior al 4% de todos los ingresos corrientes de la nación,

con incrementos periódicos hasta el 0.5% cuando el crecimiento de la economía del País así lo permita.

En general el impacto de la reforma en cuanto a la financiación del sector salud, es garantizar una cobertura del 90% de los colombianos, incrementando los recursos provenientes de la Nación, de los departamentos, estableciendo el monopolio sobre los juegos de apuestas y azar y las transferencias por concepto del seguro obligatorio de accidentes con automotores. El reordenamiento institucional del Sistema Nacional de Salud permitirá que el sector salud sea incorporado a los planes básicos de desarrollo municipal y reciba para inversiones recursos del impuesto al valor agregado IVA, que los municipios destinarán a la construcción, dotación y mantenimiento de puestos, centros de salud y hospitales locales.

La Ley 10 de Enero de 1990, fue un marco importante para los nuevos avances constitucionales. Sus principios fundamentales quedaron incorporados en la carta Magna de 1991, en donde la salud ocupa un lugar privilegiado. Las responsabilidades sociales del Estado se elevaron de rango y la respectiva asignación de recursos, así como su cumplimiento adquirió obligatoriedad.

El desarrollo constitucional en cuanto al Sector Salud, requirió de dos vueltas adicionales: Primero la Ley 60/93 de "Distribución de Competencias y recursos, estatuto básico de la descentralización de la política social". Esta confirió al proceso descentralizador una mayor integralidad y recursos, superando los logros de la Ley 10 de 1990. Y segundo la Ley 100 de 1993, de mayor profundidad estructural, en la perspectiva de la reorganización del sistema de salud. Las dos leyes enrumban la salud hacia un nuevo modelo, más descentralizado y solidario. Ambas, dan mayor probabilidad al logro de una cobertura total de los servicios públicos de la salud y la seguridad social.

La Ley 60 supera a la Ley 10/90, por lo menos en tres situaciones importantes: en materia de competencias, en recursos y con relación al modelo de salud.

En cuanto a competencias, frente al proceso de descentralización redefinió al departamento el papel de intermediador y de ente articulador entre la Nación y el municipio, para el logro de las metas constitucionales de incremento de la eficiencia fiscal y administrativa.

La Ley 60 fortaleció la distribución de competencias a los entes territoriales (departamentos y municipios), en materia de promoción de la salud. Generó recursos con cuatro características básicas: abundantes, racionales, predecibles y por último, cofinanciables.

En materia de recursos, teniendo como marco los artículos 356 y 357 de la Constitución, se logró articular en forma creciente los recursos sociales a los ingresos corrientes.

Con relación al modelo de salud, la estrategia de pasar a la modalidad de subsidios a la demanda, es una compensación social que implica prepararse a los entes territoriales para competir en un mercado nuevo, en que la asignación de recursos estará en función de la cantidad y calidad de servicios prestados.

De otra parte los departamentos y municipios tendrán la tarea de implantar el presupuesto por programas, lo que significa abandonar el tradicional presupuesto histórico por concepto de gastos, que es mucho más fácil de elaborar pero que también acumula de manera fácil inconsistencias e inequidades. El presupuesto por programas obliga a partir de los servicios que se ofrecerán, facilitando la posterior confrontación con lo efectuado en la realidad.

Las políticas nacionales además de la descentralización funcional ideal, avanzan hacia la municipalización de las instituciones del primer nivel de atención en salud transfiriendo a los municipios la infraestructura de hospitales locales, puestos y centros de salud y dejando por su cuenta la construcción, dotación y funcionamiento en un futuro, cubierta hasta entonces por las fuentes de financiamiento del Sistema Nacional de Salud.

OPORTUNIDADES

- ✓ Incremento considerable en los ingresos y transferencias de la Nación para el Sector Salud.
- ✓ Libre competencia entre Instituciones Prestadoras de Servicios.
- ✓ Ampliación de la cobertura de servicios
- ✓ Consecución de recursos para proyectos mediante cofinanciación.
- ✓ Manejo del presupuesto con base en programas.

AMENAZAS

- ✓ Falta de gestión en la Inversión de los recursos destinados a la salud.
- ✓ Desaprovechamiento de los recursos destinados a cofinanciación.
- ✓ Recursos insuficientes para la atención a la demanda de los servicios de salud.
- ✓ Disminución de los porcentajes destinados para salud.

7.1.2. Entorno Socio-Cultural

En cuanto a los aspectos socio-culturales del sector de salud, debe mencionarse el hecho de que la descentralización del Sector Salud remite a considerar el cambio institucional, que debe llevarse a cabo en dos aspectos fundamentales:

“Primero en sus procesos de gestión y segundo, cuestionarse sobre el concepto de salud, que por siglos han orientado las políticas y estrategias asistenciales en este campo, enfoque circunscrito a la atención del “usuario” como paciente o doliente pasivo que no interviene, ni en la comprensión de su problema, ni en el tratamiento del mismo. A la vez ha generado relaciones de dependencia entre la institución y el beneficiario que les ha impedido articular una participación autónoma”¹³

Todo ello conlleva al planteamiento de una nueva concepción de salud que transforme la situación de carácter meramente curativo. “La salud es un proceso social (Capacidad de supervivencia y calidad de vida de un conjunto de personas o comunidad) y no solo de una situación biológica de un individuo”¹⁴.

La salud no es un hecho aislado o divorciado de la vida cotidiana de las personas y comunidad. Tampoco es un fenómeno espontáneo sino que es resultado de la acción combinada de diferentes grupos de factores:

- a) Factores determinados por el medio ambiente o contexto en que se encuentra la comunidad (sociales, culturales, políticos, económicos, ecosistemas y recursos naturales, formas de producción etc.)
- b) Factores dados por comportamientos personales, intrafamiliares y colectivos que permiten la adaptabilidad y modificación de los factores mencionados en el punto anterior.
- c) Factores determinados por el tipo, accesibilidad y utilización de los diferentes servicios ofrecidos por el sistema de salud.
- d) Factores dados por la herencia o predisposición genética.¹⁵

El proceso de salud – enfermedad es el conjunto de factores y condiciones que operan en una sociedad propiciando o evitando riesgos que llevan o bien a la aparición de problemas de salud o a potenciar la calidad de vida. Este proceso

¹³ PROYECTO DE DESARROLLO HUMANO INTEGRAL, Memorias Taller de Capacitación a Dinamizadores del Cambio, Ministerio de Protección Social en Salud, Cali, Septiembre de 2004.

¹⁴ DE ANGULO, José Miguel y Stella. Salud Integral. Mapa Internacional, Bolivia.2002

¹⁵ Ibíd.

salud-enfermedad, es la tensión en que vive una persona, familia o comunidad buscando vivir la vida en plenitud pero afectado por fuerzas que desean llevarlos a la muerte.

Debido a que el proceso salud- enfermedad está determinado por factores y condiciones que existen y operan en un grupo social determinado y que estas condiciones o factores son diferentes en cada grupo social, se puede concluir que este proceso, tiende a seguir patrones especiales de acuerdo al nivel de vida de los diferentes grupos sociales.

La salud requiere fundamentalmente un deseo de la persona (o comunidad) por buscar un significado o propósito para vivir, y comprometerse a actuar responsablemente en la búsqueda de ese propósito. Personas o comunidades que han perdido el significado por la vida, que se encuentren en un vacío existencial que les impide ver que la vida vale la pena vivirla, son altamente vulnerables no solo al daño que puedan recibir de otros, sino al daño que ellos mismos puedan infringirse.

La salud es resultado de un proceso autogestionario en que la comunidad en general desarrolla su capacidad de transformar cualitativamente los diferentes factores que determinan su calidad de vida y no como resultado de enfocar la salud de forma aislada.

“El estado de salud no puede ser dado por instituciones o personal “experto” en salud, ni comprada o mendigada por la población, sino que es resultado de conquistas hechas por las comunidades y sectores sociales organizados para transformar su realidad y defender su propia salud”.¹⁶

Los principios de calidad, participación, equidad y eficiencia no están presentes en las comunidades, lo cual hace que el crecimiento personal se efectúe con altos niveles de improvisación, error, ansiedad y desconfianza.

Es así como el sector debe asumir una nueva visión de salud basada en la integralidad del ser humano, en sus aspectos biosiquico-social, cultural, ecológico, una concepción que retome la unidad del hombre en su dimensionalidad social, afectiva e intelectual, de manera que encauce la participación del sector hacia la prevención y promoción de la calidad de vida humana, mediante la creación de alternativas.

El desarrollo humano es muy distinto del crecimiento donde prevalece la conjugación del tener con desmedro del ser. La más profunda aspiración de la

¹⁶ Ibid.

humanidad, se encamina a la búsqueda de horizontalidad, es decir, a la democracia participativa.

Los hombres son “seres en el mundo”, en expresión de Heidegger, en el mundo de la cotidianidad. El mundo está constituido por el conjunto de experiencias, representaciones, situaciones, tensiones, conflictos, contradicciones, problemas, sueños y esperanzas. El mundo es el horizonte que da sentido a cuanto acontece en el interior de sí mismo y a su alrededor todos los días. La visión es la condición fundamental del desarrollo humano, que permite retomar el pasado para interpretarlo críticamente y así poder construir el futuro.

La conciencia personal es una construcción eminentemente histórico-cultural que involucra las dimensiones social, afectiva e intelectual. Así que la calidad de la participación en los procesos sociales se deriva de la calidad de la conciencia y viceversa, y se consolida en el encuentro interpersonal e institucional a través del diálogo que se transforma en acción comunitaria, productora de nuevas posibilidades de desarrollo humano.

Actualmente las organizaciones sociales interpretan la cultura como un conjunto de normas, valores y conductas vigentes en ellas, desconociendo de antemano la complejidad, profundidad y dinamismo que contiene la cultura. Por esto lo reducen a una funcionalidad que les permita asegurar el cumplimiento de sus metas y objetivos, situación que permite entender por qué éstas no se convierten en realidad.

Hasta tanto no se entienda a que la esencia de una cultura está conformada por un proceso histórico-social que integra mitos, creencias, supuestos, percepciones, las instituciones no podrán trabajar con la cultura como la posibilitadora de los grandes cambios.

La cultura se construye a partir del intento que un grupo humano emprende para resolver dos asuntos fundamentales:

“La integración de las personas al interior del grupo y sus relaciones con otros grupos. En ambos casos la experiencia de las personas juega un papel fundamental, dado que la experiencia asumida representa las soluciones exitosas logradas de los problemas y por ende, su reconocimiento social o legitimación forma parte de la cultura”¹⁷

¹⁷ Ibid.

➤ **Incidencia de los Aspectos Socio-culturales del Sector Salud en “PROINSALUD”.**

Teniendo en cuenta el modelo integral de salud, se considera que el talento humano encargado de planear las acciones y fijar metas en el sector, deberá someterse a un gran proceso de transformación para ejecutar el nuevo modelo, desechando el viejo paradigma clínico y asistencialista para considerar la salud como un bien de consumo colectivo, participativo, descentralizado, concertado y con énfasis en la promoción y prevención, donde la interrelación institucional tenga por objetivo encaminar sus acciones al logro de un ambiente sano.

OPORTUNIDADES

- ✓ Participación Comunitaria en el modelo Integral de salud
- ✓ Énfasis en el enfoque integral en salud
- ✓ La Unidad de atención es la familia
- ✓ Acciones dirigidas al mejoramiento y mantenimiento de la salud.
- ✓ La prestación del servicio con calidad humana
- ✓ Amplio ámbito de acción en participación social
- ✓ Se abre un espacio de diálogo y concertación comunitaria

AMENAZAS

- ✓ Predominio del modelo médico asistencialista
- ✓ Poca interrelación institucional para formular políticas sanitarias.
- ✓ Predominio de lo institucional frente a lo comunitario
- ✓ Pérdida de valores en la sociedad
- ✓ Los principios de participación, equidad y eficiencia no están presentes en la comunidad.
- ✓ Baja coordinación interinstitucional
- ✓ Ausencia de espacios de debate
- ✓ Escepticismo en los trabajadores de la salud y en algunos grupos de la población.

7.1.3. Entorno Político. A partir de la nueva Constitución Política las responsabilidades sociales del Estado se elevaron de rango y la respectiva asignación de recursos así como su cumplimiento adquirió obligatoriedad, para tales efectos, en los planes y presupuestos de la nación y de las entidades territoriales, el gasto público y social tendrá prioridad sobre cualquier otra asignación.

Hasta ahora, se había interpretado que en cumplimiento de su función social, el Estado debía no solamente garantizar el acceso a toda la población a los bienes y servicios básicos sino que para lograrlo debía ofrecerlos directamente, lo que llevó a que el estado traspasara su papel regulador y formulador de política y pasará a ser ejecutor directo.

Hoy en día hay una nueva manera de hacer las cosas en el terreno de la intervención social del Estado, que obedece a un cuidadoso análisis histórico para enmendar los errores y reivindicar los aciertos de la gestión social del Estado.

➤ **Administración Pública en Salud y Seguridad Social**

A. Desafío de la Administración en salud

De acuerdo al Documento CONPES 2576 – Ministerio de Salud- de enero 11 de 1995, “El desafío de la actual administración consiste en mejorar los indicadores de salud de la población colombiana, mediante una oferta integral de servicios preventivos y curativos, garantizando la transición hacia el Sistema General de Seguridad Social.

Esto requiere la puesta en marcha de las nuevas instituciones del sistema, de manera que se garantice la cobertura universal del Plan Obligatorio de Salud; exige además el mejoramiento de la oferta pública y privada del servicio, del fortalecimiento de la capacidad resolutoria de los hospitales públicos, la calificación de los recursos humanos y el mejoramiento de sus condiciones laborales, la puesta en marcha de mecanismos que garanticen la calidad de los servicios, la consolidación del proceso de descentralización y, en general, el mejoramiento de la eficiencia del sistema”.

B. Descentralización Administrativa

La descentralización del Municipio se materializó en varios documentos: “En el Acto Legislativo No 001 de 1986 y en la Ley 78 de 1986 que establecieron y reglamentaron la elección popular de alcaldes y el referéndum político municipal; en las Leyes 22 de 1985, 3 y 11 de 1986 que protocolizaron la descentralización administrativa; en las Leyes 14 de 1983 y 12 de 1986 que fortalecieron los fiscos departamentales y locales, mediante la reestructuración de sus principales rentas tributarias y el aumento de la transferencia del IVA; en la Ley 76 de 1985 y en sus decretos complementarios se crearon las regiones de planificación, y en la Ley 77 de 1987 se reglamentó el cumplimiento de funciones de las instituciones del

Estado y se establecieron los procedimientos que se deben realizar para la utilización de los recursos transferibles a los municipios¹⁸.

A partir de la descentralización de la Salud, el departamento pone en manos del municipio, las competencias y recursos humanos, monetarios y físicos (Puestos y Centros de Salud).

OPORTUNIDADES

- ✓ La descentralización del sector salud
- ✓ Amplio conocimiento de los servicios de PROINSALUD
- ✓ Percepción y reconocimiento por parte del usuario de la calidad de los servicios y de los profesionales, sus instalaciones, el trato amable y humano de su personal, atención médica oportuna.
- ✓ Utilización de los servicios en forma regular por parte de los usuarios.
- ✓ Existe una alta demanda de servicios del nivel II.

AMENAZAS

- ✓ Dualidad de funciones de las direcciones local y departamental.
- ✓ Ansias de poder de los dirigentes.
- ✓ Débil participación de las organizaciones sociales y comunitarias
- ✓ Alta competencia 950 IPS en el departamento, 42% tienen presencia en la Ciudad de San Juan de Pasto, 34% entidades públicas, 60% entidades privadas.
- ✓ Aún existen usuarios que no se encuentran satisfechos con el servicio para quienes la imagen de la institución es regular.

7.1.4. Matriz de Evaluación del Factor Externo.

La Matriz de Evaluación del Factor Externo, permite resumir y evaluar toda la información cualitativa que está relacionada con el entorno externo, utilizando nuevos juicios cuantitativos que se orientaran a identificar, controlar, pronosticar y evaluar las variables para anticiparse a las amenazas y oportunidades más importantes.

¹⁸ ANUARIO ESTADISTICO, Op.cit.,21.

Se construye la Matriz de Evaluación del Factor Externo, siguiendo la metodología de los lineamientos conceptuales en el desarrollo de los siguientes procedimientos:

1. Listar amenazas y oportunidades decisivas en la prestación del servicio por parte de "PROINSALUD LTDA"
2. Ponderar entre 0,0 (sin importancia) y 1,0 (muy importante) a cada factor. La ponderación dada a cada factor indica la importancia relativa de dicho factor en el éxito de la organización. La sumatoria de todas las ponderaciones dadas a los factores es igual a 1.0
3. Clasificación de uno a cuatro para indicar si dicha variable presenta una amenaza importante (1), una amenaza menor (2), una oportunidad menor (3) o una oportunidad importante (4) a la organización.
4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado para cada variable.
5. Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado total ponderado para la organización.

Los criterios utilizados para determinar los factores externos claves de la Matriz de Evaluación del Factor Externo, fueron los de sopesar la incidencia de las Oportunidades y Amenazas para el Servicio de salud que brinda la PROINSALUD LTDA.

Después de obtener la matriz de Evaluación del Factor Externo, que en esta investigación se analiza para la Empresa PROINSALUD LTDA., el resultado promedio ponderado obtenido es de 2.60, lo que demuestra que la Institución labora dentro de un relativo ambiente de oportunidades, puesto que el resultado del ejercicio supera el promedio ponderado de 2.50, demostrándose que existen ventajas aprovechables en el ambiente externo que deberán ser utilizadas por la Entidad en el corto y largo plazo. Sin embargo se debe tener presente que el resultado indica que tanto oportunidades y amenazas se encuentran casi al mismo nivel de incidencia, así por ejemplo la politización del sector salud y sus repercusiones representan una amenaza importante tanto para la entidad como para las demás instituciones de la industria.

MATRIZ 1. Evaluación de Factores Externos del Servicio de Proinsalud Ltda.

FACTORES EXTERNOS	PONDERACIÓN	CLASIFICIÓN	RESULTADO PONDERADO
Incremento considerable en los ingresos y transferencias de la Nación para el Sector Salud.	0.08	4	0.32
Percepción de la imagen positiva por parte de los usuarios	0.04	3	0.12
Recursos insuficientes para la atención de la demanda de servicios de salud.	0.05	2	0.10
Predominio del modelo médico asistencialista.	0.07	2	0.14
Participación comunitaria en el modelo integral de salud.	0.04	3	0.12
Baja coordinación interinstitucional	0.05	2	0.10
Tendencia al Protagonismo institucional	0.04	2	0.08
Ausencia de debate participativo	0.04	2	0.08
Descentralización del sector salud, alta demanda de servicios de Nivel II	0.06	4	0.24
El presupuesto por programas	0.03	4	0.12
Procedimientos del Sistema de Garantía de la calidad del servicio de salud	0.06	3	0.18
Falta de gestión de los recursos destinados a la salud.	0.05	1	0.05
La salud como servicio público de carácter obligatorio a cargo del Estado	0.03	4	0.12
Autonomía de los Municipios para realizar los programas	0.07	4	0.28
La complejidad de las normas existentes en Salud y el carácter cambiante de las mismas	0.05	2	0.10
Débil participación de las organizaciones sociales y comunitarias	0.05	2	0.10
Falta de cultura ciudadana para el manejo de riesgos	0.04	2	0.08
La existencia del consejo nacional y territorial de Salud, dan importancia interinstitucional a la Salud.	0.03	3	0.09
Mercado libre competencia, altamente competitivo	0.06	2	0.12
Politización del sector de salud	0.06	1	0.06
	1.00		2.60

7.2. ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO

Para comprender la situación de la prestación del servicio por parte PROINSALUD LTDA e identificar los elementos del plan estratégico de mercadeo; es de vital importancia adelantar un análisis interno. Razón por la cual las líneas siguientes se orientan al estudio de las condiciones actuales de la prestación del servicio de dicha Institución.

Es de aclarar que para la realización del análisis situacional interno se hace énfasis en la Gestión de Mercadeo por las características del estudio; sin embargo por efectos de claridad y de interrelación entre las diferentes áreas que conforman la empresa, se retoman algunos aspectos relacionados con la Organización empresarial.

7.2.1 RESEÑA HISTORICA – PROINSALUD LTDA.

El 30 de Septiembre de 1.992 nace la Sociedad de Profesionales de la Salud, PROSALUD LTDA, con 24 socios en su mayoría médicos y odontólogos que al conjugar esfuerzos y capital privado buscaban animar un nuevo proyecto de servicios en salud. En Octubre de ese mismo año se expide en la Cámara de Comercio el Registro Mercantil No 037307 - 3 que la identifica como sociedad comercial, siendo la fecha de su fundación el 19 Octubre de ese año.

Esta nueva organización comienza prestando los servicios básicos como medicina y odontología preventiva, consulta externa general y especializada, servicios auxiliares de diagnóstico, rehabilitación, hospitalización, servicio de urgencias y servicio de medicamentos. Sus condiciones locativas eran limitadas, iniciando con dos consultorios y contratos para medicina general y cuatro especializaciones. En Abril de 1993 se aprobó la propuesta para prestar servicio asistencial al Magisterio de Nariño. de esta manera se prepara una nueva estructura humana y física, ya que sus afiliados llegaron a los 25.000, En Diciembre de 1993, Prosalud gana una licitación para prestar el servicio a la Caja Nacional de Previsión, esto creó la necesidad de rediseñar la estructura física, humana y tecnológica existente. Al siguiente año se extendió la red de servicios a través del departamento de Nariño y Putumayo.

En 1995 surge la idea de construir una sede propia. Para el año 2000 Prosalud ya era una empresa sólida, tenía un contrato asegurado con Magisterio y Cajanal. Contaba con cerca de 50.000 usuarios entre afiliados y beneficiarios. En este

mismo año se inaugura el nuevo edificio que se constituiría en la propia sede de Prosalud Ltda, con los servicios de consulta externa, odontología, laboratorio clínico, Promoción y Prevención, farmacia y urgencias.

En el año 2003 la entidad cambia su razón social a Proinsalud Ltda., por motivo de que ante la Superintendencia de Industria y Comercio a nivel nacional se encontraban registradas más de 25 empresas con el nombre de Prosalud Ltda., con diferentes fines y objetivos.

En la actualidad Proinsalud Ltda., se considera como una de las empresas nariñenses que se consolida cada día en la prestación de los servicios de salud trabajando con calidad, siendo la primera en certificarse ante el ICONTEC bajo la norma ISO 9001 a nivel departamental, generando empleo y permitiendo desarrollarse como empresa reconocida en el sur occidente colombiano.

7.2.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO ACTUAL DE PROINSALUD LTDA.

7.2.2.1 MISIÓN INSTITUCIONAL

"Somos una empresa Nariñense, prestadora de servicios de salud; nuestra moderna tecnología y recurso humano capacitado y comprometido garantiza prestar servicios de salud con altos estándares de calidad a los afiliados al Sistema General de Seguridad Social en Salud, regímenes especiales y particulares.

Trabajamos con humanismo, ética, responsabilidad, eficiencia y profesionalismo. La eficaz utilización de recursos nos ha permitido alcanzar solidez y posicionamiento en el mercado con la más amplia cobertura a nivel de los departamentos de Nariño y Putumayo, con autonomía e independencia empresarial, logrando el aprecio y confianza de nuestros clientes.¹⁹"

7.2.2.2 VISIÓN

"En el año 2010, ser una empresa de salud sólida, acreditada, que presta servicios integrales con calidez humana, basada en conocimientos científicos actualizados

¹⁹ PROINSALUD LTDA. Lineamientos del Direccionamiento Estratégico de la Empresa 2005.

con tecnología avanzada, que le permita desarrollo continuo y proyección nacional."

➤ **Política de Calidad**

Prestar servicios de salud mediante procesos estandarizados, con eficacia, acciones de mejoramiento continuo, personal comprometido y capacitado, ofreciendo calidez humana, fortalecidos con programas de promoción y prevención.

7.2.3. Organización Administrativa. En el Anexo D se puede observar la estructura organizacional de PROINSALUD LTDA, distribuida en diferentes dependencias, encargada de ejecutar procesos de planeación, adquisición, manejo, utilización, optimización y control del recurso humano, físico, financiero y de información; se resalta la existencia de procesos debidamente documentados (Véase Anexo E Algunos Procesos).

Para entrar en forma detallada a mostrar el quehacer de cada una de las áreas se presenta la siguiente lectura:

La Dirección es el área encargada de trazar los direccionamientos generales de la empresa expresados a través de la formulación de la plataforma estratégica Institucional para lograr alcanzar los propósitos, metas y planes para un beneficio conjunto entre el trabajador y la empresa, que redunde en el objetivo final que es alcanzar la satisfacción del usuario a través de la prestación del servicio bajo criterios de calidad.

En el año 1994 la dirección de la organización se ejecutaba de manera vertical, actualmente debido al proceso de certificación en el que se encuentra la Institución, se esta implementando a través de procesos que corresponden a una dirección horizontal.

El control de la dirección se realiza principalmente para establecer puntos críticos o factores de cambio tanto de la Institución general como a nivel administrativo; a través de Indicadores los resultados de las evaluaciones sirven para tomar decisiones y adoptar las medidas correctivas correspondientes.

Esta dirección esta conformada por:

➤ **Asamblea de Socios**

Máxima autoridad de la empresa en donde se discuten, analizan las políticas de salud vigentes en el país y su posible aplicabilidad en los diferentes sectores y regiones del departamento de Nariño.

➤ **Junta Directiva**

Está conformada por: Presidente, Vicepresidente, Secretario, Tesorero fiscal y 2 vocales. Es el órgano encargado de trazar los direccionamientos generales de la empresa mediante la formulación de la plataforma estratégica institucional para lograr una alineación entre los valores a nivel individual y los valores que posee la empresa.

➤ **Gerencia**

Su responsabilidad es la ejecución de los planes y programas trazados por la asamblea de socios y junta directiva para alcanzar la satisfacción del usuario.

➤ **Asesoría de las Áreas**

- Planeación: Informática, Información y estadística
- Auditoria interna
- Gerencia y auditoria de la calidad
- Revisoría fiscal
- Asesoría jurídica
- Comités Institucionales: Comité técnico, Comité de farmacia y terapéutica, Comité de salud ocupacional, Comité de compras y adquisiciones, Comité de auditoria, Comité de vigilancia epidemiológica y Comité de infecciones intrahospitalarias.

➤ **Área Ejecutiva**

Tiene como objetivo analizar las características inherentes al entorno y al interior de la organización para la formulación, evaluación y definición de estrategias. Se divide en 2 gerencias que son:

1. Gerencia del área administrativa. Dependencias encargadas de ejecutar los procesos de planeación, adquisición, manejo, utilización, optimización, control de

recursos humanos, financieros, físicos y de información para alcanzar y desarrollar los objetivos de la organización, mantenimiento de la planta física y su dotación. Cuenta con personal con idoneidad y manejo de comunicación asertiva, el cual tiene capacidad de resolución de problemas.

Uno de los mayores problemas que afectan a esta dependencia es el mantenimiento inadecuado e inoportuno de los equipos, ocasionando ciertos traumatismos en las diferentes áreas para la atención del usuario. No se ha implementado el cronograma de actividades permanentes para la capacitación del personal, de igual forma hay una ausencia de programas de bienestar social para los empleados.

Esta gerencia esta constituida por: Recursos Humanos y Contratación, Pagaduría, Contabilidad, Caja, Tarifación y revisión de cuentas, Costos, Facturación y Otros Servicios (Registro y control, Almacén, Mantenimiento, Servicios generales y Recepción e información).

2. Gerencia del área de Salud. Conjunto de recursos humanos, tecnológicos y materiales organizados encargados de dar soluciones a problemas de salud apoyándolos y complementándolos para fomentar la salud, prevención, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación de la enfermedad. Constituida por: Servicios ambulatorios, Hospitalización, Servicio de apoyo diagnóstico y terapéutico, Otros servicios.

El Área asistencial Conformada por servicios funcionales los cuales son:

➤ **Servicios Ambulatorios.**

Destinada a la atención de pacientes para el diagnóstico y tratamiento a través de la ejecución de acciones de promoción y prevención, recuperación y rehabilitación dirigidos a toda la población cautiva.

- **Consulta externa Medicina general y especializada:** Su espacio físico es adecuado, sin embargo los consultorios 1 y 2 presentan contaminación por ruido y carecen de baños. Cuenta con personal idóneo. Medicina general se encuentra conformado por un grupo administrativo que incluye un coordinador, un auxiliar administrativo y un grupo asistencial conformado por 16 médicos generales, 1 enfermera y 1 auxiliar de enfermería. Presta atención a usuarios de Magisterio y Humanavivir con población de niños, jóvenes y adultos con edades fluctuantes, la satisfacción de la demanda del usuario es medida por la aplicación de indicadores de gestión y de encuestas de satisfacción.

En medicina especializada cuenta con recurso humano conformado por: un coordinador, un psiquiatra, dos médicos internos, tres traumatólogos, un dermatólogo, dos pediatras, tres ginecólogos, un gastroenterólogo, un cirujano general, un oftalmólogo. Para la evaluación se utilizan indicadores de gestión y encuestas de satisfacción a los usuarios.

- **Consulta externa odontológica general y especializada:** Su recurso humano esta conformado por una coordinadora, 7 odontólogos generales, 5 auxiliares de consultorio, una higienista oral, una odontopediatra, un cirujano oral, un endodoncista y dos periodoncistas, los cuales laboran fuera de la Institución. Cuenta con 7 consultorios de los cuales operan 4 para odontología general, uno para higiene oral y uno para auditoría. El área de odontología actualmente lleva una contratación diferente dentro de la Institución, debido a que la cooperativa SERVISALUD es la encargada de prestar este servicio, esto conlleva a que PROINSALUD exija que la atención se preste con oportunidad, eficiencia y eficacia, teniendo la Institución la facultad de cancelar el contrato que tiene establecido con la cooperativa. Esta contratación ha generado que la dotación de materiales e instrumental sea oportuna y además cumpla con los estándares de calidad. El sistema de paciente terminado tiene dificultades por el tiempo limitado para la atención.
- **Urgencias:** En la parte asistencial tiene un recurso humano conformado por 15 médicos generales y 12 médicos especialistas, una enfermera jefe, 9 auxiliares y en la parte administrativa tiene una coordinadora, una auxiliar, una secretaria, además cuenta con una persona encargada en servicios generales y una persona en vigilancia. El servicio cuenta con disponibilidad además de las cuatro especialidades básicas con cinco especialidades más. El espacio es reducido para la cantidad de pacientes, lo cual genera congestión en la sala de observación. El sistema de información no se encuentra actualizado por carecer de un responsable auxiliar administrativo las 24 horas. Falta de oportunidad en el servicio debido a la desorganización en la disponibilidad para la valoración de los especialistas. Las deficiencias en la asignación de citas de consulta externa y la falta de educación del cliente genera la atención de pacientes por urgencias. Existe demora en la entrega de ayudas diagnósticas debido a la falta de comunicación en la parte administrativa.
- **Referencia y contrarreferencia:** Cuenta con un equipo médico suficiente y disponible para resolver problemas. El personal de esta área esta capacitado y con la suficiente experiencia para el cumplimiento de sus funciones. Los médicos generales de municipios no aplican los protocolos esto hace que se expidan ordenes de laboratorio y remisiones que no son pertinentes para el manejo del primer nivel. Cuenta con un espacio muy pequeño para el ambiente laboral.

- **Promoción y prevención:** Cuenta con talento humano capacitado donde la creatividad es su mayor acierto, el cual se encuentra distribuido de la siguiente manera: en la parte administrativa un coordinador, un auxiliar administrativo y una secretaria; en la parte asistencial un médico general, una enfermera, un auxiliar de enfermería y dos psicólogos.

Existe un grupo extramural exclusivo para municipios. Los programas que se manejan son bien configurados y reconocidos a nivel municipal. El sistema de información es deficiente al no contar con una base de datos actualizada y poseer un software adecuado. Presenta dificultades para transportarse a los municipios por carecer de un vehículo propio. Sus servicios los presta por medio de los siguientes programas: Control de crecimiento y desarrollo, control prenatal, toma de citologías, vacunación, tamizaje de próstata y mamas, valoración auditiva y visual, atención psicológica, higiene oral, programas para la tercera edad, programa para planificación familiar y programa para adolescentes, encaminados al mejoramiento de la calidad de vida de los usuarios.

Para la evaluación se utilizan indicadores de gestión los cuales se basan en matrices las cuales son enviadas por Magisterio y Humanavivir.

Esta área vende sus servicios por medio de estímulos como plegables, cartillas, para cada programa y la realización de brigadas.

- **Hospitalización** Conjunto de recursos físicos, humanos y tecnológicos dispuestos a prestar a los usuarios que requieran ser internados por más de 24 horas.
- Hospitalización y quirófano: Esta área cuenta con instalaciones adecuadas y cómodas, con personal capacitado y calificado. La atención al cliente es oportuna e inmediata.

Unos de los mayores problemas que presenta hospitalización es la falta de medicación para los usuarios en domingos y festivos, por tener farmacia un horario restringido y la falta de formulación oportuna por parte del especialista. No existe oportunidad en la prestación del servicio de ayudas diagnósticas. El proceso de cirugía ambulatoria carece de reglamentación que le permita una comunicación adecuada entre los servicios de la Institución.

- Nutrición y dietética: Es un servicio ordenado, bien coordinado, con personal adecuado y con sentido de pertenencia. Uno de los problemas que existe en este

servicio es la falta de capacitación del personal de urgencias en las dietas de los usuarios que posteriormente pasan a hospitalización.

➤ **Servicio de Apoyo Diagnóstico y Terapéutico**

Conjunto de servicios y de recursos físicos, humanos y tecnológicos para apoyar las actividades de diagnóstico, prevención, tratamiento, seguimiento, control y vigilancia de las enfermedades.

- Laboratorio clínico: Tiene buena infraestructura y distribución de áreas. Cuenta con dos bacteriólogas de tiempo completo de las cuales una asume las funciones de coordinación de bacteriología, capacitadas en el manejo de equipos electrónicos computarizados de diagnóstico, dos auxiliares de laboratorio y una secretaria. Carece de equipos para realizar exámenes urgentes. Los pedidos de reactivos y encimas no se realizan a tiempo de acuerdo a la programación.

El servicio tiene buena demanda, generando una buena imagen de esta sección ante los usuarios. La entrega de resultados es oportuna y la atención prestada a los usuarios es de 24 horas. Presta servicios a consulta externa, urgencias, particulares, servicios de primer nivel, exámenes especiales (perfil tiroideo, prolactina, PSA, FSH) cubriendo necesidades de toma de muestras, procesamiento y fase post analítica.

Cuenta con un área para pruebas especiales hematología, química sanguínea, procesamiento de muestras, lavado y esterilización. Se tienen medidores de gestión los cuales son reglamentados por el Ministerio de Salud y son ellos quienes miden el rendimiento. Dentro de la Institución este proceso es verificado por auditoría médica. Los servicios de esta área se promocionan a través del portafolio de servicios y por medio de Promoción y Prevención.

- Salud ocupacional: actualmente PROINSALUD maneja un departamento de salud ocupacional con personal idóneo el cual tiene organizado los diferentes programas y planes de acción, los cuales tienen la aceptación y reconocimiento por parte de los directivos del Magisterio y Simana.
- Imagenología: El sitio donde se desarrolla el trabajo es inadecuado. No cuenta con equipos modernos de rayos x.
- Terapias: Terapia física y respiratoria actualmente cuenta con instalaciones propias para este servicio, generando mayor comodidad a los usuarios. Falta una

adecuación de espacios en terapia ocupacional y compromiso por parte de los padres de familia para la ejecución de las actividades programadas.

- Servicio farmacéutico: Actualmente esta área tiene un coordinador que entre sus funciones esta elaborar la programación para la compra de medicamentos, lo cual genera una mayor organización y oportunidad. Sé esta mejorando el espacio físico en esta área, dándole mayor organización.

Los medicamentos cumplen con los estándares de calidad, los cuales son controlados continuamente. En el contrato con Magisterio el vademécum es más amplio porque se cubren medicamentos POS y fuera del POS. En unión con el área de Promoción y Prevención se hacen programas de seguimiento fármaco terapéutico. En esta área se tienen indicadores de gestión los cuales los realiza la coordinadora, quien a su vez los presenta a la Subgerencia de salud, esta evaluación se realiza teniendo en cuenta el número de formulas, cumplimiento e incumplimiento de las mismas y promedio de formulación. Uno de los principales problemas que se presenta en farmacia es la falta de medicamentos, lo que lleva a cambiar la formulación de los usuarios, causándoles inconformidad. Para la selección de medicamentos se rige por la certificación ante el INVIMA, por la experiencia de los médicos y el cumplimiento de proveedores.

- Historias Clínicas: Por desconocimiento a nivel general de la resolución 1995 de 1999 (por la cual se adoptan directrices para el ordenamiento claro de las historias clínicas y el archivo) hay incumplimiento esta norma. Falta capacitación y actualización del recurso humano. El sistema de información tiene muchos errores.

De igual manera cuenta con la Oficina de Servicio de Atención al Usuario, esta oficina tiene el propósito de fomentar el mejoramiento de la calidad de los servicios y básicamente satisfacer e interpretar correctamente las necesidades de los usuarios en el campo de la salud; se encarga de resolver las necesidades de información, orientación y todo lo relacionado con la prestación de los servicios asistenciales y administrativos brindando así una atención integral.

Para la prestación del servicio PROINSALUD LTDA, cuenta con una red de comunicación que consta de radio teléfonos, celulares, teléfonos directos y extensiones, que facilitan al usuario el acceso oportuno y eficaz a su interior y a la vez a otros organismos de salud, según el grado de complejidad y nivel de atención. También dispone de una ambulancia dotada con todos los elementos para garantizar el transporte de pacientes con los cuidados requeridos de acuerdo a la gravedad.

7.2.4. ANÁLISIS FINANCIERO. Para efectos del análisis financiero de PROINSALUD se retomó el Informe de gestión del año 2005 en comparación con el año 2004, obteniendo los siguientes resultados:

➤ **Estado de Resultados**

En lo que se refiere al Estado de Resultados se presenta la siguiente composición porcentual:

CUADRO 2. Comparativo de la Composición Porcentual de los Estados de Resultados Proinsalud Ltda. 2005-2004.

	2005	2004
Ingresos Operacionales	100%	100%
Costo de servicios	67.4	65.6
Utilidad Bruta	32.6	34.4
Gastos de Operación	22.5	20.6
Utilidad Operacional	10.2	10.8
Ingreso no Operacional	1.9	1.6
Gastos no Operacionales	1.9	4.5
Utilidad antes de ajustes	10.2	10.8
Utilidad antes de Imp.	10.9	12.0
Utilidad Neta	6.2	7.4

FUENTE: INFORME DE GESTIÓN AÑO 2005. PROINSALUD LTDA.

En el cuadro 2, se puede observar de un año hacia otro, que el costo de los servicios con relación a las ventas de servicios subió en 1.8%, sin embargo no afecta el hecho de obtener utilidades del ejercicio (Véase Anexo F. Estado de Resultados 2005-2004).

Si se observa el esquema global de presentación, se analiza que se han generado cambios en su composición financiera, sin embargo no afecta su posición financiera.

- **Balance General.** En el Anexo G se encuentra el Balance General del año 2005 en comparación con el 2004, de cuya lectura se extrae las siguientes razones financieras²⁰

²⁰ CABRERA Ricardo, Gerente General. Informe de Gestión, año 2005.

- **Razón Corriente:** Este indicador financiero relaciona el Activo y Pasivo Corriente de la Empresa, representa su disponibilidad para hacer frente a sus deudas de corto plazo con base en sus activos corrientes.

$$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{6.174.887.101,06}{5.267.852.663,77} = \$1.17$$

Por cada peso que adeuda la PROINSALUD LTDA tiene un de 1.17 con sus activos corrientes, indicador que expresa liquidez.

- **Rendimiento del Capital:** Este indicador evalúa la rentabilidad obtenida por los propietarios de la empresa.

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital}} \times 100 = \frac{1.185.943.614,21}{732.392.582,00} \times 100 = 162\%$$

El rendimiento obtenido por los inversionistas de la empresa con respecto a la inversión realizada es del 162%

- **Razón de endeudamiento:** Este indicador representa la participación de los acreedores en la financiación de la empresa y por ende su nivel de apalancamiento.

$$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} = \frac{\$ 6.172.515.201,77}{\$17.943.856.065,08} = \$0.34$$

Corresponde al dinero invertido en activos, que han sido financiados por acreedores. Por cada peso que la empresa tiene invertido en sus activos \$0.34 han sido financiados por sus acreedores.

- **Capital de Trabajo**

Activo Corriente – Pasivo Corriente

$$\$6.174.887.101,06 - 5.267.852.663,77 = \$907.034.437,29$$

Corresponde al dinero disponible para la operación de la empresa.

7.2.5.GESTIÓN DE MERCADEO. PROINSALUD no cuenta hasta el momento con un área específica para mercadeo por que desde la constitución de la empresa se dio prioridad al contrato con Magisterio, sin contemplar otro tipo de contratación

con otras EPS, actualmente debido a su situación financiera la Institución esta analizando la posibilidad de dar mayor importancia a la publicidad para proyectarse en el mercado que aun no ha sido captado.

En cuanto al comportamiento de los diferentes componentes que tienen la Gestión de Mercadeo, se identifican los siguientes aspectos:

➤ **Producto/Servicios**

PROINSALUD LTDA, ha logrado consolidar una red de servicios por todo el departamento y territorio Colombiano, gracias a sus fortalezas representadas en su infraestructura física, el talento humano, la tecnología y desarrollo administrativo.

Entre los servicios que brinda la Institución se encuentran:

- ✓ **Consulta Externa y Medicina General:** Para tal fin cuenta con un grupo de profesionales con amplia experiencia, formación técnica y humana.
- ✓ **Consulta Externa, Medicina Especializada:** En la entidad se encuentra un grupo de especialistas en las diferentes áreas de la medicina, acreditados y certificados.
- ✓ **Consulta Externa Odontológica:** Incluye actividades de Promoción y Prevención dirigido a los grupos de mayor riesgo.
- ✓ **Promoción y Prevención:** La Promoción y Prevención que la empresa ofrece, tiene como objetivo mejorar las condiciones de vida de la población, buscando disminuir los años de vida saludables perdidos y reducir la mortalidad infantil y muertes maternas. Se utiliza la comunicación como estrategia básica para fomentar los estilos de vida saludables a través de una comunicación participativa por medio de talleres lúdicos en donde el individuo forma parte activa en el proceso.
- ✓ **Servicio de Urgencias:** Para prestar este servicio de urgencia de baja complejidad durante 24 horas de atención, la entidad cuenta con infraestructura física, equipo médico, odontológico, paramédico y un grupo de especialistas en las áreas básicas de medicina interna, pediatría, entrenado en el área con el apoyo de un laboratorio clínico especializado y una amplia red de referencia a instituciones acreditadas dentro y fuera del departamento.

- ✓ **Servicio de Laboratorio Clínico:** Son pruebas de laboratorio con procesos seguros y de calidad para una entrega de resultados oportuna y de amplia confiabilidad.
- ✓ **Atención integral familiar en salud:** Es coordinado por especialistas en salud familiar, quienes se encargan de identificar programas de identificación e intervención de factores de riesgo.
- ✓ **Servicios farmacéutico:** Orientado a la calidad, oportunidad y eficiencia en el suministro de medicamentos y elementos afines.
- ✓ **Ayudas Diagnósticas y Complementarias Terapéuticas:** Cuenta con un equipo interdisciplinario de terapeutas, cuya misión es la recuperación de la capacidad funcional, pérdida o disminución por enfermedad o accidente de trabajo del paciente y su posterior reincorporación a la vida laboral y social, mediante un proceso de readaptación a las nuevas condiciones de vida, con estrecha participación de la familia.
- ✓ **Cirugía Ambulatoria y Partos:** Para tal fin cuenta con quirófanos dotados de tecnología y una de sala de hospitalización.

➤ **Precio.**

Según entrevista a la Subgerencia²¹, Para establecer los precios de los servicios, PROINSALUD, trabaja con tarifas SOAT y del Seguro Social del 2001 y 2004, que corresponden a los diferentes tarifarios establecidos por el gobierno.

➤ **Canales de Prestación de Servicios**

Se entienden los canales como aquellos vehículos que permiten transferir las propiedades de los productos y/o servicios hacia los usuarios, clientes o consumidores. En el caso de PROINSALUD presta sus servicios en la sede principal que está ubicada en la ciudad de San Juan de Pasto; con respecto a los servicios que se requieren prestar en los municipios hay necesidad de contratar con diferentes entidades hospitalarias, consultorios médicos, teniendo en cuenta la racionalidad de los costos de desplazamiento.

²¹ ARTEAGA Hernán. Subgerente de Proinsalud Ltda. Entrevista Personal., 19 de Noviembre de 2005.

Para el reconocimiento de los servicios de salud que brindan los proveedores en los municipios se tiene en cuenta el número de horas que requiere la prestación del servicio; de igual forma, la entidad busca instituciones farmacéuticas en los municipios que puedan hacer entrega de los medicamentos necesarios para atender la salud de la población que recibe los servicios de la entidad.

En algunas ocasiones, dependiendo de la necesidad de atención del usuario, se realizan desplazamientos a las ciudades de Cali, Bogotá; siendo en un 80%, atendidos en la ciudad de Cali.

➤ **Estrategias de Comunicación y Promoción del servicio.**

Entre las estrategias utilizadas por PROINSALUD para promover el servicio de salud, se pueden mencionar: plegables, radio, televisión, vallas, y además de trabaja con los grupos extramurales exclusivo para municipios. “Aunque es de reconocer no se han dado a conocer los servicios fuera del departamento, ellos aún están centralizados.

Los programas que desarrollan los grupos murales son reconocidos a nivel municipal; sin embargo adolece de una base de datos actualizada y de un medio de transporte de la entidad. Sus servicios los presta por medio de los siguientes programas: Control de crecimiento y desarrollo, control prenatal, toma de citologías, vacunación, tamizaje de próstata y mamas, valoración auditiva y visual, atención psicológica, higiene oral, programas para la tercera edad, programa para planificación familiar y programa para adolescentes, encaminados al mejoramiento de la calidad de vida de los usuarios.

Por otra parte, es de resaltar que la Entidad adelanta reuniones con veedores de los diferentes municipios a quien se brinda el servicio a través de las contrataciones; este hecho es muy importante, por cuanto permite conocer las dificultades y avances de las mismas, de igual manera, hacerle seguimiento a la calidad del servicio e informar sobre los servicios que brinda la entidad.

Sin embargo, pese a estos esfuerzos de comunicación, los usuarios desconocen el desarrollo de la entidad en cuanto a la certificación ISO 9000.

7.2.6. RELACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE PROINSALUD LTDA

En este aparte del documento, se presenta una relación de fortalezas y debilidades como resultado del diagnóstico interno, ejercicio que se considera importante en el marco de la planeación estratégica:

FORTALEZAS

- ✓ Creación de las áreas de gerencia y auditoría de la calidad
- ✓ Cobertura del servicio en 61 municipios del departamento de Nariño, además el departamento del Putumayo.
- ✓ Calidad de los profesionales
- ✓ Diversidad de servicios
- ✓ Certificación de los servicios a través de la Norma ISO 9000.
- ✓ Existencia de procesos documentados
- ✓ Dirección horizontal
- ✓ Cuenta con áreas y comités asesores
- ✓ Estructura organizacional consolidada
- ✓ Utiliza indicadores de gestión y encuestas de satisfacción del usuario para evaluar la calidad de los servicios
- ✓ Personal de salud altamente capacitado
- ✓ Excelente atención en el área de hospitalización
- ✓ Adelanta programas de seguimiento farmacoterapéutico
- ✓ Cuenta con una Oficina de Atención al Usuario
- ✓ Posee una amplia red de comunicaciones
- ✓ Presenta una situación financiera sólida y satisfactoria
- ✓ Realiza el seguimiento de los servicios que presta en los municipios a través de veedurías ciudadanas.

DEBILIDADES

- ✓ Limitado número (5) de contratos de prestación de servicios
- ✓ Existen usuarios que aún la Entidad no ha dado a conocer de sus servicios.
- ✓ No hay mantenimiento de equipos en el área administrativa
- ✓ No se ha implementado el cronograma de capacitación permanente para el personal administrativo.
- ✓ No existe en la entidad programas de bienestar social para el personal.
- ✓ Deficiencias en el área de urgencias (espacio reducido, congestión en la sala de observación, desorganización en la valoración de especialistas, demora en la entrega de ayudas diagnósticas)

- ✓ Deficiente comunicación entre el área administrativa y el área de gestión de la salud.
- ✓ Dificultades en el transporte del equipo extramural
- ✓ Falta de reglamentación en el proceso de cirugía ambulatoria
- ✓ El servicio de imagenología cuenta con un sitio de trabajo adecuado, no cuenta con los equipos modernos de rayos x
- ✓ Dificultad en farmacia con respecto a los medicamentos
- ✓ Desconocimiento de la normatividad para el manejo de las historias clínicas
- ✓ La Entidad no cuenta con un departamento de mercadeo
- ✓ La Entidad aún no ha dado a conocer a los usuarios sobre la certificación de sus servicios.

7.2.7. MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO

Con base al análisis del Diagnóstico empresarial se procede a realizar un resumen de las importantes fortalezas y debilidades para la elaboración de la Matriz de Evaluación del Factor Interno E.F.I.

FORTALEZAS

- ✓ Calidad de los profesionales
- ✓ Diversidad y certificación de los servicios a través de la Norma ISO 9000.
- ✓ Estructura organizacional consolidada
- ✓ Utiliza indicadores de gestión y encuestas de satisfacción del usuario para evaluar la calidad de los servicios
- ✓ Posee una amplia red de comunicaciones
- ✓ Presenta una situación financiera sólida y satisfactoria
- ✓ Realiza el seguimiento de los servicios que presta en los municipios a través de veedurías ciudadanas.

DEBILIDADES

- ✓ Limitado número (5) de contratos de prestación de servicios
- ✓ Deficiencias en el área de urgencias (espacio reducido, congestión en la sala de observación, desorganización en la valoración de especialistas, demora en la entrega de ayudas diagnósticas)
- ✓ Deficiente comunicación entre el área administrativa y el área de gestión de la salud.
- ✓ Dificultad en farmacia con respecto a los medicamentos
- ✓ La Entidad no cuenta con un departamento de mercadeo

Para elaborar la Matriz de Evaluación del Factor Interno se sigue los siguientes pasos:

- 1) Identificar las fortalezas y debilidades claves de la organización.
- 2) Asignar una ponderación desde 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (de gran importancia) a cada factor. La suma de totalizar 1.00. en caso de que un factor represente tanto una debilidad como una fortaleza se deberá incluir dos veces asignando su correspondiente ponderación.
- 3) Asignar una clasificación de 1 a 4 según: 1 = debilidad importante, 2= debilidad menor; 3 = fortaleza menor y 4 fortaleza importante.
- 4) Multiplicar las dos anteriores para establecer un resultado ponderado de cada variable.
- 5) Sumar los resultados ponderados para cada variable con el objeto de establecer el resultado total ponderado para una organización.

Así el resultado final varia, independiente del número de factores incluidos, entre 1.0 - organización con grandes debilidades internas a 4.- organización con una fuerte posición interna

MATRIZ 2. Evaluación de Factores Internos del Servicio de Proinsalud Ltda.

FACTORES INTERNOS	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Calidad de los profesionales.	0.07	4	0.28
Diversidad y certificación de los servicios a través de la Norma ISO 9000.	0.07	4	0.28
Estructura organizacional consolidada.	0.08	3	0.24
Utiliza indicadores de gestión y encuestas de satisfacción del usuario para evaluar la calidad de los servicios.	0.08	4	0.32
Posee una amplia red de comunicaciones	0.07	4	0.28
Presenta una situación financiera sólida y satisfactoria.	0.08	4	0.32
Realiza el seguimiento de los servicios que presta en los municipios a través de veedurías ciudadanas.	0.08	4	0.32
Limitado número (5) de contratos de prestación de servicios.	0.10	1	0.10
Deficiencias en el área de urgencias (espacio reducido, congestión en la sala de observación, desorganización en la valoración de especialistas, demora en la entrega de ayudas diagnósticas.	0.08	2	0.16
Deficiente comunicación entre el área administrativa y el área de gestión de la salud.	0.08	2	0.16
No se realiza promoción de los servicios certificados por ICONTEC.	0.09	1	0.09
La Entidad no cuenta con un departamento de mercadeo.	0.12	1	0.12
	1.00		2.67

El resultado de la matriz de Evaluación del Factor Interno corresponde a 2.67 siendo mayor al promedio que es de 2.5., lo que muestra una aparente fortaleza en su estructura interna. Sin embargo este resultado no se encuentra muy alejado

del promedio ponderado lo que denota que la institución posee ciertas debilidades que pueden llegar a interferir con su normal funcionamiento, tal es el caso del limitado número de contratos que posee la entidad, lo cual ocasiona una dependencia financiera, disminución de su capacidad competitiva y una cierta incertidumbre hacia el futuro.

8. POSICIONAMIENTO DE PROINSALUD LTDA. EN EL MERCADO A PARTIR DEL ANÁLISIS DEL PERFIL COMPETITIVO Y EL PERFIL DEL USUARIO.

8.1 PERFIL COMPETITIVO.

Para identificar la información relacionada con la competencia se consultó al subgerente de PROINSALUD²², quién aportó con la siguiente información:

PROINSALUD LTDA, como institución de carácter privado, es susceptible de un estudio competitivo en el mercado, en el Anexo C se puede observar los servicios que prestan las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPS) en el área de Influencia.

Sin embargo según el subgerente de la Entidad, considera que “entre las organizaciones que se pueden comparar con los servicios que brinda PROINSALUD se pueden mencionar a la Clínica Fátima, quienes se encuentran ampliando sus instalaciones locativas, consultorios médicos, parqueadero; lo que les favorece para posibles licitaciones con el magisterio, ese sería el más crítico, el resto de instituciones hospitalarias, las EPS, les quedaría difícil entrar a competir, por cuanto hay algunos municipios que el contrato con el magisterio genera pérdidas, por lo tanto no es factible que entren a prestar sus servicios.

Por otra parte, se vislumbra el cierre del seguro social y sus usuarios podrían optar por los servicios de Saludcoop, entidad que no cuenta con la capacidad que se requiere para atender este mercado potencial, del cual también puede tener acceso PROINSALUD”²³

Ante el apretado mercado competitivo de Proinsalud Ltda., sobresalen fortalezas que hacen que esta institución mantenga su fuerza dentro de la prestación de servicios de Salud: El liderazgo en los Programas de Promoción y Prevención, con actividades de impacto en el modelo ideal que pretende fortalecer la ley 100, en contraste con su otro gran competidor, Saludcoop, que ha reforzado más la atención de la enfermedad como tal, y no ha reforzado a nivel regional sus programas de promoción y prevención.

²² ARTEAGA Hernán. Subgerente de Proinsalud Ltda. Entrevista Personal., 19 de Noviembre de 2005.

²³ Ibíd.

Para Proinsalud la atención al usuario tiene gran relevancia, por esta razón la entidad recoge información en forma permanente a través de la aplicación de encuestas con las cuales se han documentado los procesos en forma clara no solo en la prestación de los servicios, sino al acceso a medicamentos y otros servicios; esta afirmación se corrobora con reportes permanentes del sistema de Información y Atención al Usuario de la entidad en relación con el comportamiento de quejas según atributo y los indicadores que expresan los términos de tiempos para la resolución de las mismas; de esta manera también se conoce la relación del usuario con la Institución para tomar medidas correctivas oportunas a través de los planes de mejoramiento de cada una de las áreas para fortalecer la comunicación asertiva de los funcionarios a los clientes y viceversa. (Véase Anexo I. Comportamiento de quejas según atributo de calidad). A través de esta información se puede estimar que PROINSALUD Ltda., se ha posicionado en el mercado en todo el departamento de Nariño y Putumayo.

La existencia de una sede propia con el cumplimiento de la mayor parte de los estándares de Calidad la fortalecen en la prestación de servicios y ponen a la institución a la par de sus competidores fuertes ya citados, que tienen la gran fortaleza de establecer un mercado fijo; sin embargo es de resaltar que PROINSALUD Ltda., está sujeto a contrataciones realizadas por el Magisterio de Nariño, Humanavivir entre otros, por lo cual la calidad es fundamental para garantizar la confianza y continuidad de los afiliados en esta IPS, ante el desequilibrio que se presenta con los otros competidores.

En cuanto a la amenaza de nuevos competidores y sustitutos, se ve la probabilidad especialmente de Saludcoop, por sus altos rendimientos financieros y posicionamiento del mercado de introducir nuevas IPS, con especialización de sus servicios y mayor captación de afiliados. Por lo tanto se constituye como un fuerte rival al dirigirse al segmento de mercado compuesto por usuarios particulares y futuros afiliados al Sistema General de Seguridad Social en salud.

Por lo menos a corto plazo no es posible que haya un nuevo competidor en cuanto a la Calidad y Complejidad de Servicios que pueda aumentar la competencia de PROINSALUD LTDA.

En cuanto al poder de negociación, en el caso de los contratantes, se tiene como fortaleza, la confianza que ha depositado el Magisterio de Nariño y EPS como Humanavivir que han tenido cierta trayectoria de servicios con la entidad, producto de la calidad especialmente con la atención de pacientes que se caracterizan por su exigencia.

En el campo competitivo, también existen otros aspectos que determinan la competitividad de la Empresa: Primero el entorno; Existen en Pasto 17

administradoras del Régimen Subsidiado, 3 son EPS, con el 35,4% de Afiliados, 12 son ESS, con el 59% de afiliados y dos son cajas de compensación familiar con el 4,8%.

De las 950 IPS del Departamento, Pasto cuenta con el 42% de instituciones y de estas el 34% son públicas y el 60% de carácter mixto o privado.

Además el 31,5% prestan servicios de Primer Nivel de Atención, el 67,7% el Nivel 2 y el 0,1% el Nivel 3. Y las IPS que prestan iguales servicios son Saludcoop, Coomeva, Colsanitas, Clínica Fátima, Clínica Palermo, Clínica Saludcoop los Andes, Clínica San Juan de Pasto, Comfamiliar, Cóndor, entre otros.

El Hospital San Pedro interviene como un gran competidor puesto que posee ventajas competitivas tales como: el nivel de atención de mediana y alta complejidad que supera al de Proinsalud Ltda. (I y II), el aspecto social de la entidad con programas dedicados a la población más vulnerable de la comunidad, la trayectoria en el sector y reconocimiento de la imagen.

Teniendo en cuenta las anteriores estadísticas se puede inferir que la competencia dentro del sector privado debe ser un factor importante para tener en cuenta para el éxito de la empresa, puesto que hay cierta aglomeración en el Municipio de Pasto de IPS privadas, especialmente para la atención de la población del régimen contributivo. Además hay una demanda alta en servicios en Nivel 2 de atención, por lo cual es importante la calidad en la atención de las necesidades de salud concernientes a este nivel.

Ahora bien, con el ánimo de clarificar la información de los competidores se llevó a cabo una entrevista con los funcionarios de la Clínica Fátima de igual forma se revisó el portafolio de servicios de las Instituciones Hospital San Pedro y Clínica Fátima. Además se presenta un cuadro compuesto por los servicios asistenciales de algunos adversarios. (Ver Anexo C).

Con respecto al Hospital San Pedro es de mencionar los siguientes aspectos que permiten mayor claridad en su proyección institucional.

- ✓ Atiende a los usuarios de Nariño, el sur del Cauca y Putumayo
- ✓ No posee un plan de mercadeo
- ✓ Existe un comité de mercadeo
- ✓ Cuenta con un direccionamiento estratégico
- ✓ Hace tres años viene trabajando en la imagen corporativa
- ✓ Considera que no existen competidores directos sino de referenciaciones competitivas.
- ✓ Observa como un mercado potencial en lo que es el Ecuador.

Con respecto a la Clínica Fátima se identifican las siguientes circunstancias:

- ✓ Los servicios que la clínica presta en las áreas de neonatos, Urgencias, Cirugías de tercer nivel, partos, cesáreas y la consulta externa.
- ✓ El mercado potencial de la Clínica es toda la población de Nariño y Putumayo.
- ✓ Trabaja con varias EPS's del Departamento de Nariño como son: EMSANAR, CONDOR, DASALUD del Putumayo, SELVA SALUD del Putumayo, COLMENA, COOMEVA, la UNIVERSIDAD DE NARIÑO.
- ✓ La Clínica Fátima si posee planeación estratégica de mercadeo

8.2 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC).

Constituye una de las herramientas más importantes para el análisis del medio ya que las fuerzas competitivas son los hechos y tendencias ambientales que más puedan afectar la posición estratégica de la organización.

La matriz de perfil competitivo tiene como finalidad, establecer una posición en la cual la empresa se encuentra frente a las fuerzas competitivas. El conocimiento de tales fuentes de presión competitiva brinda claridad sobre fortalezas y debilidades críticas²⁵.

Con este propósito se construye la Matriz de Perfil Competitivo para PROINSALUD, siguiendo la metodología que sugieren tratadistas en la materia, a saber:

- ✓ **Primera etapa.** Identificar los factores claves de éxito en las empresas competidoras
- ✓ **Segunda etapa.** Asignar ponderación a cada factor determinante de éxito con el propósito de indicar la importancia relativa de ese factor para el logro del mismo en el sector y varía de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante) velando porque la columna de ponderación sume 1.00.
- ✓ **Tercera etapa.** Asignar a cada competidor la debilidad o fortaleza de las empresas con cada factor clave de éxito en donde, 1 = debilidad grave, 2 debilidad menor, 3 = fortaleza menor y 4 = fortaleza importante y en lo posible deben basarse en información objetiva.
- ✓ **Cuarta etapa.** Multiplicación de las ponderaciones asignadas a cada factor por la clasificación correspondiente. El resultado ponderado, indica la fuerza o debilidad relativa de cada competidor en cada factor determinante de éxito.

²⁵ PORTER, Michel. Conceptos sobre análisis competitivo. DAVID, Fred. La Gerena Estratégica. Legis serie empresarial.

- ✓ **Quinta etapa.** Sumar la columna de resultados ponderados para cada competidor y comparar el resultado más alto indica el competidor más amenazante.

MATRIZ 3. Perfil Competitivo

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PONDERACION	SALUD COOP		INSTITUTO DE SEGUROS SOCIALES		HOSPITAL SAN PEDRO		CLINICA FATIMA		PROINSALUD	
		Calific.	Result.	Calific.	Result.	Calific.	Result.	Calific.	Result.	Calific.	Result.
Cobertura de servicios en el departamento	0,10	2	0,2	2	0,20	2	0,20	2	0,20	4	0,40
Reconocimiento de la calidad de los servicios	0,15	4	0,6	2	0,30	4	0,60	4	0,60	4	0,60
Posicionamiento de la imagen	0,12	4	0,5	3	0,36	4	0,48	3	0,36	3	0,36
Calidad de los profesionales	0,12	4	0,5	4	0,48	4	0,48	4	0,48	4	0,48
Instalaciones locativas	0,09	4	0,4	3	0,27	4	0,36	4	0,36	4	0,36
Atención médica	0,12	4	0,5	3	0,36	4	0,48	4	0,48	4	0,48
Programación y asignación de citas	0,10	4	0,4	3	0,30	4	0,40	4	0,40	2	0,20
Posibilidades de licitación	0,10	2	0,2	2	0,20	2	0,20	4	0,40	4	0,40
Diversidad de servicios	0,10	3	0,3	2,00	0,20	3	0,30	3	0,30	4,00	0,40
	1		3,50		2,67		3,50		3,58		3,68

De la matriz 3 de perfil competitivo se deduce, que el estado posicional de la empresa "PROINSALUD Ltda." a nivel local, corresponde en el valor ponderado de 3.78, superando el promedio del sector (2.5) lo que indica un buen desempeño frente a las demás empresas competidoras, puesto que es el de mayor ponderación, aún así, los demás competidores representan una amenaza por ser empresas de desempeño similar, mas si se considera que son instituciones de gran permanencia y trayectoria; en la Empresa se observan como puntos fuertes: la calidad de su servicio, el posicionamiento de imagen, la cobertura del servicio hacia 61 municipios del Departamento de Nariño y la posibilidad de licitar contratos porque cuenta con sus instalaciones amplias y adecuadas.

Con respecto a las debilidades, se observa que existe una necesidad de mejorar la programación y asignación de citas por cuanto resulta un requerimiento expresado por los usuarios de la Entidad.

8.3. PERFIL DEL USUARIO.

PROINSALUD atiende una población de 54.000 clientes entre afiliados y beneficiarios, actualmente cuenta con 5 contratos discriminados de la siguiente manera²⁴:

- ✓ EPS HUMANAVIVIR: 10.000 afiliados a través de 2 tipos de contratación: por evento y capitación.
- ✓ Contrato con MAGISTERIO: con 34000 afiliados se basa en un régimen especial a través de la ley 91 de 1989.
- ✓ Para los afiliados del Magisterio existen convenios especiales que permiten que uno de ellos o su grupo familiar se encuentra radicado en otro departamento diferente a Nariño, se le preste el servicio dentro de los 4 niveles de acuerdo a la contratación existente en el departamento.
- ✓ Este contrato cuenta con veedores que han sido nombrados representantes encargados de presentar mensualmente un informe a Magisterio y Previsora sobre la calidad de servicios prestados.

²⁴ ARTEAGA Hernán. Subgerente Proinsalud Ltda. Entrevista realizada en San Juan de Pasto, 19 de noviembre de 2005

- ✓ Existen 3 contratos por evento con las siguientes entidades: MALLAMAS, COLSANITAS, UNIVERSIDAD DE NARIÑO. Presta servicios a particulares los cuales representan el 1% de la población total.

PROINSALUD presta servicio en 61 municipios distribuidos de la siguiente forma: 15 municipios donde se prestan servicios de primer nivel, 46 municipios donde se contratan los servicios.

Actualmente para dar mayor seguimiento y control a los servicios prestados en los municipios PROINSALUD ha fortalecido el área de gerencia y auditoria de la calidad.

Por otra parte, es de mencionar que por considerarse importante para efectos del presente trabajo, se aplicó las encuestas mencionadas en los aspectos metodológicos, orientado a conocer las percepciones de los actuales clientes, ante lo cual se encuentra la siguiente situación:

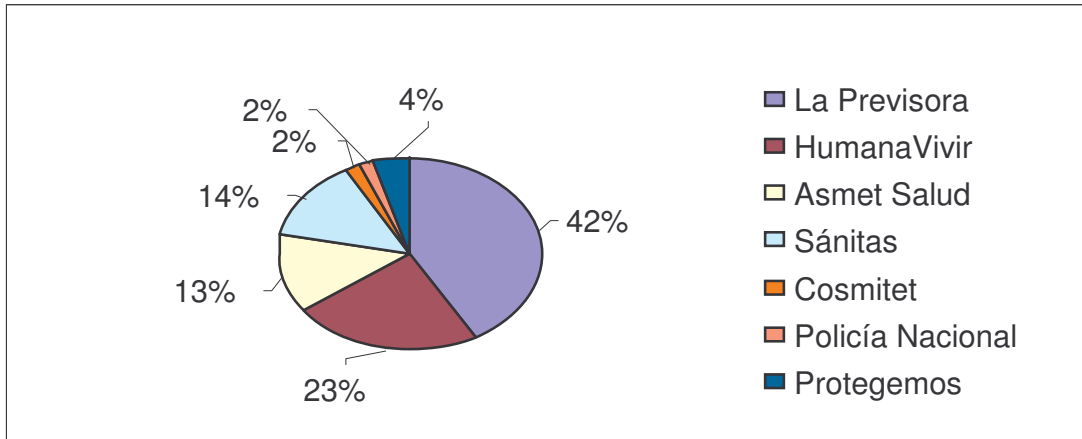
Teniendo en cuenta la importancia de conocer la opinión de personas afiliadas a diferentes Entidades Promotoras de Salud (EPS) se aplicó la encuesta de la forma como se indica en el cuadro 3, gráfico 1.

CUADRO 3. Entidad donde se encuentra afiliado.

Entidades Promotoras de Salud	No. Afiliados	%
La Previsora	157	42
HumanaVivir	87	23
Asmet Salud	50	13
Sánitas	53	14
Cosmitet	7	2
Policía Nacional	7	2
Protegemos	16	4
	377	100

FUENTE: ESTA INVESTIGACIÓN

GRÁFICO 1. Entidad donde se encuentra afiliado.



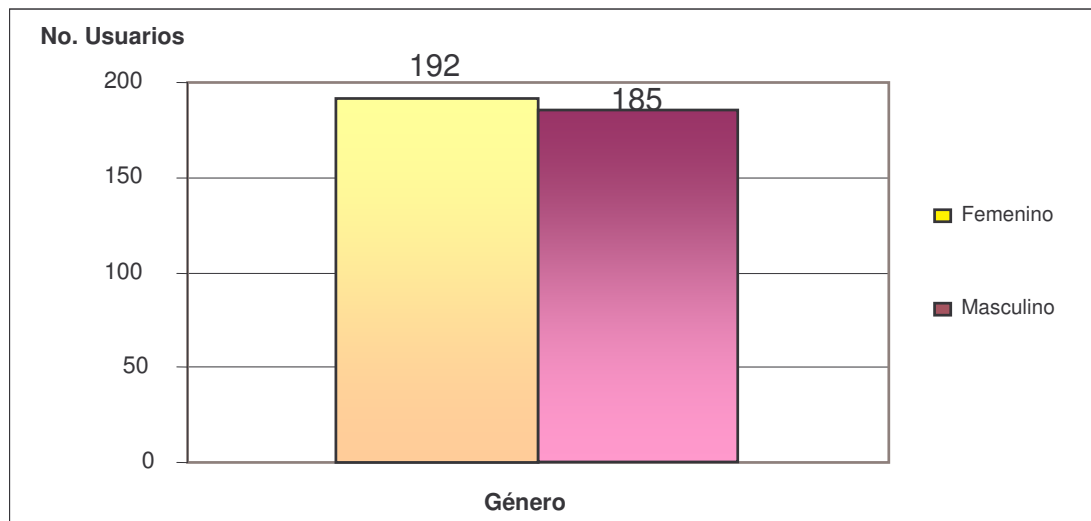
De igual manera sucede con la representación en la muestra del género masculino y femenino, así el 51% de la población encuestada corresponde al género femenino y el 49% del género masculino, así se observa en el cuadro 4 y gráfica 2.

CUADRO 4. Género de usuarios encuestados.

Género	Usuarios	%
Femenino	192	51
Masculino	185	49
	377	100

FUENTE: ESTA INVESTIGACIÓN

GRÁFICO 2. Género de Usuarios encuestados.



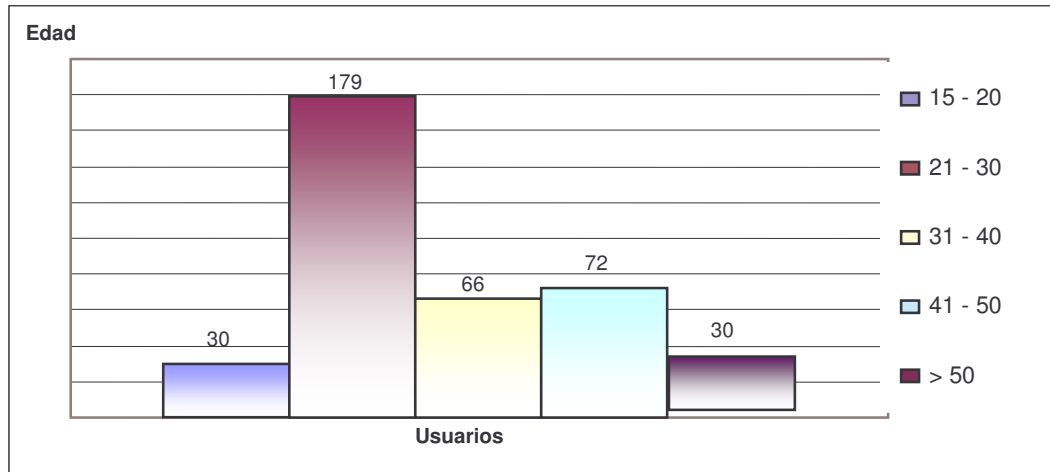
Otro aspecto importante para la representación de la muestra es la edad de los usuarios; por lo tanto se aplicó la encuesta a personas de diferentes grupos de edad, como se puede observar en el cuadro 5, gráfico 3.

CUADRO 5. Edad de Usuarios encuestados.

Edad	Usuarios	%
15 – 20	30	8
21 - 30	179	47
31 - 40	66	18
41 - 50	72	19
> 50	30	8
	377	100

FUENTE: ESTA INVESTIGACIÓN

GRÁFICO 3. Edad de Usuarios encuestados.



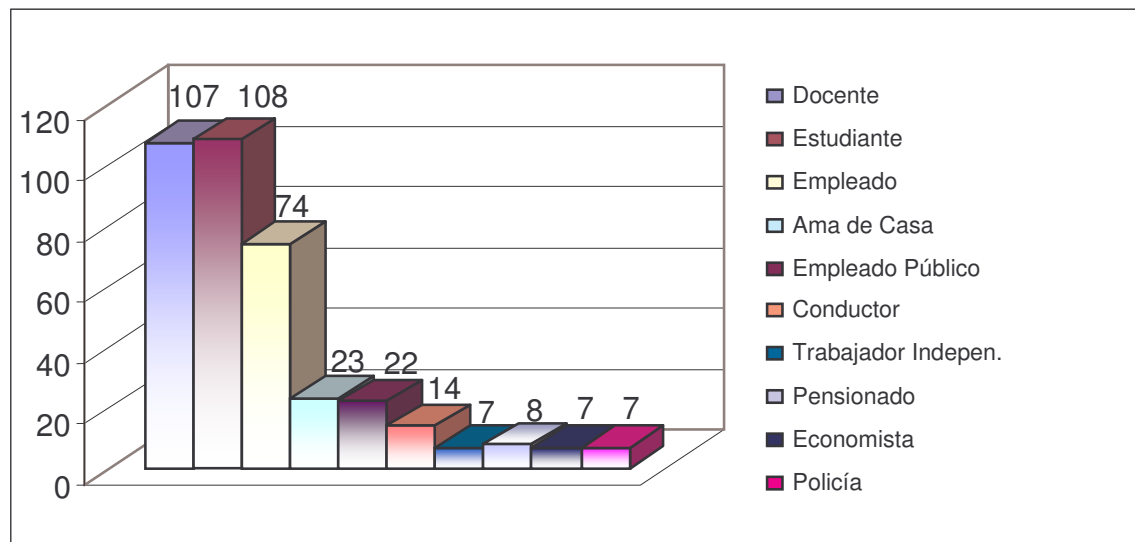
En la información que se muestra en el cuadro 6 y gráfica 4, se observa que en su mayoría los usuarios que reciben atención de PROINSALUD corresponden al Magisterio y estudiantes, confirmando así la contratación de la Entidad con este sector.

CUADRO 6. Ocupación de los Usuarios.

Ocupación	Usuarios	%
Docente	107	28
Estudiante	108	29
Empleado	74	20
Ama de Casa	23	6
Empleado Público	22	6
Conductor	14	4
Trabajador Indepen.	7	2
Pensionado	8	2
Economista	7	2
Policía	7	2
	377	100

FUENTE: ESTA INVESTIGACIÓN

GRÁFICO 4. Ocupación de los Usuarios.



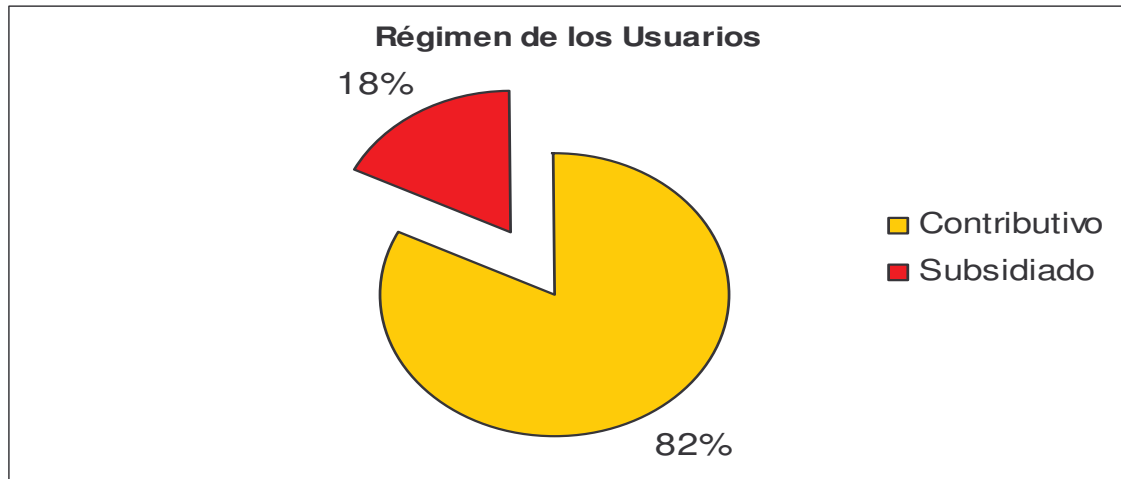
En el cuadro 7 y gráfico 5, se puede apreciar que su mayoría (82%) de los usuarios atendidos por PROINSALUD corresponden al régimen contributivo; siendo el 18% restante del régimen subsidiado.

CUADRO 7. Régimen de los usuarios.

Régimen	Usuarios	%
Contributivo	297	82
Subsidiado	64	18
TOTAL	361	100

FUENTE: ESTA INVESTIGACIÓN

GRÁFICO 5. Régimen de los Usuarios.



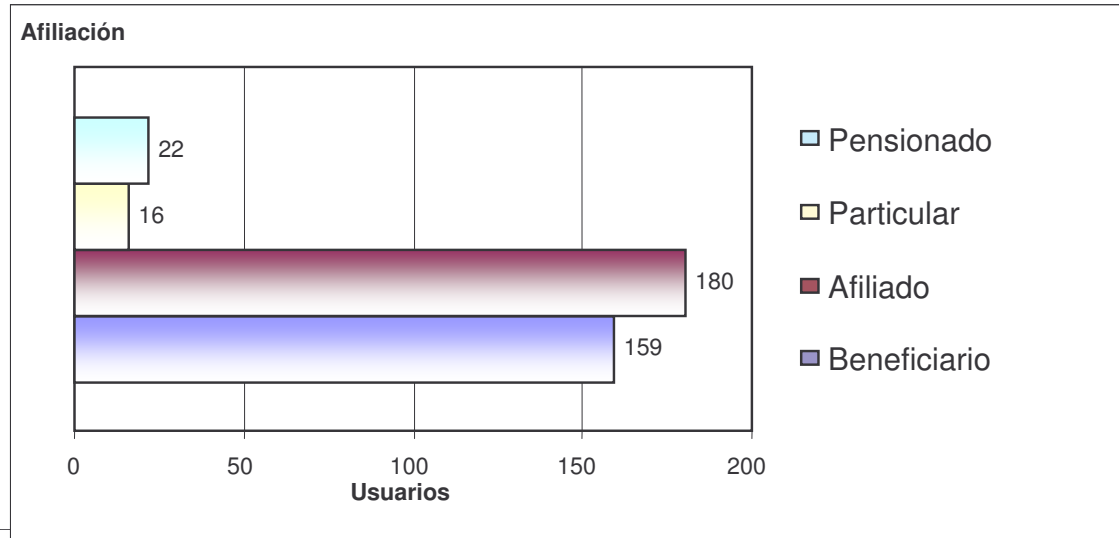
Además, es importante resaltar que para la aplicación de las encuestas se tuvo en cuenta el tipo de afiliación como son beneficiarios, afiliados, particulares o pensionados, su distribución se puede observar en el cuadro 8, gráfica 6.

CUADRO 8. Tipo de Afiliación.

Afiliación	Usuarios	%
Beneficiario	159	42
Afiliado	180	48
Particular	16	4
Pensionado	22	6
	377	100

FUENTE: ESTA INVESTIGACIÓN

GRÁFICO 6. Tipo de afiliación.



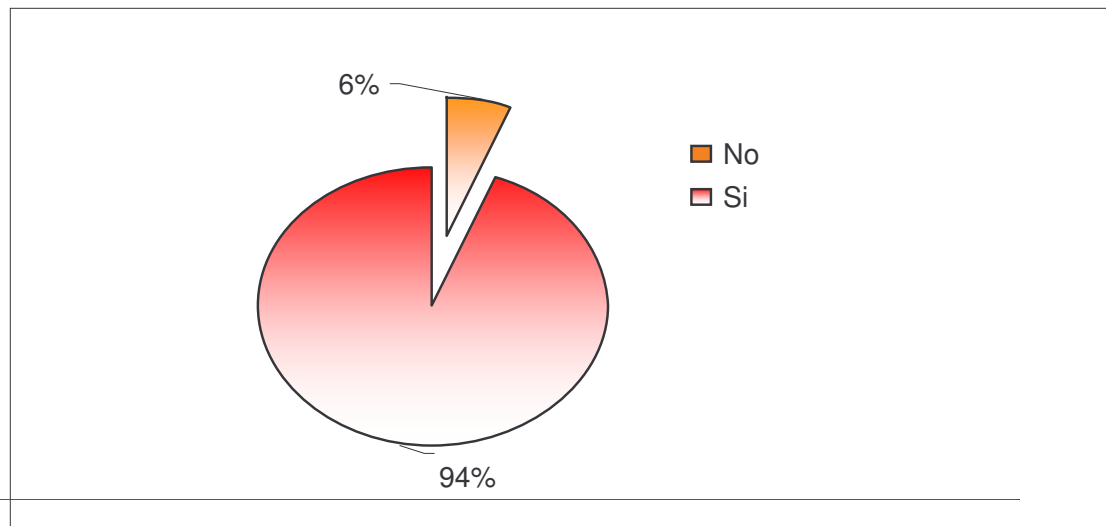
Por las razones antes mencionadas, es decir se trata de personas que han recibido los servicios de PROINSALUD, por lo tanto el 94% de ellos afirma conocer sobre sus servicios; sin embargo existe un 6% de ellos que aún no conocen todos los servicios. Ver cuadro 9, Gráfico 7.

CUADRO 9. Conoce usted los Servicios que presta Proinsalud Ltda.

	Usuarios	%
No	23	6
Si	354	94
	377	100

FUENTE: ESTA INVESTIGACIÓN

GRÁFICO 7. Conoce usted los Servicios que presta Proinsalud Ltda.



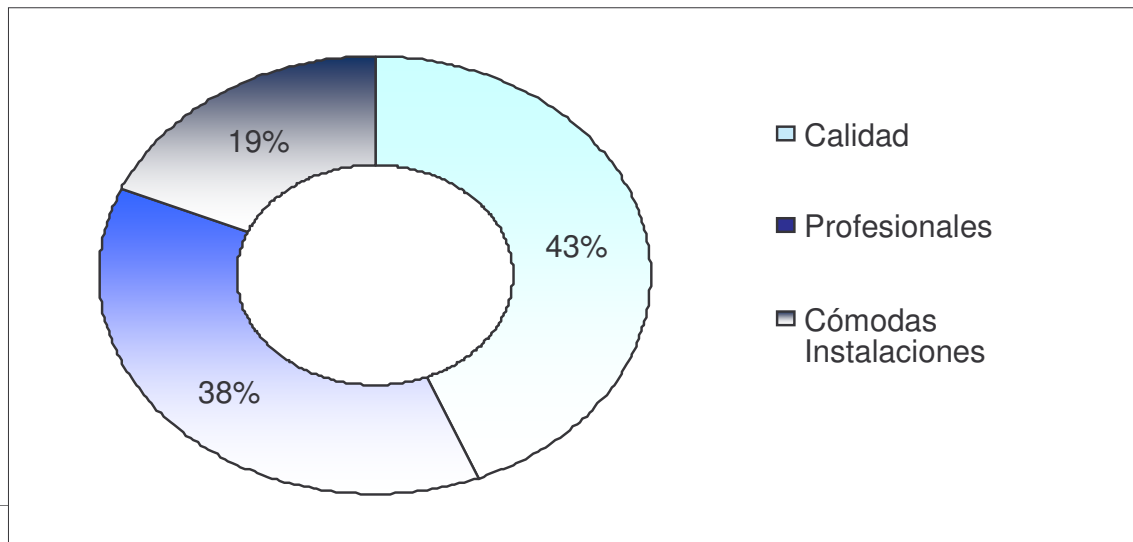
Entre las razones que explican la utilización de los servicios de PROINSALUD, por parte de los usuarios particulares, se mencionan la calidad, los profesionales y por sus instalaciones, su frecuencia y participación porcentual se muestra en el cuadro 10 y gráfico 8.

CUADRO 10. Razones de utilización de los servicios que ofrece Proinsalud Ltda. Por parte de usuarios particulares.

	Usuarios	%
Calidad	7	44
Profesionales	6	38
Cómodas Instalaciones	3	19
	16	100

FUENTE: ESTA INVESTIGACIÓN

GRÁFICO 8. Razones de utilización de los servicios que ofrece Proinsalud Ltda.



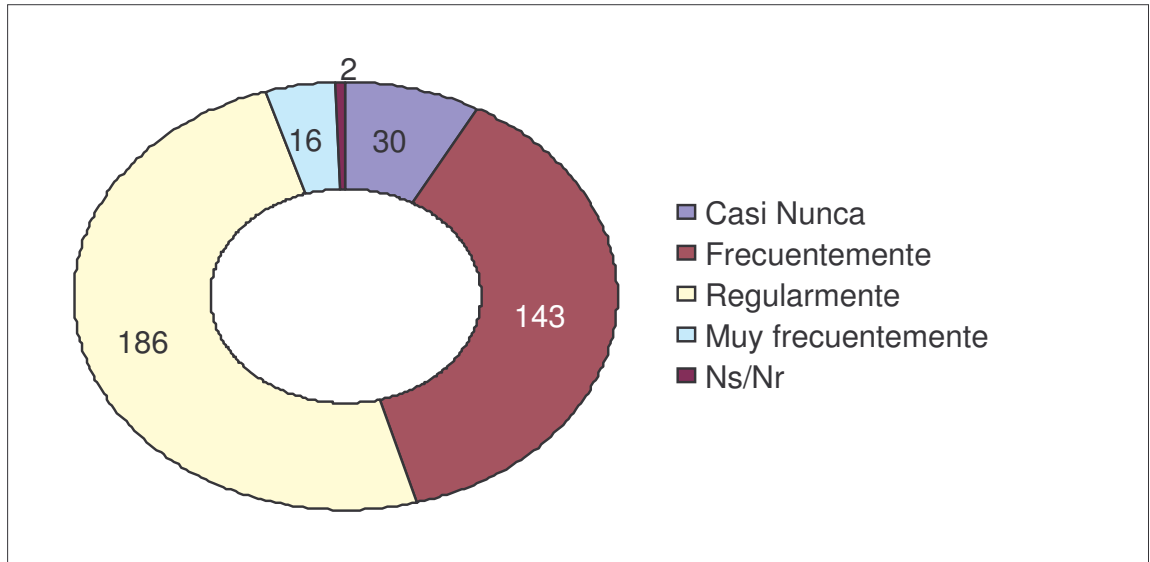
La utilización de los servicios por parte de los usuarios de PROINSALUD se presenta en su mayoría en forma frecuente y/o regularmente, correspondiente a un 87%, así se muestra en el cuadro 11, gráfica 9.

CUADRO 11. Frecuencia con que utiliza el servicio.

	Usuarios	%
Casi Nunca	30	8
Frecuentemente	143	38
Regularmente	186	49
Muy frecuentemente	16	4
Ns/Nr	2	0,5
	377	100

FUENTE: ESTA INVESTIGACIÓN

GRÁFICO 9. Frecuencia con que utiliza el servicio.



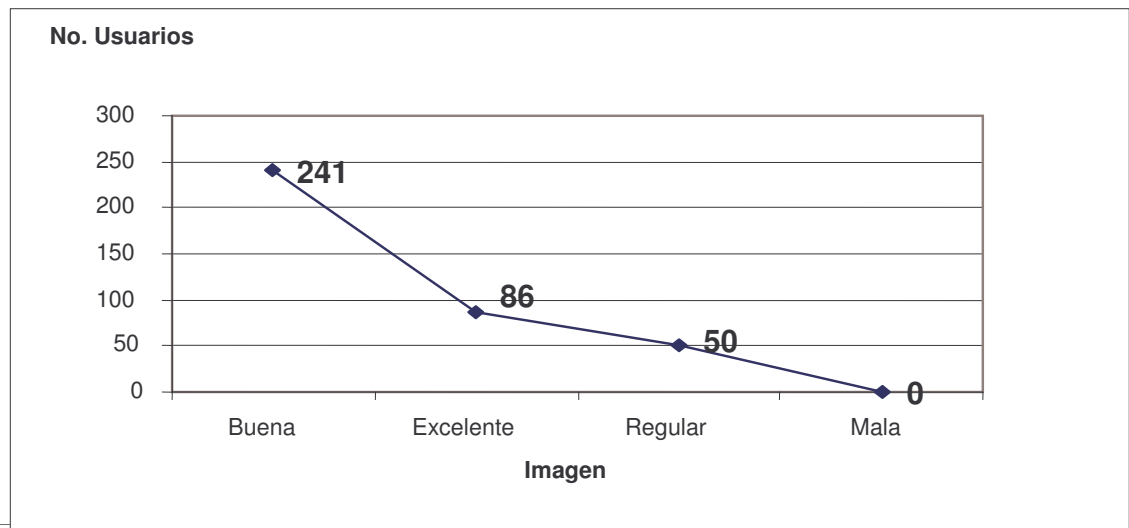
La imagen que tienen de PROINSALUD es buena y excelente, como se puede observar en la opinión de los usuarios que se presenta en el cuadro 12, gráfica 10; sin embargo nótese que existe el 13% que califica como regular.

CUADRO 12. Imagen que tiene Proinsalud Ltda.

	Usuarios	%
Buena	241	64
Excelente	86	23
Regular	50	13
Mala	0	0
	377	100

FUENTE: ESTA INVESTIGACIÓN

GRÁFICO 10. Imagen del Usuario.



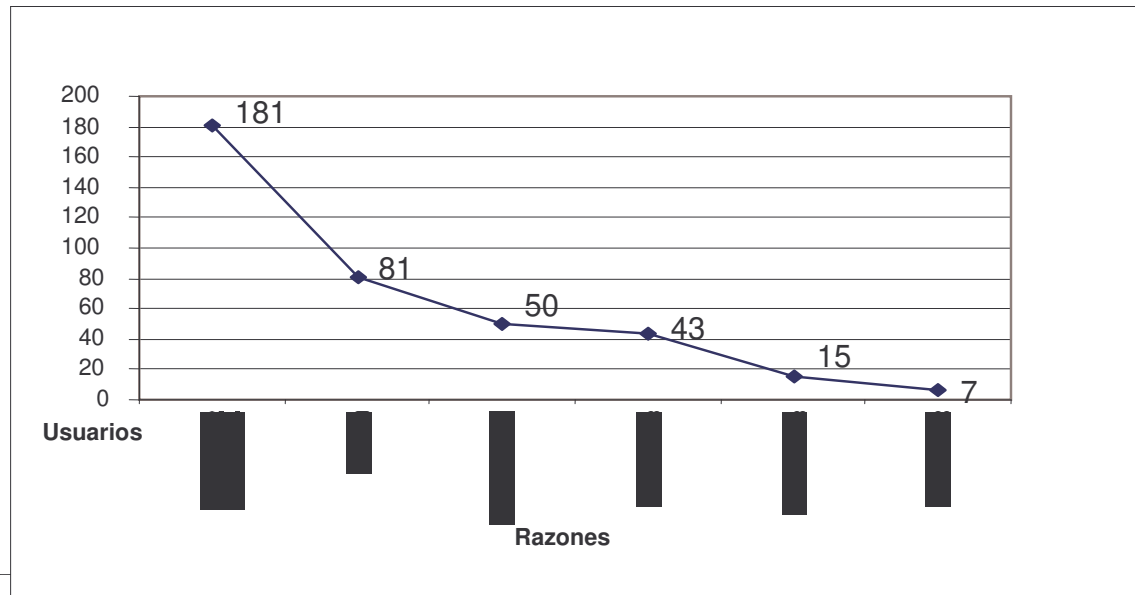
Para la calificación del usuario, él tiene en cuenta razones como calidad, atención, reconocimiento, profesionales, medicamentos y la accesibilidad en orden de importancia, como se muestra en el cuadro 13 y gráfico 11.

CUADRO 13. Razones por las que el usuario califica la imagen.

	Usuarios	%
Calidad	181	48
Atención	81	21
Reconocimiento	50	13
Profesionales	43	11
Medicamentos	15	4
Accesibilidad	7	2
	377	100

FUENTE: ESTA INVESTIGACIÓN

GRÁFICO 11. Razones por las que el usuario califica la imagen.



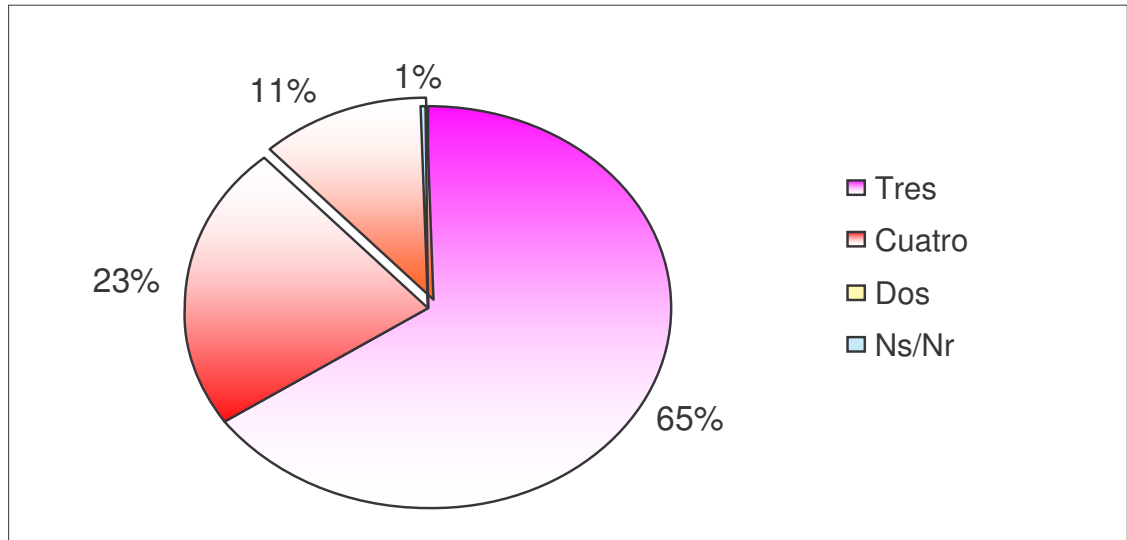
La calificación del servicio por parte del usuario se observa en el cuadro 14, gráfico 12, en ellos se puede precisar que en su mayoría lo califica en tres (3) el 66% y el 23% en cuatro (4); si se tiene en cuenta la información anterior existe una contradicción entre su apreciación cualitativa y su calificación cuantitativa.

CUADRO 14. Calificación del Servicio

	Usuarios	%
Tres	247	66
Cuatro	86	23
Dos	42	11
Ns/Nr	2	1
	377	100

FUENTE: ESTA INVESTIGACIÓN

GRÁFICO 12. Calificación del Servicio.



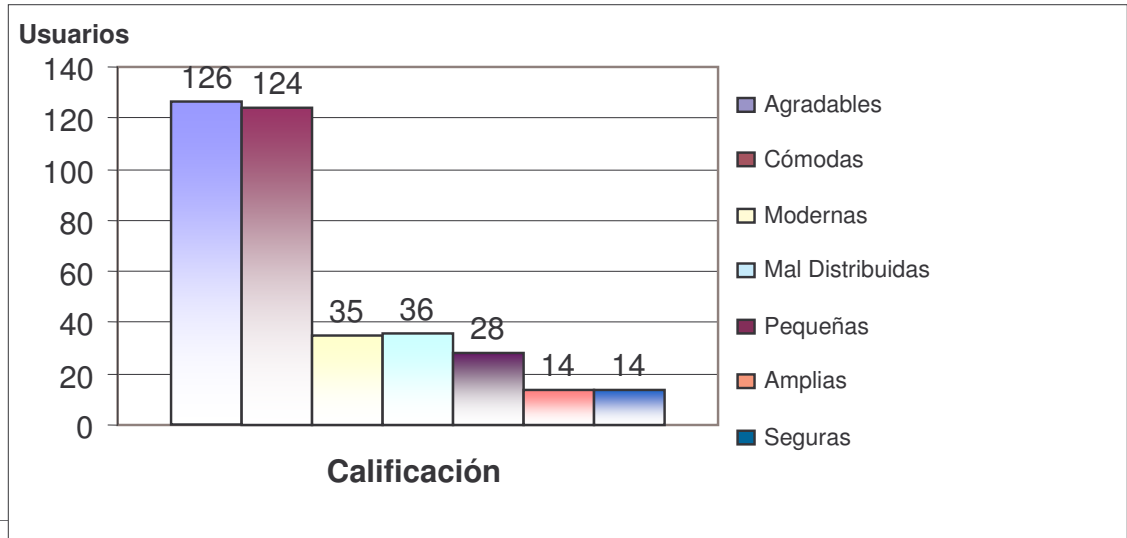
En su calificación de las instalaciones de PROINSALUD LTDA, en su mayoría consideran que son agradables y cómodas, así se observa en la información que se muestra en el cuadro 15 y gráfico 13; aunque también existen usuarios que consideran que se encuentran mal distribuidas y que son pequeñas.

CUADRO 15. Qué le parece las instalaciones de Proinsalud Ltda.

	Usuarios	%
Agradables	126	33
Cómodas	124	33
Modernas	35	9
Mal Distribuidas	36	10
Pequeñas	28	7
Amplias	14	4
Seguras	14	4
	377	100

FUENTE: ESTA INVESTIGACIÓN

GRÁFICO 13. Qué le parece las instalaciones de Proinsalud Ltda.



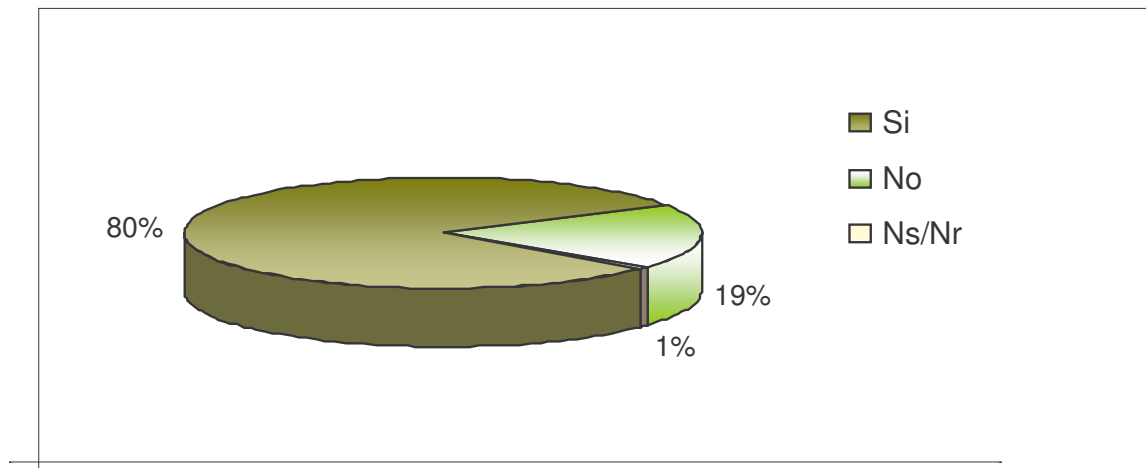
En su mayoría los usuarios que reciben los servicios de PROINSALUD, expresan satisfacción; aunque existe un 19% de ellos que no se encuentran satisfechos con el servicio que han recibido, así se puede apreciar la información registrada en el cuadro 16, gráfico 14.

CUADRO 16. Se encuentra satisfecho con el servicio de Proinsalud Ltda.?

	Usuarios	%
Si	303	80
No	72	19
Ns/Nr	2	1
	377	100

FUENTE: ESTA INVESTIGACIÓN

GRÁFICO 14. Se encuentra satisfecho con el servicio de Proinsalud Ltda.?



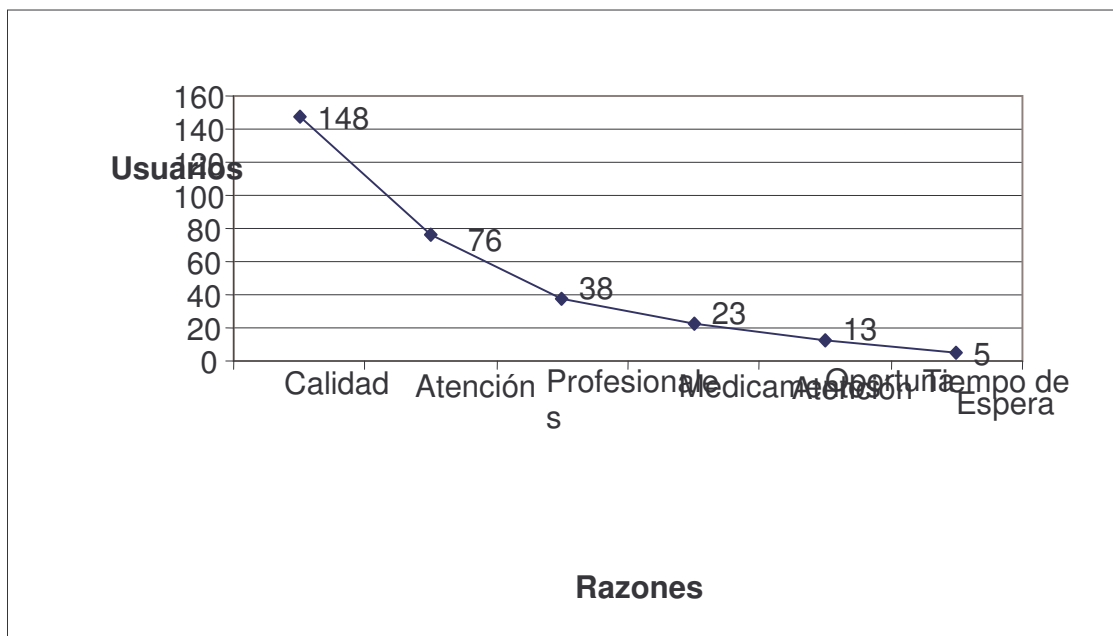
Entre las razones que expresa el usuario para calificar el nivel de satisfacción se presenta en primera instancia la calidad, la atención, los profesionales, así se puede apreciar en el cuadro 17, gráfico 15.

CUADRO 17. Razones por las cuales se encuentra satisfecho.

	Usuarios	%
Calidad	148	49
Atención	76	25
Profesionales	38	13
Medicamentos	23	8
Atención Oportuna	13	4
Tiempo de Espera	5	2
	303	100

FUENTE: ESTA INVESTIGACIÓN

GRÁFICO 15. Razones por las cuales se encuentra satisfecho.



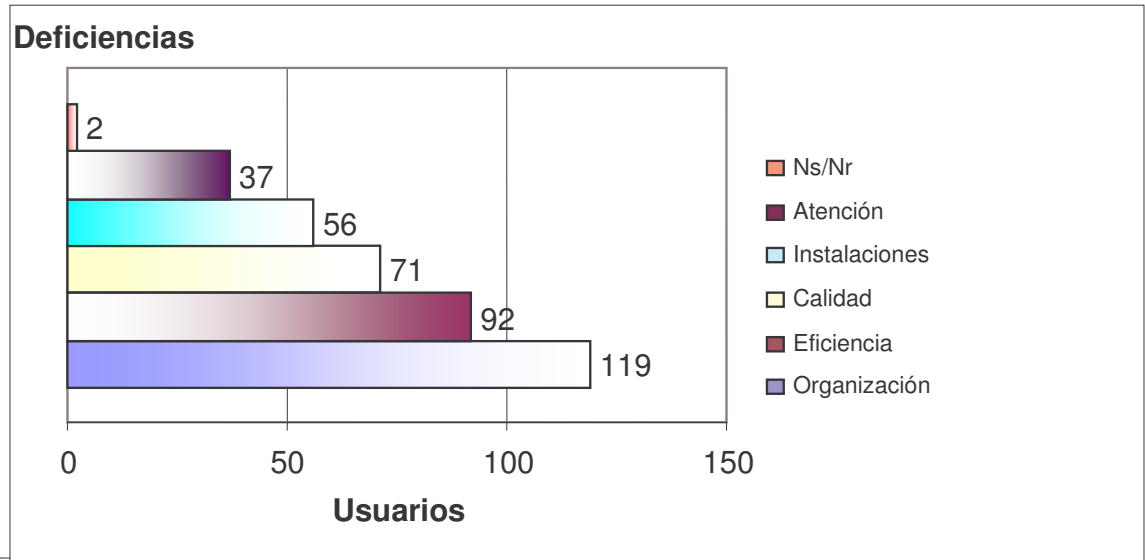
Entre las deficiencias de los servicios que expresan los usuarios de PROINSALUD se encuentran la organización, eficiencia, calidad, instalaciones, atención respectivamente, véase cuadro 18, gráfico 16.

CUADRO 18. Principales deficiencias en los servicios.

	Usuarios	%
Organización	119	32
Eficiencia	92	24
Calidad	71	19
Instalaciones	56	15
Atención	37	10
Ns/Nr	2	1
	377	100

FUENTE: ESTA INVESTIGACIÓN

GRÁFICO 16. Principales deficiencias en los servicios.



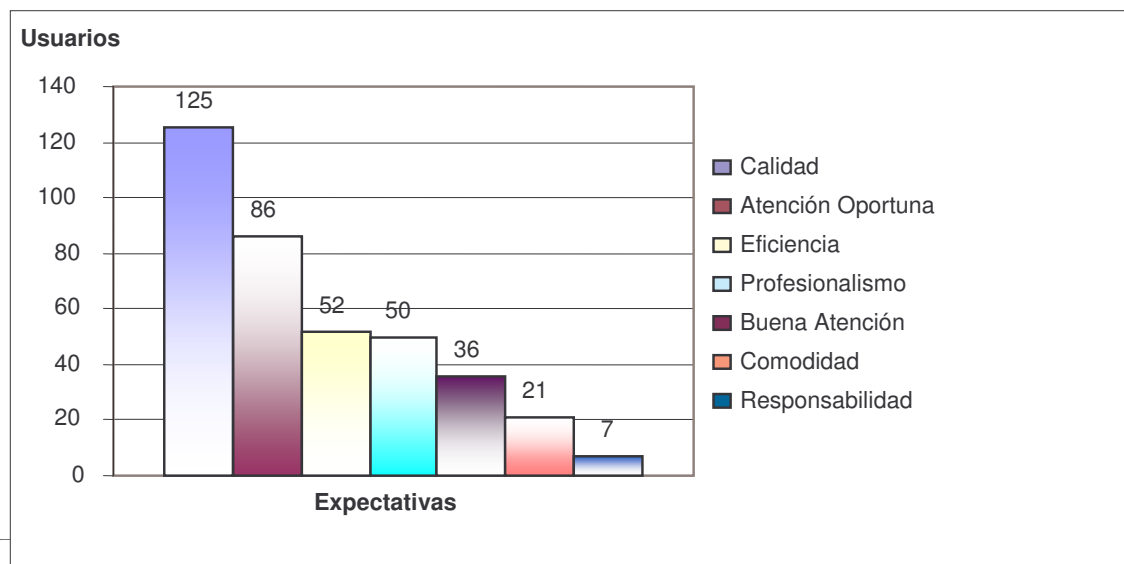
Por las razones antes mencionadas, las expectativas de los usuarios se centran en calidad, atención oportuna, eficiencia, profesionalismo, comodidad, responsabilidad, así se refleja su opinión en el cuadro 19, gráfico 17

CUADRO 19. Expectativas de los usuarios.

	Usuarios	%
Calidad	125	33
Atención Oportuna	86	23
Eficiencia	52	14
Profesionalismo	50	13
Buena Atención	36	10
Comodidad	21	6
Responsabilidad	7	2
	377	100

FUENTE: ESTA INVESTIGACIÓN

GRÁFICO 17. Expectativas de los usuarios.



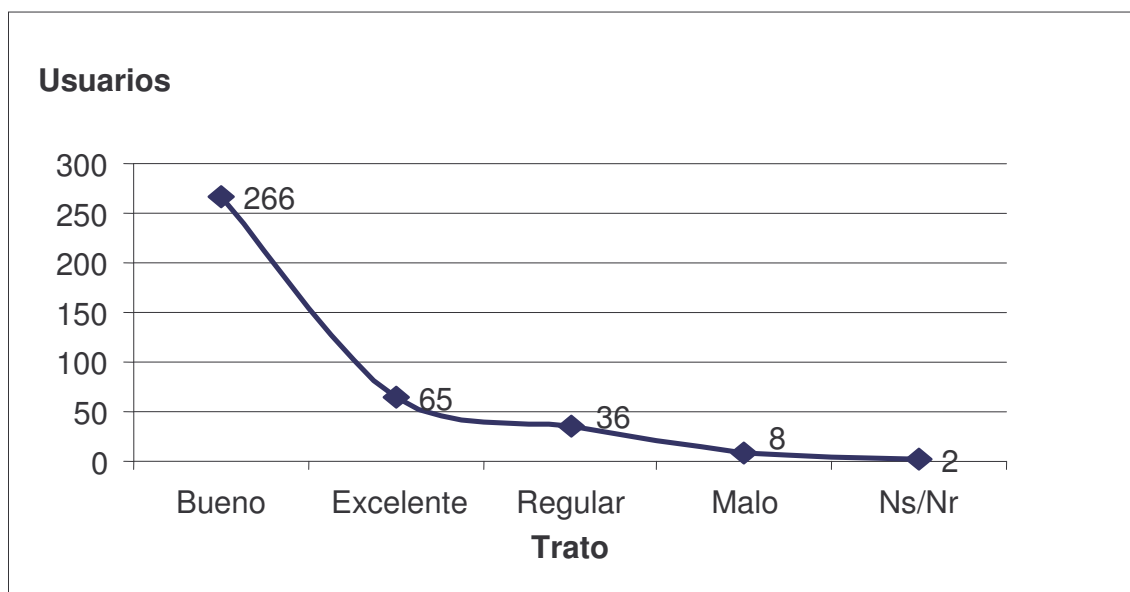
Aunque la mayoría de los usuarios que han recibido los servicios de PROINSALUD, considera que el trato hacia ellos ha sido bueno y excelente; hay quienes afirman lo contrario como regular y malo; así se puede observar en la información que se registra en el cuadro 20 y gráfica 18.

CUADRO 20. Como es el trato que ha recibido por parte de los funcionarios de Proinsalud?

	Usuarios	%
Bueno	266	71
Excelente	65	17
Regular	36	10
Malo	8	2
Ns/Nr	2	1
	377	100

FUENTE: ESTA INVESTIGACIÓN

GRÁFICO 18. Como es el trato que ha recibido por parte de los funcionarios de Proinsalud Ltda.



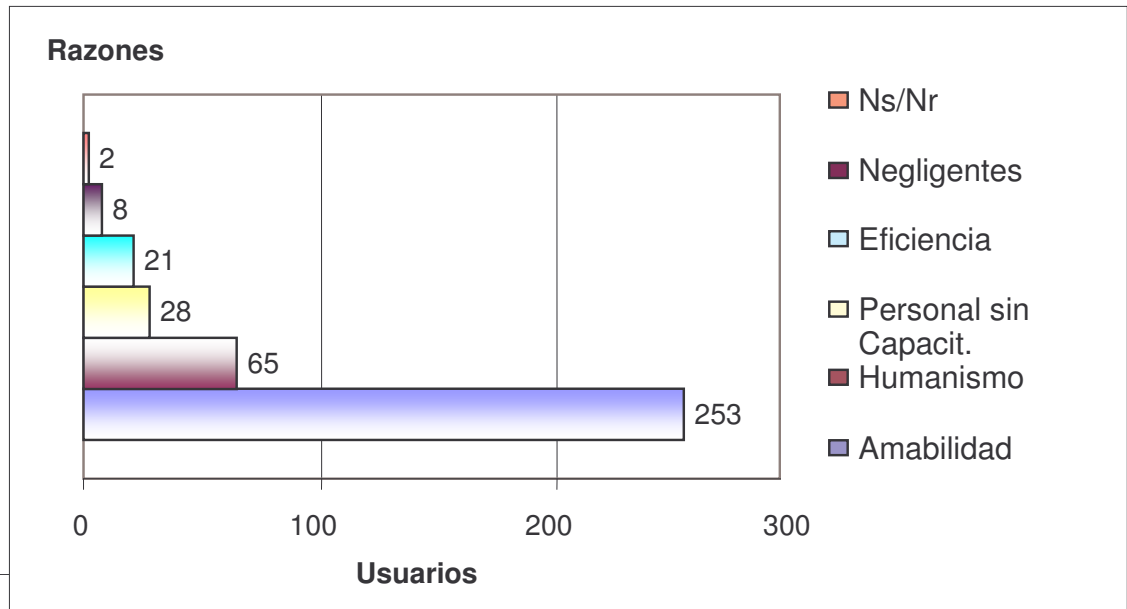
Entre los factores que tienen en cuenta los usuarios para su calificación del trato que han recibido, se muestran en el cuadro 21 gráfica 19.

CUADRO 21. Razones por las cuales califica el trato que ha recibido.

	Usuarios	%
Amabilidad	253	67
Humanismo	65	17
Personal sin Capacit.	28	7
Eficiencia	21	6
Negligentes	8	2
Ns/Nr	2	1
	377	100

FUENTE: ESTA INVESTIGACIÓN

GRÁFICO 19. Razones por las cuales califica el trato que ha recibido.



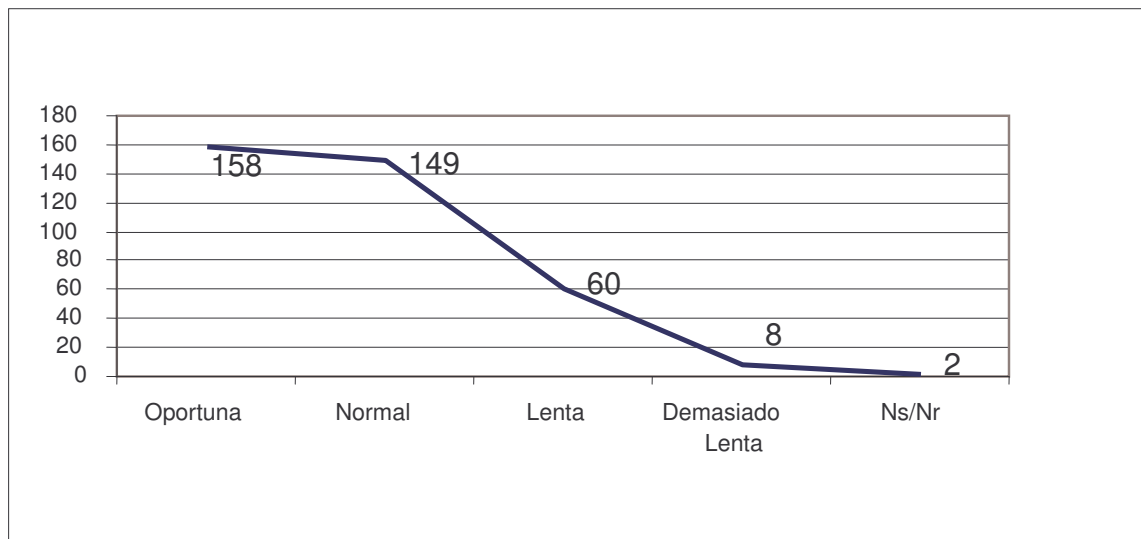
La atención médica consideran los usuarios que es oportuna, normal en su mayoría; no obstante, también existen usuarios que la consideran como lenta y demasiado lenta. (Véase cuadro 22, gráfico 20).

CUADRO 22. Qué le pareció la atención médica?

	Usuarios	%
Oportuna	158	42
Normal	149	40
Lenta	60	16
Demasiado Lenta	8	2
Ns/Nr	2	1
	377	100

FUENTE: ESTA INVESTIGACIÓN

GRÁFICO 20. Qué le pareció la atención médica?



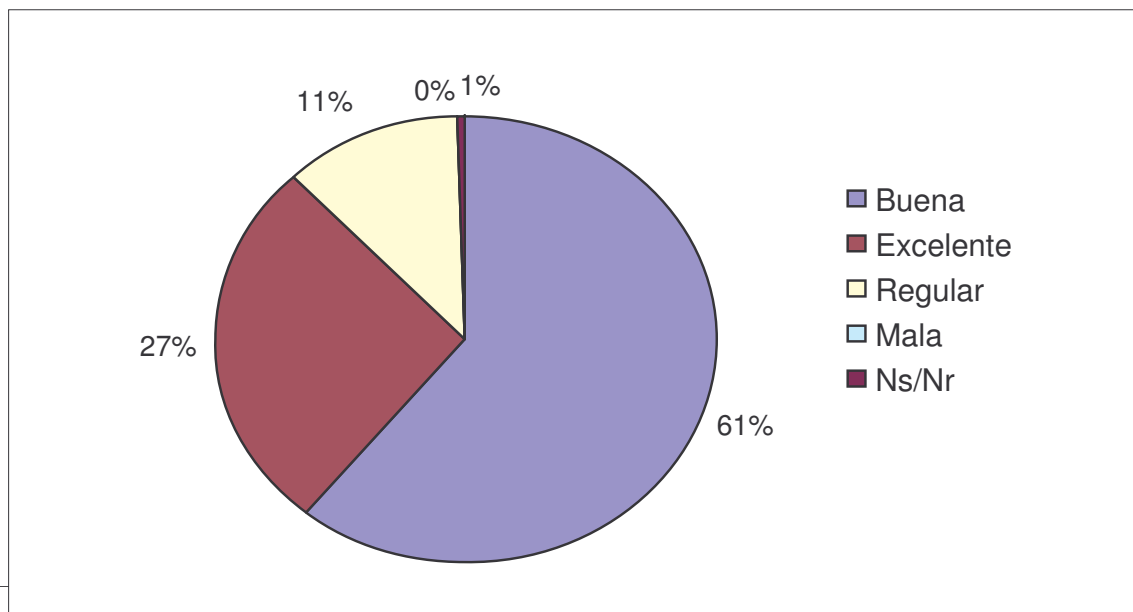
De igual manera, se califica la puntualidad en la atención como factor clave, considerada por los usuarios como buena en un 61%, excelente en un 27%; sin embargo existe un 11% de los usuarios que la califica como regular; así se refleja en la información que se presenta en el cuadro 23, gráfica 21.

CUADRO 23. Calificación de la puntualidad en la atención.

	Usuarios	%
Buena	229	61
Excelente	103	27
Regular	43	11
Mala	0	0
Ns/Nr	2	1
	377	100

FUENTE: ESTA INVESTIGACIÓN

GRÁFICO 21. La puntualidad de las personas encargadas de atenderlo en una cita es:



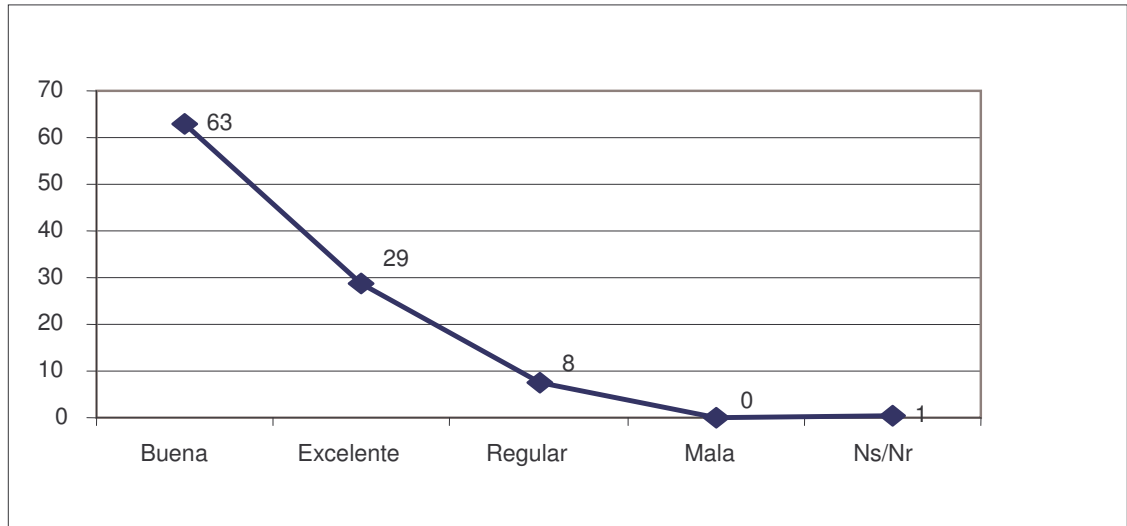
Otro aspecto que se considera muy importante en la evaluación es el relacionado con la comunicación, la cual se califica como buena en un 63%, excelente para el 29% de los usuarios encuestados, regular para el 8% de ellos. (Véase cuadro 24, gráfico 22)

CUADRO 24. Como fue la comunicación con el profesional que lo atendió?

	Usuarios	%
Buena	237	63
Excelente	109	29
Regular	29	8
Mala	0	0
Ns/Nr	2	1
	377	100

FUENTE: ESTA INVESTIGACIÓN

GRÁFICO 22. Como fue la comunicación con el profesional que lo atendió?



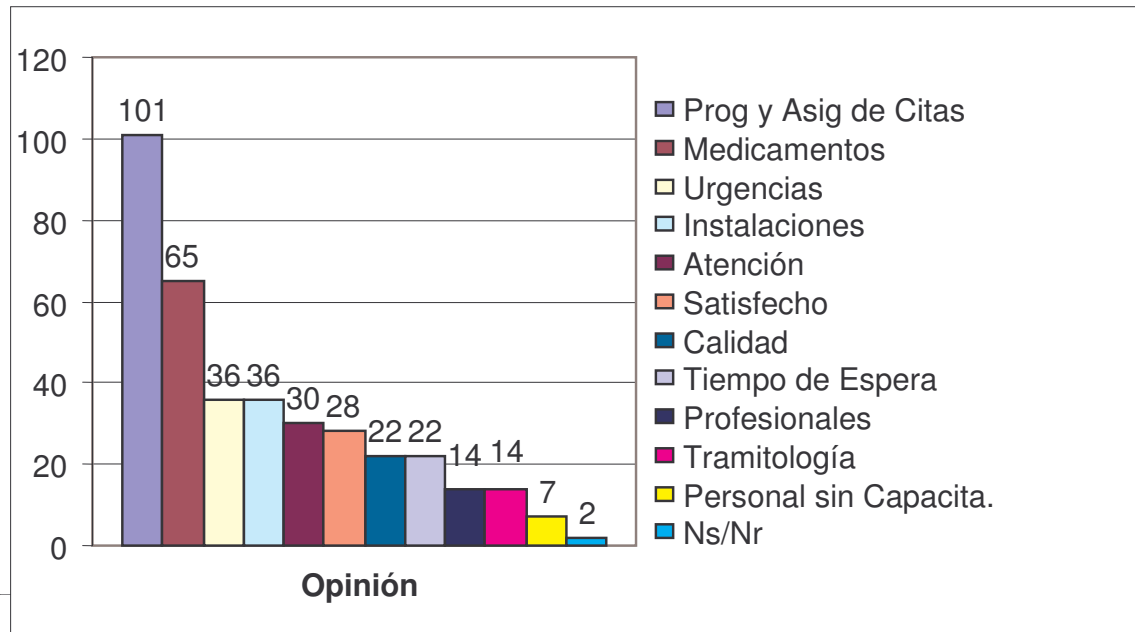
Entre los aspectos que más disgusta al usuario de la entidad, es la programación y asignación de las citas, seguido de los medicamentos, así se puede observar en las cifras reflejadas en el cuadro 25, gráfico 23.

CUADRO 25. Qué es lo que menos le gusta de Proinsalud Ltda.?

	Usuarios	%
Prog y Asig de Citas	101	27
Medicamentos	65	17
Urgencias	36	10
Instalaciones	36	10
Atención	30	8
Satisfecho	28	7
Calidad	22	6
Tiempo de Espera	22	6
Profesionales	14	4
Tramitología	14	4
Personal sin Capacita.	7	2
Ns/Nr	2	1
	377	100

FUENTE: ESTA INVESTIGACIÓN

GRÁFICO 23. Qué es lo que menos le gusta de Proinsalud Ltda.?



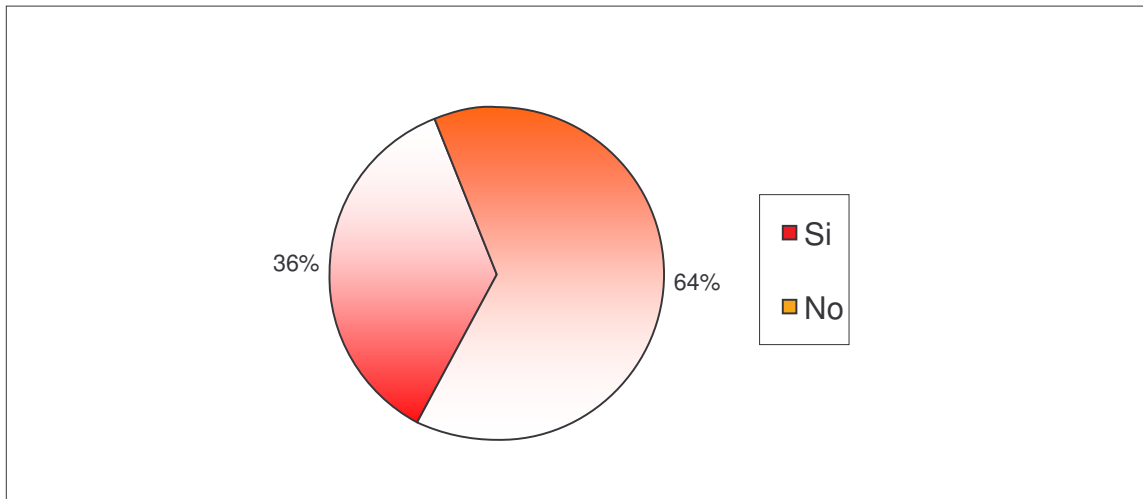
La opinión de los usuarios frente a la utilización de los servicios de otra entidad contribuye para identificar el posicionamiento de PROINSALUD frente a ellas, de igual forma para identificar la competencia. La información que se registra en el cuadro 26, 27 y 28, gráfico 24, 25 y 26 refleja un buen posicionamiento de la entidad.

CUADRO 26. Ha recurrido a los servicios de otra institución?

	Usuarios	%
Si	136	36
No	241	64
	377	100

FUENTE: ESTA INVESTIGACIÓN

GRÁFICO 24. Ha recurrido a los servicios de otra institución?

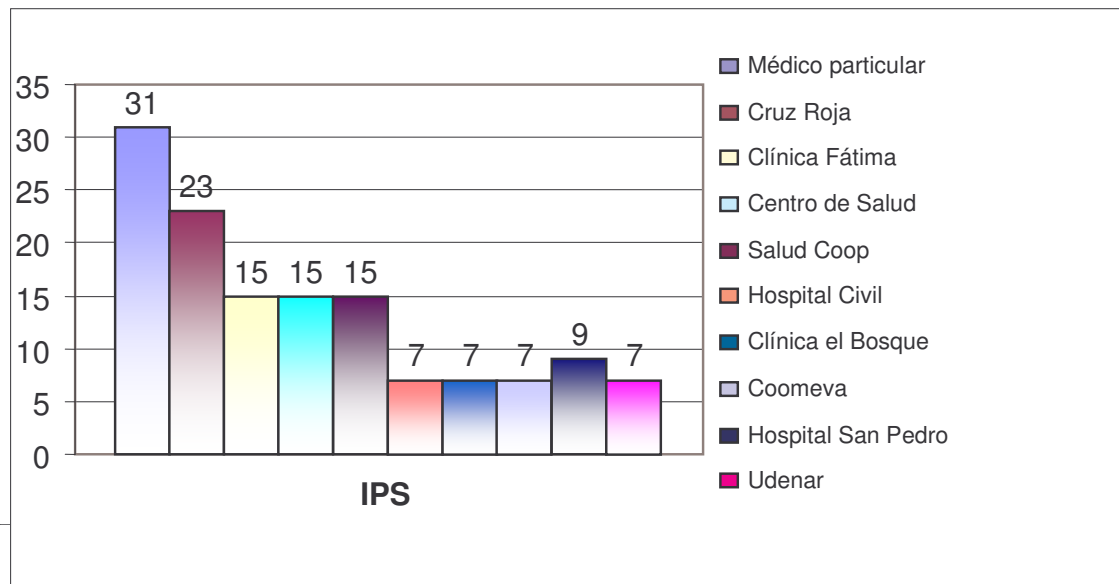


CUADRO 27. A qué otra IPS ha recurrido?

	Usuarios	%
Médico particular	31	23
Cruz Roja	23	17
Clínica Fátima	15	11
Centro de Salud	15	11
Salud Coop	15	11
Hospital Civil	7	5
Clínica el Bosque	7	5
Coomeva	7	5
Hospital San Pedro	9	7
Udenar	7	5
	136	100

FUENTE: ESTA INVESTIGACIÓN

GRÁFICA 25. A qué otra IPS ha recurrido?

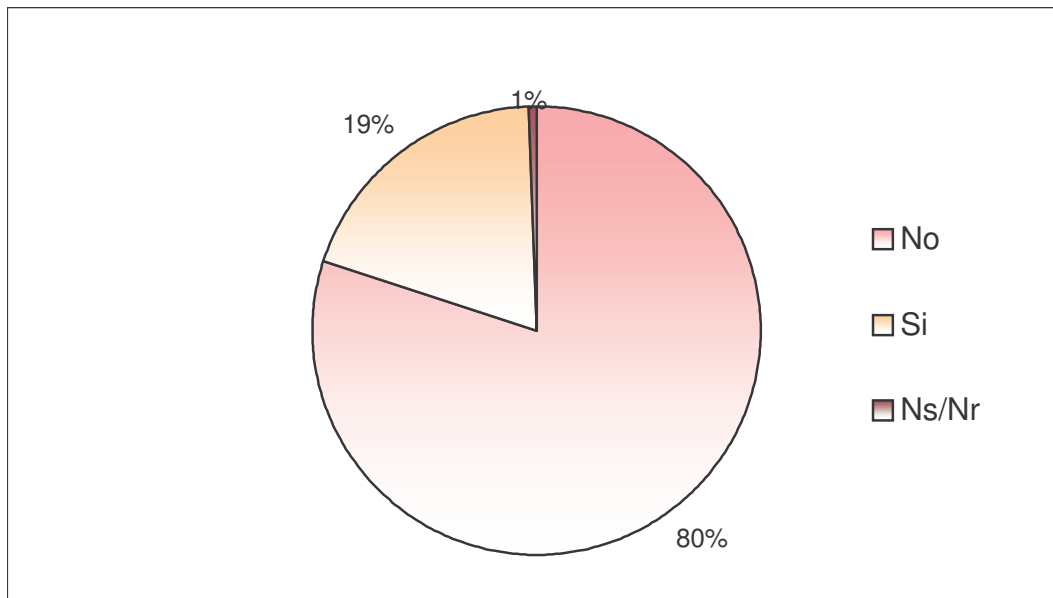


CUADRO 28. Le gustaría cambiar de IPS?

	Usuarios	%
No	302	80
Si	73	19
Ns/Nr	2	1
	377	100

FUENTE: ESTA INVESTIGACIÓN

GRÁFICA 26. Le gustaría cambiar de IPS?



▪ **Proveedores.**

Se incluyen los proveedores que comercializan con PROINSALUD teniendo en cuenta los siguientes rubros como son: Servicios y Medicamentos, materiales y utensilios de uso Médico- quirúrgico, Material de odontología, gases medicinales, materiales y elementos de construcción, útiles de oficina y papelería, Víveres, dotación para trabajadores y publicidad y propaganda (Véase Anexo B. Relación de Proveedores en el año 2005)

Cabe anotar que Proinsalud Ltda., por exigencia de la norma ISO 9001 realiza transacciones comerciales con proveedores certificados por el ICONTEC, además que los insumos médico – quirúrgicos y medicamentos tienen el registro ante el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA), por lo que son productos utilizados directamente en el paciente que no deben atentar contra la salud.

9. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA PROINSALUD LTDA

Después de la revisión del direccionamiento estratégico actual de la empresa se considera que tanto la Misión, Visión y la Política de Calidad contienen los elementos propios de su formulación, cumpliendo de esta manera con la estructura técnica necesaria para su elaboración. Asimismo la Política de Calidad está basada en requerimientos y/o necesidades del usuario basados en la ley de 100 de 1991, estimulando el proceso de mejoramiento continuo con el que la empresa realiza sus actividades.

Además esta plataforma no represento ningún obstáculo ni interrupción en el alcance de los objetivos propios de este proyecto, puesto que sus lineamientos tales como: necesidades del usuario, valores, objetivos institucionales, principios y su proyección hacia el año 2010 se incorporan a las pretensiones de este plan.

10. IDENTIFICACIÓN DE MERCADOS META PARA PROINSALUD LTDA.

Con el aporte teórico y conceptual de Jerome Mc Carthy y William Perreault en su obra "Marketing", se procede a identificar el mercado meta de la Empresa PROINSALUD LTDA. Dando respuesta a los procedimientos técnicos que existen en la materia, así:

10.1. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO META

➤ Tipo de Servicio:

- ✓ La Salud como proceso social como capacidad de supervivencia y calidad de vida de las personas. La salud va más allá que la situación biológica de una persona.
- ✓ La salud como un resultado de la acción combinada de diferentes grupos de factores.
- ✓ Factores determinados por el medio ambiente o contexto
- ✓ Factores dados por comportamientos personales, intrafamiliares y colectivos.
- ✓ Factores determinados por el tipo, accesibilidad y utilización de los diferentes servicios ofrecidos por el sistema de salud
- ✓ Factores dados por la herencia o predisposición genética.

➤ Necesidades del Usuario

Atención y trato digno
Servicios en Salud en términos de:

- ✓ Medicina y Odontología Preventiva
- ✓ Consulta General y Especializada
- ✓ Servicios auxiliares de diagnóstico
- ✓ Rehabilitación
- ✓ Hospitalización
- ✓ Servicio de urgencias
- ✓ Servicio de medicamentos
- ✓ Consulta externa
- ✓ Laboratorio Clínico
- ✓ Promoción y Prevención
- ✓ Farmacia

Conocimiento e información permanente de los servicios
Información y calidad de los medicamentos
Calidad en la prestación del servicio
Profesionales idóneos con amplia experiencia
Infraestructura adecuada que facilite la prestación de servicios.
Atención oportuna
Agilidad en la programación y asignación de citas
Evitar los trámites innecesarios.
Accesibilidad a los servicios que brinda la Entidad

➤ **Variables de Posición del Usuario**

Teniendo en cuenta que las variables de posición del usuario o variables de uso, permiten determinar la condición, posición y actitud que mantiene el usuario respecto al servicio que brinda PROINSALUD LTDA; se incorporan en el análisis con el propósito de establecer el segmento de mercado al que se dirige todos los esfuerzos de mercadeo.

Frecuencia de uso: Usuarios regulares que utilizan los servicios en forma permanente; los no usuarios que “casi no utilizan los servicios”, según información registrada en cuadro 11, frecuencia con que utiliza el servicio.

Ocasión de uso: Usuarios frecuentes que utilizan el servicio con regularidad, están convencidos de las ventajas que les brinda la entidad y los usuarios irregulares que no tienen definida sus preferencias. Esta variable se encuentra consignada cuadro 17 y además puede notarse con usuarios particulares en el cuadro 10 como razones de uso de los servicios.

Lealtad: Usuarios leales, usuarios de lealtad compartida que comparten su lealtad con otras entidades. Lo anterior puede observarse en el cuadro 26, 27

Disposición de compra: Usuarios Indecisos, Usuarios no dispuestos a la compra. Ver cuadro 28.

➤ **Tipos de Clientes**

Instituciones de Salud: Tal es el caso de EPS HUMANAVIVIR, MALLAMAS, COLSANITAS, LA PREVISORA, ASMET SALUD, PROTEGEMOS, SELVA SALUD, EPS CONDOR, EMSANAR, COOMEVA.

Otras Instituciones: Universidad de Nariño, Policía Nacional, Asociación Deportivo Pasto, Coacremat, Cofinal.

Entidades Territoriales: Alcaldías Municipales.

Beneficiarios: Quiénes reciben los servicios por el derecho de los afiliados.

Grupos Familiares: Los usuarios beneficiarios, que corresponde a las familias de los afiliados.

Los afiliados: Son personas afiliadas a diferentes EPS.

Personas Particulares: Que corresponde al 1% del grupo poblacional que actualmente atiende.

Género: Masculino y Femenino

Edad: Usuarios de todas las edades sin distinción de ninguna índole.

Profesión y Actividad: Usuarios de todas las profesiones y actividades.

Régimen de Salud: Contributivo y Subsidiado

➤ **Área Geográfica:**

Usuarios que habitan tanto en el Departamento de Nariño como en el departamento del Putumayo.

➤ **Tamaño del Segmento de Mercado**

Segmentos de Mercado	Tamaño Aproximado
Instituciones de Salud	10 Instituciones
Otras Instituciones	5 Instituciones
Entidades Territoriales	61 Municipios
Beneficiarios y afiliados	Aprox. 60.000 usuarios.
Particulares	1000 usuarios

10.2 ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO.

Teniendo en cuenta las consideraciones antes mencionadas en relación con la segmentación del mercado meta, es necesario definir la estrategia de posicionamiento de los servicios que brinda PROINSALUD LTDA, permitiendo así diferenciar su oferta creando un conjunto único de ventajas competitivas sobre las cuales puede desarrollar una posición, seleccionar la ventaja competitiva apropiada y comunicar y proporcionar al mercado la posición elegida en forma efectiva.

Por lo tanto, para definir la estrategia de posicionamiento se consideran los siguientes aspectos:

- ✓ Los usuarios eligen los productos y servicios que conceden el mayor valor.
- ✓ Es clave comprender las necesidades y procesos de compra de los usuarios mejor que los competidores y así proporcionar más valor para atraer a los usuarios y conservarlos.
- ✓ Es necesario lograr una ventaja competitiva a partir de proporcionar un valor superior y mayores beneficios a los segmentos del mercado meta.
- ✓ Las posiciones sólidas no se pueden crear sobre falsas promesas, por consiguiente, el posicionamiento se inicia con la diferenciación real de la oferta de mercadeo de la empresa.

Así entonces, bajo las anteriores afirmaciones se define como estrategia de posicionamiento de los servicios PROINSALUD LTDA de acuerdo a las necesidades que satisfacen, beneficios que ofrecen y atributos de los mismos que son reconocidos por los usuarios como son:

- ✓ Atención y trato digno
- ✓ Servicios en Salud en términos de: Medicina y Odontología Preventiva, consulta General y Especializada, servicios auxiliares de diagnóstico, rehabilitación, hospitalización, servicio de urgencias, servicio de medicamentos, consulta externa, laboratorio clínico, promoción y prevención y Farmacia.
- ✓ Conocimiento e información permanente de los servicios
- ✓ Información y calidad de los medicamentos
- ✓ Calidad en la prestación del servicio
- ✓ Profesionales idóneos con amplia experiencia
- ✓ Infraestructura adecuada que facilite la prestación de servicios.

- ✓ Atención oportuna
- ✓ Agilidad en la programación y asignación de citas
- ✓ Evitar los trámites innecesarios.
- ✓ Accesibilidad a los servicios que brinda la Entidad

11. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS MERCADOLÓGICOS PARA PROINSALUD LTDA.

11.1. OBJETIVOS INSTITUCIONALES

Teniendo en cuenta la fundamentación conceptual de Planeación Estratégica de Mercadeo que plantea, que los Objetivos mercadológicos deben ser apoyados por los objetivos organizacionales; por esta razón y bajo esta lógica se retoman los planteamientos del Direccionamiento Estratégico de PROINSALUD LTDA, expresados en la Misión, Visión y Política de Calidad se definen los siguientes Objetivos institucionales:

- ✓ Prestar los servicios integrales de salud con alta tecnología tanto en el ámbito de maquinaria y equipos como del conocimiento técnico y científico en nuevos procesos y procedimientos que facilite la agilidad y la cualificación de la Entidad en el mercado de la salud.
- ✓ Generar espacios y estrategias metodológicas y pedagógicas que faciliten procesos de sensibilización, formación y capacitación al talento humano en todos los aspectos relacionados con la excelencia y la calidad en la prestación del servicio de salud con criterios de dignidad, oportunidad y humanidad.
- ✓ Incorporar a la Empresa la cultura del desempeño personal, profesional y organizacional con altos estándares de calidad y mejoramiento continuo en la prestación del servicio de salud de tal forma que avance hacia la acreditación de los mismos.
- ✓ Incorporar en el Sistema de Administración del Talento Humano los valores de humanismo, ética, responsabilidad, eficiencia y profesionalismo como principios que permiten la sana convivencia al interior de la Organización y en proyección de su imagen institucional hacia los usuarios a quienes les brinda sus servicios.
- ✓ Institucionalizar un Sistema de Seguimiento y evaluación permanente que dé cuenta de su posicionamiento en el mercado y a su vez le permita su proyección hacia nuevos mercados definidos como mercado meta.
- ✓ Incorporar a su quehacer diario el Código de Ética, de tal forma que dé cumplimiento en todas las esferas de la empresa, a la vez que le permite consolidar su autonomía e independencia empresarial.

11.2. OBJETIVOS MERCADOLÓGICOS

Teniendo en cuenta las categorías de mercadeo relacionadas con el producto (Servicios), precio, plaza (Canal de distribución) y promoción se formulan los siguientes objetivos acordes a las necesidades del mercado meta:

11.2.1. Objetivos Mercadológicos de Servicios

- ✓ Brindar a sus usuarios de los departamentos de Nariño y Putumayo, representados en las Instituciones de Salud, otras Instituciones, Entidades Territoriales, beneficiarios, grupos familiares, afiliados, particulares y pensionados sin distingos de edad, profesión, género y etnia provenientes del régimen contributivo y subsidiado; los servicios de salud de Medicina y Odontología Preventiva, Consulta General y Especializada, Servicios auxiliares de diagnóstico, Rehabilitación, Hospitalización, urgencias, medicamentos, Consulta externa, Laboratorio Clínico, Promoción y Prevención.
- ✓ Brindar servicios con los atributos que demanda el usuario como son: Atención y trato digno, conocimiento e información permanente de los servicios, Información y calidad de los medicamentos, Calidad en la prestación del servicio, Profesionales idóneos con amplia experiencia, Atención oportuna, Agilidad en la programación y asignación de citas, evitar los trámites innecesarios y accesibilidad a los servicios que brinda la Entidad.
- ✓ Incrementar la cobertura en la prestación del servicio en salud en un 10% durante un periodo de tres años, distribuidos así: el primer año un 3%, el segundo año un 3% y para el tercer año que es donde se consolida el proyecto un 4%. Obteniendo de esta manera un incremento total de 5580 usuarios en los tres años de vigencia del plan.

11.2.2. Objetivos Mercadológicos de Precio

Ofrecer los servicios de salud teniendo en cuenta las tarifas consideradas en el sector de la salud según la normatividad vigente, y un precio de venta con base en el coste para así posicionar los servicios.

11.2.3. Objetivos Mercadológicos de Plaza, Canal de distribución

- ✓ Brindar el servicio de salud en sus instalaciones cuya Infraestructura es adecuada y facilita la prestación de servicios a los usuarios que así lo requieran de acuerdo a sus posibilidades.
- ✓ Identificar, seleccionar, contratar y verificar los servicios de salud con los proveedores que cumplan con los requerimientos exigidos por la normatividad , que faciliten la prestación de servicios de salud para la población que no disponga de las posibilidades de acceder al servicio que presta PROINSALUD LTDA en la ciudad de Pasto.
- ✓ Fortalecer el área de gerencia y auditoria de la calidad que facilite el Seguimiento y Control de los servicios prestados directamente en las instalaciones de PROINSALUD LTDA y de los proveedores a quienes contrata.

11.2.4. Objetivos Mercadológicos de Promoción

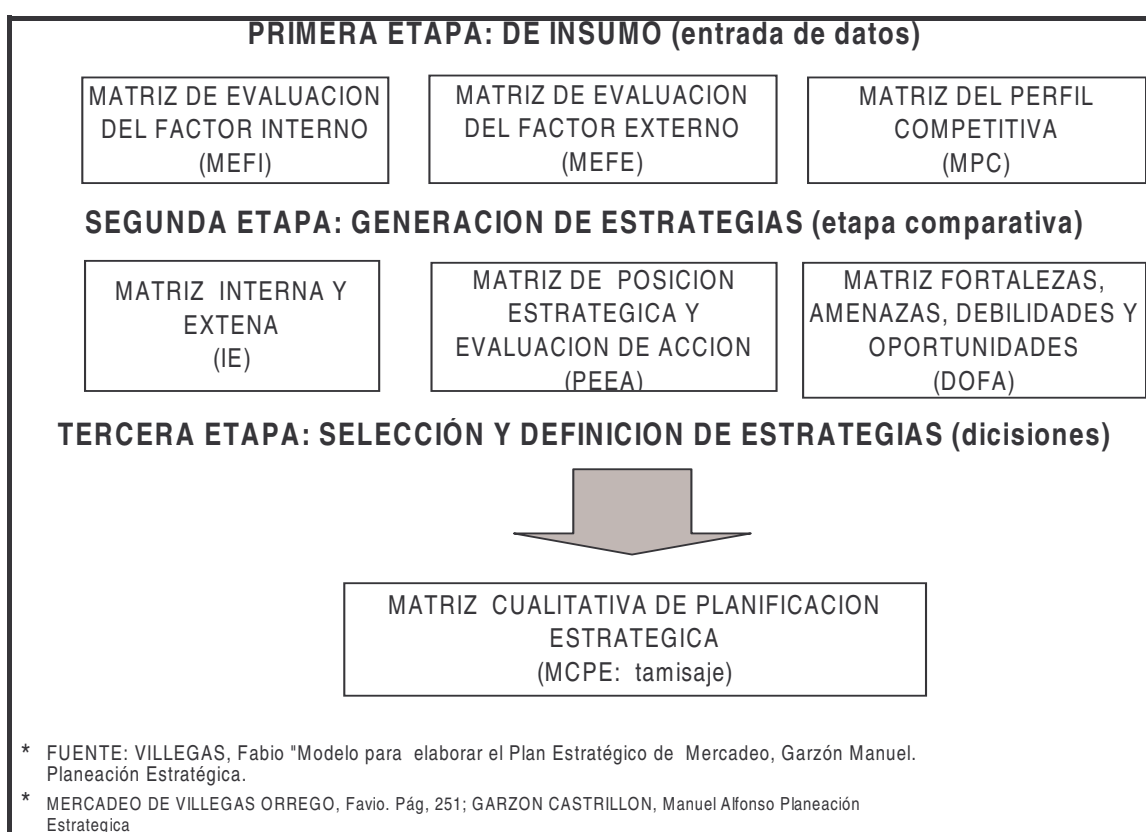
- ✓ Diseñar y gerenciar las estrategias de promoción y comunicación de acuerdo a las características de los usuarios a quienes se les brinda el servicio de salud como son: Instituciones de Salud, otras Instituciones, Entidades Territoriales, beneficiarios, grupos familiares, afiliados, particulares y pensionados.

12. ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO DEL MARKETING MIX EN PROINSALUD LTDA.

12.1. Identificación de Estrategias

Una vez identificados los objetivos mercadológicos de PROINSALUD LTDA, se procede a la formulación de las estrategias las cuales se identifican con el apoyo técnico de la construcción de matrices contempladas en el esquema para formulación de estrategias que se presenta en la figura 3.

FIGURA 3. Esquema para la Formulación de Estrategias



12.2 MATRIZ D.O.F.A .

Utilizando las matrices de evaluación de Variables internas y externas y la matriz de perfil competitivo MPC. Se procede a la elaboración de la Matriz DOFA así:

La Matriz DOFA es una herramienta a través de la cual se proporciona la información de entrada para la comparación llamado análisis de impacto cruzado, cuyo objetivo, consiste en realizar un cruce entre los indicadores Externos de Amenazas y Oportunidades, con los indicadores internos de Debilidades y Fortalezas, a fin de preparar la formulación de las estrategias de PROINSALUD LTDA, basados en el diagnóstico, por otra parte la premisa implícita en el análisis DOFA, es que un plan estratégico se elabora considerando de manera simultánea e interrelacionada el entorno de la empresa con sus capacidades internas.

Para esto se buscan cuatro tipos de relaciones entre los indicadores externos y los internos así:

1. Relaciones **FO** Fortalezas con Oportunidades uso de las fortalezas para aprovechar las oportunidades.
2. Relaciones **DO** Debilidades con Oportunidades superación de las debilidades para aprovechar las oportunidades.
3. Relaciones **FA** Fortalezas con Amenazas Uso de las Fortalezas para neutralizar las amenazas.
4. Relaciones **DA** Debilidades con Amenazas Reducción y/o superación de las debilidades para mitigar y/o neutralizar las amenazas.

MATRIZ 4. D.O.F.A.

<p>DOFA</p>	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Calidad de los profesionales. 2. Diversidad y certificación de los servicios a través de ISO 9000. 3. Estructura Organizacional Consolidada. 4. Utilización de Indicadores de gestión y encuestas de satisfacción del usuario para evaluar la calidad de los servicios. 5. Posee una amplia red de comunicaciones. 6. situación financiera sólida y satisfactoria. 7. Seguimiento a los servicios a través de veedurías ciudadanas. 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Limitado número de contratos. 2. Deficiencias en el área de urgencias. 3. Deficiente comunicación entre el área administrativa y el área de la gestión de la salud. 4. No se realiza promoción de los servicios certificados por ICONTEC. 5. La Entidad no cuenta con un departamento de mercadeo. 6. Congestión en la sala de observación 7. Desorganización en la valoración de especialistas.
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento en ingresos y transferencias para el sector de salud. 2. Percepción de imagen positiva por parte de los usuarios. 3. Participación comunitaria en el modelo integral de salud. 4. Descentralización del sector salud. Alta demanda de servicios de nivel II. 5. El presupuesto por programas. 6. Procedimientos del Sistema de Garantía de calidad en salud. 7. Autonomía de los Municipios para realizar programas de salud 	<p style="text-align: center;">ESTRATÉGIAS FO</p> <p>F1, F2, F6, F7, O1, O2, F7.</p> <p>Identificación, Formulación, Gestión, seguimiento y evaluación de propuestas de prestación de servicios ante las Instituciones del sector de la Salud, otras instituciones, entidades territoriales, pensionados, particulares, afiliados, beneficiarios, grupos familiares para ampliar cobertura de servicios.</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATÉGIAS DO</p> <p>D1, D4, D5, O1, O2, O3 O4, O7.</p> <p>Creación, fortalecimiento, proyección y evaluación del departamento de mercadeo dentro de la estructura organizacional que facilite la implementación del plan de mercadeo</p>

AMENAZAS	ESTRATÉGIAS FA	ESTRATÉGIAS DA
<p>9. Recursos insuficientes para la atención de demanda de servicios de salud.</p> <p>10. Predominio del modelo médico-asistencialista.</p> <p>11. Baja coordinación interinstitucional</p> <p>12. Tendencia al protagonismo institucional</p> <p>13. Mercado de libre competencia altamente competitivo.</p> <p>14. Politización del sector salud</p> <p>15. Débil Participación de las organizaciones sociales y comunitarias.</p>	<p>F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, A3, A4, A5, A6.</p> <p>Identificación, formulación, gestión, seguimiento y evaluación de alianzas estratégicas con las instituciones del Sector Salud para atender la creciente demanda de los servicios de salud del nivel II.</p>	<p>D1, D2, D7, A1, A3, A4, A5, A6.</p> <p>Identificación, formulación, gestión, seguimiento y evaluación de alianzas estratégicas con las instituciones del Sector Salud que a la vez que fortalece las debilidades de PROINSALUD le permite ampliar el mercado actual.</p>

12.3. MATRIZ DEL BOSTON CONSULTING GROUP (BCG).

La matriz del Boston Consulting Group. clasifica las UEN (Unidades Estratégicas de Negocio) conforme a dos factores: Su participación en mercado de relación con los competidores y la Tasa de crecimiento de la industria; cuando los factores se dividen en categorías alta y baja, se originan cuatro cuadrantes representado en las categorías de las unidades o de los productos importantes. Además se tienen en cuenta dos factores adicionales, tales como necesidades de efectivo y estrategias adecuadas, estos cuatro cuadrantes son:

Estrella: Grandes Participaciones en el mercado y altas tasas de crecimiento caracterizan a las UEN. Estas requieren de mucho efectivo para mantener su competitividad. Se necesitan estrategias de marketing muy agresivas si quieren conservarse y obtener una participación en el mercado.

Vacas Lecheras: Tienen una gran participación en el mercado, y realizan negocios en industrias con bajas tasas de crecimiento. Son importantes porque apoyan las otras unidades que necesitan más recursos. Sus estrategias de marketing tratan de diferenciar su participación en el mercado, reforzando la lealtad de los clientes.

Interrogantes: A ella pertenecen las UEN que se caracterizan por tener poca participación en el mercado, pero altas tasas de crecimiento en la industria. Las estrategias buscan crear un impacto en el mercado al mostrar una gran ventaja diferencial, para obtener el apoyo de los clientes,

Huesos: Estas UEN tienen poca participación en el mercado y operan en industrias con bajas tasas de crecimiento. Las estrategias de marketing buscan maximizar las ganancias reduciendo los gastos o promoviendo una ventaja diferencial. Otra opción es reducir la inversión o cancelarla.

Por medio de esta matriz "PROINSALUD LTDA.", puede determinar las diferencias existentes entre cada uno de sus servicios, como también su nivel de participación en el mercado, además define la tasa de crecimiento en cada una de estas, en comparación con otras empresas. Para la realización de esta matriz se tiene en cuenta los siete (7) servicios como se expresan en en el cuadro 29, así:

➤ **Participación por servicio en las ventas y utilidades de PROINSALUD LTDA.**

CUADRO 29. Participación por servicio en las ventas y utilidades de Proinsalud Ltda. en miles de pesos.

Servicios	Ingresos Anuales	Costos	Utilidad	% de Participación
Urgencias	1.639.402	1.106.184	533.218	8.62
Consulta Externa	10.562.924	7.123.514	3.439.410	55.54
Hospitalización	3.604.022	2.430.122	1.173.900	18.95
Quirófano	952.831	642.956	309.875	5.01
Apoyo Diagnóstico	1.574.739	1.061.974	512.765	8.28
Apoyo Terapéutico	406.998	274.909	132.089	2.14
Promoción y Prevención	275.770	185.768	90.002	1.45
Total	\$19.016.686	\$12.825.427	6.191.259	100.0

FUENTE: INFORME DE GESTIÓN 2005.

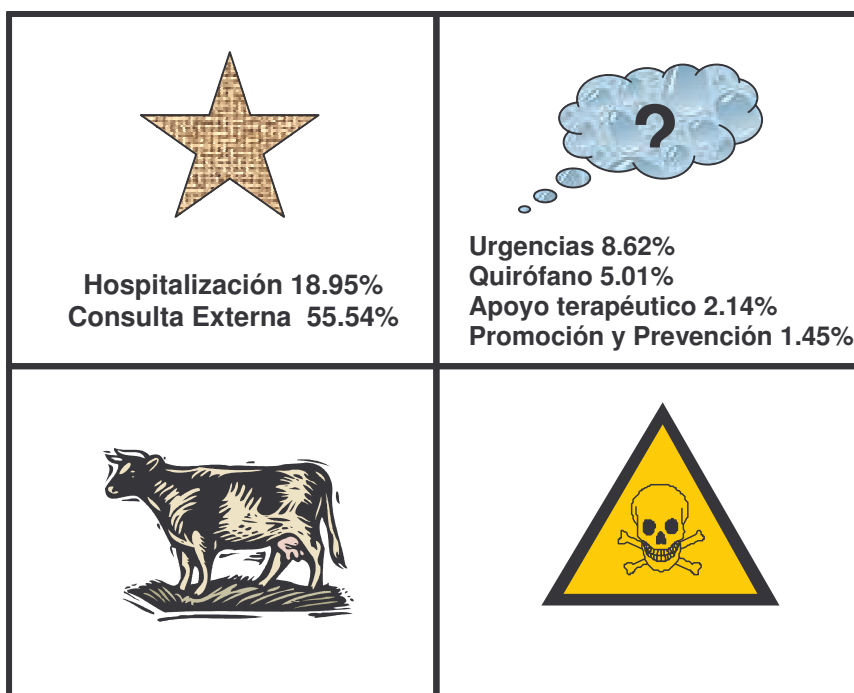
MATRIZ 5. BCG. Tasa de Crecimiento de las Ventas de Proinsalud Ltda.

CRECIMIENTO DE LA DEMANDA

ALTO 20%

MEDIO 0%

BAJO -20%



ALTA

BAJA

PARTICIPACION % DE MERCADO

FUENTE: ESTA INVESTIGACIÓN

De acuerdo a este análisis el principal servicio de PROINSALUD es la Consulta externa, por cuanto es el servicio que reporta mayor volumen de ingresos y utilidad; por lo tanto se ubica en el cuadrante del producto estrella, seguido del servicio de hospitalización; se recomienda estrategias de desarrollo del servicio mediante la adición de características y mejoría de la calidad, por ejemplo a través de la mejoría del confort y el uso de las necesidades y expectativas de los usuarios como base para tal mejoramiento. Por otra parte los servicios de urgencias, quirófano, apoyo terapéutico y promoción y prevención se encuentran ubicados en el cuadrante correspondiente a interrogante; sin embargo es de

aclarar que teniendo en cuenta la naturaleza de la Institución orientada a la prestación de servicios de salud, estos servicios resultan ser complementarios y en ningún momento puede desistir de ellos, aunque si puede trabajar en estrategias orientadas a la reducción de costos, reestructuración de puntos fuertes y mejoramiento mediante la inversión en planta, equipo y personal para reforzar áreas vulnerables y mantenerse a la par del rápido crecimiento del mercado.

12.4. MATRIZ INTERNA Y EXTERNA (IE). Esta matriz muestra las diversas divisiones de una organización (AEN O UEN) a través de una gráfica de nueve casillas Su similitud con la matriz BCG está dada por que:

Ambas representa las divisiones de un diagrama esquemático, por eso, a ambas se les denomina matrices de portafolio; el tamaño de cada círculo representa la contribución de cada AEN o UEN en cuanto al porcentaje de ventas; las porciones del pastel muestran la contribución en cuanto a porcentaje de utilidades de cada una.

Las diferencias más importantes entre la matriz BCG y la IE son:

- ✓ La información necesaria para los ejes es diferente: Matriz IE emplea los resultados totales ponderados del factor interno (en eje de las X) y los resultados totales externos (en el eje Y).
- ✓ La matriz IE requiere mayor información sobre las divisiones que la BCG.
- ✓ Cada matriz tiene implicaciones estratégicas diferentes.
- ✓ La matriz IE puede dividirse en tres regiones importantes con diferente significado estratégico.

Primero. Para las AEN (o UEN) que caen en las casillas I,II,IV - Crecer y desarrollarse. Las estrategias intensivas (penetración del mercado, desarrollo del producto) o integrativas (integración hacia atrás, hacia delante y horizontal) pueden ser adecuadas es estos casos.

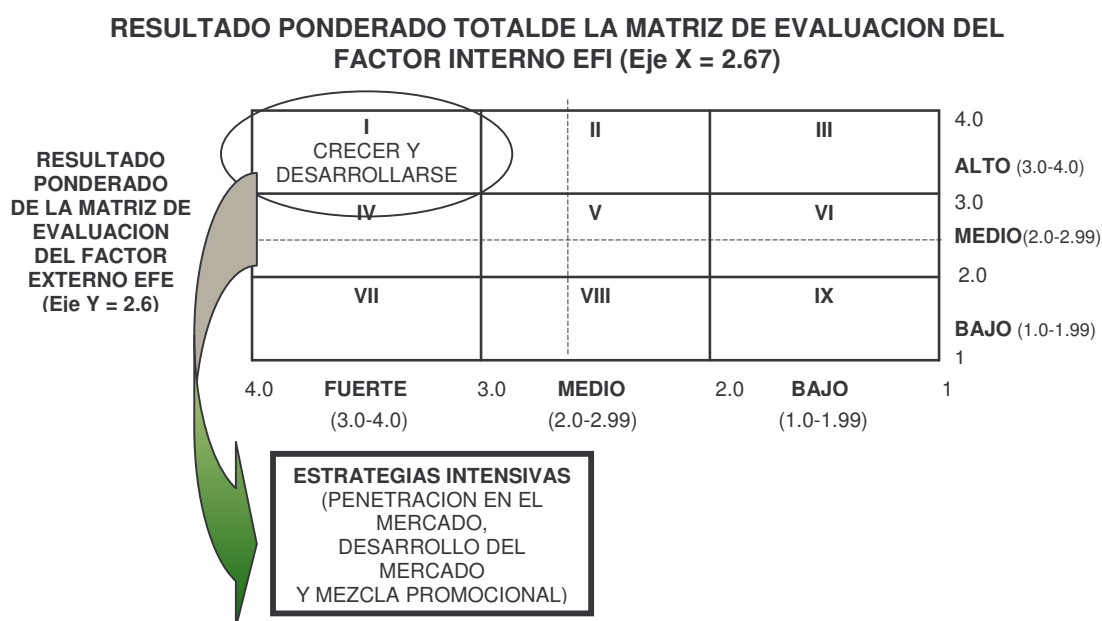
Segundo. Las AEN (o UEN) que se ubican en las casillas III, V, o VII se pueden administrar mejor con las estrategias de resistencia. Así, la penetración en el mercado y el desarrollo de productos son las dos estrategias aplicables en esta zona.

Tercero. Las AEN (o UEN) que se localizan en las casilla VI,VIII o IX utilizan estrategias de cosecha o de desinversión.

Para el estudio se tomo la información necesaria para los ejes es diferente: Matriz IE emplea los resultados totales ponderados del factor interno (en eje de las X) y los resultados totales externos (en el eje Y). En el análisis, las coordenadas abarcan el cuadrante numero I, y que le corresponde en el área de crecer y desarrollarse, formulando estrategias intensivas (penetración en el mercado) diseñar estrategias como penetración en el mercado (mezcla promocional) en mercados actuales y potenciales para asegurar la ventaja competitiva

En la matriz 6 se muestra la representación de la Matriz I-E la cual indica que PROINSALUD debe orientar sus estrategias hacia el crecimiento y desarrollo d sus servicios.

MATRIZ 6. Factores Internos – Externos IE



12.5 MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA MCPE.

Para elaborar la Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica MCPE se retoma el esquema básico de la Matriz en el cual se presenta las variables claves tanto internas como externas y de igual forma se identifican las estrategias alternativas

Esta técnica le permite a la empresa, en forma objetiva, saber cuáles son las mejores estrategias alternativas. La MCPE usa la información obtenida de los análisis de la etapa 1 y los resultados de los análisis de la adecuación de la etapa 2 para "decidir" en forma objetiva cuáles son las mejores estrategias alternativas. Es decir, la matriz EFE, la matriz EFI, la matriz del perfil competitivo que comprenden el paso 1, sumadas a la matriz DOFA, la matriz IE y la matriz de la gran estrategia que constituyen el paso 2, ofrecen la información necesaria para armar una MCPE (Paso 3). La MCPE es un instrumento que permite a los estrategas evaluar las estrategias alternativas en forma objetiva, con base en los factores críticos para el éxito, 'internos y externos, identificados con anterioridad. Como los otros instrumentos analíticos para formular estrategias, la MCPE requiere que se hagan buenos juicios intuitivos.

Procedimiento de elaboración de la MCPE

1. Se hace una lista de las oportunidades/amenazas externas y las fuerzas/debilidades internas clave de la empresa en la columna izquierda de la MCPE. Esta información se debe obtener directamente de la matriz EFE y la matriz EFI. La MCPE debe incluir cuando menos diez factores externos críticos para el éxito y diez factores internos críticos para el éxito.
2. Se asignó pesos ponderado a cada uno de los factores críticos para el éxito, internos y externos. Esta ponderación es idéntica a la de la matriz EFE y la matriz EFI. Los pesos ponderados se presentan en una columna contigua, a la derecha, de los factores internos y externos críticos para el éxito.
3. Se estudió las matrices (de la adecuación) de la etapa 2 y después se identificó las estrategias alternativas cuya aplicación debe considerar la organización. Se registró estas estrategias en la hilera superior de la MCPE.
4. Se determinó las calificaciones del atractivo (CA) definidas como valores numéricos que indican el atractivo relativo de cada estrategia dentro de una serie dada de alternativas. Las calificaciones del atractivo se determinan analizando cada factor crítico para el éxito, interno o externo, de uno en uno, formulando la pregunta: "¿Afecta este factor la elección de la estrategia?" Si la respuesta a esta pregunta es Sí, entonces las estrategias se compara en relación con ese factor clave. Concretamente, se asigna una calificación del atractivo a cada estrategia para indicar su atractivo relativo en comparación con otras, considerando ese factor particular.
5. Se calculan las calificaciones de atractivo total. Las calificaciones del atractivo total se definen como el resultado de multiplicar los pesos (paso 2) por las

calificaciones del atractivo (Paso 4) de cada hilera. Las calificaciones del atractivo total indican el atractivo relativo de cada una de las estrategias alternativas, considerando sólo el impacto del factor adyacente crítico para el éxito, interno o externo.

Cuanto mayor es la calificación del atractivo total, tanto más atractiva será la alternativa estratégica (considerando sólo el factor adyacente crítico para el éxito).

6. Se calcula el total de la suma de calificaciones del atractivo. Se suman las calificaciones del atractivo total de cada columna de estrategias de la MCPE. La suma de las calificaciones del atractivo total revela cuál es la estrategia que resulte más atractiva de cada una de las series de alternativas. Las calificaciones más altas indican estrategias más atractivas, considerando todos los factores relevantes, internos y externos, que podrían afectar esas decisiones estratégicas.

La magnitud de la diferencia entre el total de la suma de calificaciones del atractivo en una serie dada de alternativas estratégicas indica la idoneidad relativa de una estrategia en comparación con otra.

Alternativa 1: Identificación, Formulación, Gestión, seguimiento y evaluación de propuestas de prestación de servicios ante las Instituciones del sector de la Salud, otras instituciones, entidades territoriales, pensionados, particulares, afiliados, beneficiarios, grupos familiares para ampliar cobertura de servicios. (FO)

Alternativa 2: Creación, fortalecimiento, proyección y evaluación del departamento de mercadeo y ventas que facilite la implementación del plan de mercadeo. (DO)

Alternativa 3: Identificación, formulación, gestión y evaluación de alianzas estratégicas con las instituciones del sector salud para atender la creciente demanda de los servicios de salud del nivel II (FA)

Alternativa 4: Identificación, formulación, gestión, seguimiento y evaluación de alianzas estratégicas con las instituciones del sector salud que a la vez que fortalece las debilidades de PROINSALUD le permite ampliar el mercado actual. (DA).

MATRIZ 7. M.C.P.E. Para Proinsalud Ltda.

FACTORES CLAVES	CAL	ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS							
		Alter.1		Alter.2		Alter.3		Alter.4	
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
INTERNOS									
Calidad de los profesionales.	4	4	16	3	12	1	4	1	4
Diversidad y certificación de los servicios a través de la Norma ISO 9000	4	1	4	1	4	3	12	3	12
Estructura Organizacional Consolidada	3	2	6	3	9	2	6	3	9
Indicadores de Gestión, amplia red de comunicaciones.	4	1	4	3	12	1	4	1	4
Situación Financiera Sólida y satisfactoria	4	3	12	2	8	2	8	1	4
Seguimiento de los servicios a través de veedurías	4	1	4	1	4	1	4	1	4
Limitado número de contratos	1	3	3	3	3	3	3	1	1
Deficiencias en el área de urgencias	2	4	8	1	2	1	2	4	8
Deficiente comunicación entre áreas administrativa y salud	2	1	2	4	8	3	6	4	8
No se realiza promoción de los servicios certificados por el ICONTEC	1	3	3	3	3	3	3	3	3
La entidad no cuenta con un departamento de mercadeo	1	3	3	1	1	1	1	1	1
EXTERNOS									
Incremento en ingresos y transferencias de Nación hacia el sector Salud.	4	1	4	1	4	1	4	1	2
La percepción de la imagen positiva por parte de los usuarios	3	4	12	3	9	1	3	4	12
Recursos insuficientes para atender la demanda en salud	2	3	6	2	4	1	2	1	2
Predominio del modelo médico asistencialista	2	1	2	1	2	1	2	1	2
Participación comunitaria en el modelo integral de salud	3	3	9	3	9	1	3	1	3
Baja coordinación interinstitucional	2	3	6	3	6	1	1	1	2
Tendencia al protagonismo institucional	2	3	6	4	8	1	2	2	4
Descentralización del sector salud. Alta demanda de servicios de nivel II	4	3	12	2	8	1	4	1	4
Sistema de Garantía de Calidad del servicio de salud	3	1	3	2	6	1	3	1	3
Autonomía de los municipios para realizar programas de salud	4	2	8	2	8	1	4	1	4
Total			133		130		81		96

Para determinar los factores claves de la matriz cuantitativa de planificación estratégica se tomó las variables más relevantes de las matrices de evaluación interna y externa realizadas con anterioridad.

Las estrategias alternativas tenidas en cuenta en la evaluación cuantitativa son las recomendadas según el análisis de las matrices DOFA y PEEA. La evaluación de dichas estrategias alternativas mostró los siguientes resultados:

Alternativa 1: Identificación, formulación, gestión, seguimiento (indicadores) y evaluación de proyectos y programas ante las autoridades municipales y nacionales para ampliar la cobertura de servicios, presentar licitaciones para ampliar cobertura a nuevos mercados. (FO) (137)

Alternativa 2: Creación, fortalecimiento, proyección y evaluación del departamento de mercadeo y ventas que facilite la implementación del plan de mercadeo. (DO) (128)

Alternativa 3: Identificación, formulación, gestión y evaluación de alianzas estratégicas con las instituciones del sector salud para atender la creciente demanda de los servicios de salud del nivel II (FA) (77).

Alternativa 4: Identificación, formulación, gestión, seguimiento y evaluación de alianzas estratégicas con las instituciones del sector salud que a la vez que contribuye a superar las debilidades de PROINSALUD, también le permite ampliar el mercado actual. (DA). (90).

12.6. ESTRATEGIAS CON BASE EN EL CICLO DE VIDA DEL SERVICIO

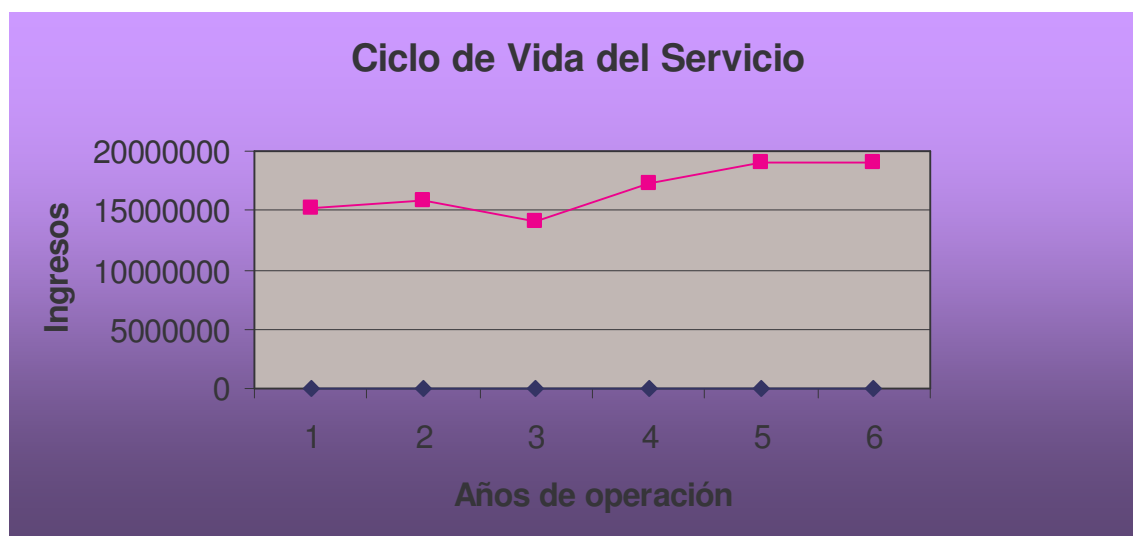
Para identificar las estrategias según la etapa en que se encuentra el servicio que brinda PROINSALUD LTDA en su ciclo de vida se procede a elaborar la matriz correspondiente, observando que se encuentra en una etapa de crecimiento. (Véase cuadro 29, matriz 8. Ciclo de vida del servicio)

CUADRO 30. Ingresos Operacionales – Utilidad Neta Proinsalud Ltda. Periodo 2001-2006.

Año	Ingresos Operacionales	Utilidades
2001	15.131.443.720.68	670.558.965.99
2002	15.852.314.426.08	20.858.861.69
2003	14.151.235.971.30	13.014.873.11
2004	17.344.060.119.07	1.281.460.836.30
2005	19.018.589.555.23	1.185.943.614.21
2006	18.991.700.984.82	67.833.264.60

FUENTE: PROINSALUD LTDA.

MATRIZ 8. Ciclo de Vida del Servicio de Proinsalud Ltda.



Como puede observarse en el cuadro y matriz anterior se puede afirmar que el servicio que brinda la empresa PROINSALUD LTDA se encuentra en la etapa de madurez de su ciclo de vida; por ende los ingresos aumentan en forma moderada y paulatinamente, el crecimiento es lento y sostenido; por lo tanto la principal estrategia consiste en innovar en el servicio y continuar con las estrategias de la etapa de introducción como los Altos niveles de promoción, convenciendo al mercado de los méritos del servicio mejorado en los términos de: Atención y trato

digno, Conocimiento e información permanente de los servicios, Información y calidad de los medicamentos, Calidad en la prestación del servicio, Profesionales idóneos con amplia experiencia, Infraestructura adecuada que facilite la prestación de servicios, Atención oportuna, Agilidad en la programación y asignación de citas, Evitar los trámites innecesarios y Accesibilidad a los servicios que brinda la Entidad. De esta manera también es posible incrementar el número de usuarios atrayendo a los de la competencia.

13. CONSTRUCCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN QUE GUÍE LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS.

Una vez identificadas las estrategias que hacen parte del Plan Estratégico de Mercadeo se procede a elaborar el Plan de Acción que se muestra a continuación.

PLAN DE ACCIÓN

OBJETIVO:					
Mejorar los servicios que ofrece PROINSALUD LTDA. con los atributos que demanda el usuario como son: Atención y trato digno, conocimiento e información permanente de los servicios, Información y calidad de los medicamentos, Calidad en la prestación del servicio, Profesionales idóneos con amplia experiencia, Atención oportuna, Agilidad en la programación y asignación de citas, evitar los trámites innecesarios y accesibilidad a los servicios que brinda la Entidad.					
ESTRATEGIA CORPORATIVA: PENETRACION EN EL MERCADO					
ESTRATEGIA DE MERCADEO: INNOVACION EN EL SERVICIO					
TACTICAS	METAS	RESPONSABLE	TIEMPO	PRESUPUESTO	INDICADOR
Capacitación al Talento Humano en atención al cliente; información de los servicios	Disminuir un 10% las quejas por deficiente atención	Departamento de Mercadeo	Trimestral	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Material didáctico \$ 150.000 Aprox. ✓ Papelería y utiles de Oficina \$ 150.000 aprox. ✓ Formato evaluación de capacitación \$ 200.000 aprox. TOTAL: \$500.000 aprox.	No. De quejas y reclamos de los usuarios
Mejoramiento de la programación y asignación de citas identificando las falencias	Cumplimiento del 100% de las citas programadas y asignadas a los usuarios	Departamento de Mercadeo	Permanente	No adiciona costos	No. Consultas efectuadas / No. Consultas programadas x 100
Promover la cultura de la prevención de la enfermedad a través de la sensibilización del paciente	Disminuir el número de consultas por motivos prevenibles	Subgerencia de Salud Personal Medico asistencial	Permanente	No adiciona costos	No. Usuarios sensibilizados / No. Consultas efectuadas x 100

PLAN DE ACCION

OBJETIVO:					
❖ Fortalecer la estructura organizacional con el fin de cumplir con el Plan Estratégico de Mercadeo que permitirá posicionar a Proinsalud en el sector salud					
❖ Brindar a sus usuarios de los departamentos de Nariño y Putumayo, representados en las Instituciones de Salud, otras Instituciones, Entidades Territoriales, beneficiarios, grupos familiares, afiliados, particulares y pensionados sin distinción de edad, profesión, género y etnia provenientes del régimen contributivo y subsidiado; los servicios de salud de Medicina y Odontología Preventiva, Consulta General y Especializada, Servicios auxiliares de diagnóstico, Rehabilitación, Hospitalización, urgencias, medicamentos, Consulta externa, Laboratorio Clínico, Promoción y Prevención.					
❖ Incrementar la cobertura en la prestación del servicio en salud en un 10% durante el período de ejecución de tres años representado en un aumento de 5580 usuarios.					
ESTRATEGIA CORPORATIVA: PENETRACION EN EL MERCADO					
ESTRATEGIA DE MERCADEO: PROMOCION DEL SERVICIO					
TACTICAS	METAS	RESPONSABLE	TIEMPO	PRESUPUESTO	INDICADOR
Creación y puesta en marcha del Departamento de Mercadeo y Ventas	Incremento de ingresos Cumplimiento del 100% de las actividades planeadas	Gerencia Oficina de Recursos Humanos	Dos meses	✓ Papelería y útiles de oficina \$ 500.000 aprox. ✓ Equipos de oficina \$ 2.300.000 aprox. ✓ Salario y prestaciones sociales \$ 12.253.992 Aprox. TOTAL: \$ 15.053.992 aprox.	No. De nuevos usuarios

TACTICAS	METAS	RESPONSABLE	TIEMPO	PRESUPUESTO	INDICADOR
Conformar una base de datos de las empresas, organizaciones e instituciones existentes en los departamentos de Nariño y Putumayo para posibles contrataciones	Base de Datos conformada	Departamento de Mercadeo y Ventas	Un mes	No incurre en costos	No. Empresas en base de datos / No. Empresas en el Nariño y Putumayo x 100
Realizar un sondeo del sector mediante encuesta orientada a identificar las necesidades de salud de usuarios potenciales.	Conocer las necesidades y/o expectativas del usuario potencial	Departamento de Mercadeo y Ventas Oficina de Facturación	Cuatro Meses	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Formato encuesta \$ 120.000 aprox. ✓ Papelería y útiles de oficina \$ 150.000 aprox. ✓ Otros \$ 30.000 aprox. TOTAL: \$ 300.000 aprox.	No. Particulares encuestados
Realizar contacto con los directivos de las organizaciones de la base de datos, entregar una propuesta atractiva y realizar un seguimiento	Contratación con entidades contactadas	Gerente Departamento de Mercadeo y Ventas	Un año	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Papelería y útiles de oficina \$ 200.000 aprox. ✓ Gastos de representación \$ 500.000 aprox. TOTAL: \$ 700.000 aprox.	

PLAN DE ACCION

OBJETIVO: Proyectar la imagen de Proinsalud Ltda.. en el medio empresarial mediante estrategias agresivas y aprovechamiento de Alianzas Estratégicas.						
ESTRATEGIA CORPORATIVA: PENETRACION EN EL MERCADO – DESARROLLO DE MERCADO						
ESTRATEGIA DE MERCADEO: IDENTIFICACIÓN, FORMULACIÓN, GESTIÓN Y EVALUACIÓN DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON LAS INSTITUCIONES DEL SECTOR SALUD PARA ATENDER LA CRECIENTE DEMANDA DE LOS SERVICIOS DE SALUD DEL NIVEL II.						
TACTICAS	METAS	RESPONSABLE	TIEMPO	PRESUPUESTO	INDICADOR	
Identificar las fortalezas en términos de activos y potencialidades de la empresa;	Conocer el 100% de las debilidades y fortalezas de la empresa	Departamento de Mercadeo y Ventas	Tres meses	No incurre en costos	No. Fortalezas identificadas	
Identificar las falencias que tiene la empresa para su crecimiento	Objetivos de crecimiento y fortalecimiento claramente definidos		1 semana		No. de debilidades convertidas en fortalezas	
Elaborar una propuesta de posibles alianzas	Propuesta de alianza estratégica elaborada e identificados los posibles contactos		Un mes			No. propuestas entregadas
Gestionar los contactos y propiciar los encuentros para adelantar conversaciones						

PLAN DE ACCION

OBJETIVO: Proyectar la imagen de Proinsalud Ltda.. en el medio empresarial mediante estrategias agresivas y aprovechamiento de Alianzas Estrategicas.					
ESTRATEGIA CORPORATIVA: PENETRACION EN EL MERCADO – DESARROLLO DE MERCADO					
ESTRATEGIA DE MERCADEO: IDENTIFICACIÓN, FORMULACIÓN, GESTIÓN Y EVALUACIÓN DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON LAS INSTITUCIONES DEL SECTOR SALUD PARA ATENDER LA CRECIENTE DEMANDA DE LOS SERVICIOS DE SALUD DEL NIVEL II.					
TACTICAS	METAS	RESPONSABLE	TIEMPO	PRESUPUESTO	INDICADOR
Identificar las fortalezas en términos de activos y potencialidades de la empresa.	Conocer el 100% de las debilidades y fortalezas de la empresa	Departamento de Mercadeo y Ventas	Tres meses	No incurre en costos	No. Fortalezas identificadas
Identificar las falencias que tiene la empresa para su crecimiento	Objetivos de crecimiento y fortalecimiento claramente definidos		1 semana		No. de debilidades identificadas
Elaborar una propuesta de posibles alianzas	Propuesta de alianza estratégica elaborada e identificados los posibles contactos		Un mes		No. de debilidades convertidas en fortalezas
Gestionar los contactos y propiciar los encuentros para adelantar conversaciones		No. propuestas entregadas			

14. PRESUPUESTO DEL PLAN DE MERCADEO Y CONTRIBUCIÓN A LA ESTRUCTURA FINANCIERA DE PROINSALUD.

PROYECCION DE RESULTADOS CON EJECUCION DEL PLAN ESTRATEGICO DE MERCADEO				
	ACTUALIDAD	AÑO 1 (3%)	AÑO 2 (3%)	AÑO 3 (4%)
No usuarios (INCREMENTO DEL 10% ANUAL)	54.000	55.620	57.289	59.580
INGRESOS OPERACIONALES ANUALES POR USUARIO PROMEDIO(en miles de pesos, incremento de 5% por inflacion proyectada)	352	369	387	406
INGRESOS OPERACIONALES ANUALES (en miles de pesos, incremento de 5% por inflacion proyectada)	19.018.590	20.523.780	22.170.688	24.189.538
COSTOS OPERACIONALES ANUALES (en miles de pesos, incremento de 5% por inflacion proyectada)	12.825.431	3.466.703	4.140.038	14.847.040
GASTOS OPERACIONALES ANUALES (en miles de pesos, incremento de 5% por inflacion proyectada)	4.271.635	4.485.217	.709.478	4.944.952
COSTOS DEL PROYECTO (Incremento del 8% por aumento en el numero de usuarios)	-	19.053	20.577	22.224
UTILIDAD OPERACIONAL	1.921.524	2.552.807	3.300.595	4.375.322

No incluye ingresos, gastos no operacionales e impuestos

14.1. CONTRIBUCIÓN A LA ESTRUCTURA FINANCIERA

Con la inversión de \$19.053.052 se espera contribuir a PROINSALUD en el Incremento de la cobertura en la prestación del servicio en salud en un 10% en un período de tres años distribuido así: el primer año un 3%, el segundo año un 3% y el último año que se espera sea el de consolidación del plan un 4%, totalizando un aumento de 5580 usuarios en los tres años en mención.

15. PROPUESTA DE CONTROL Y DIFUSIÓN

Para obtener resultados óptimos a través de la implementación del Plan estratégico de Mercadeo es necesario que PROINSALUD LTDA tenga en cuenta las siguientes consideraciones:

Vincular a todo el personal directamente relacionado con el proceso, con quienes se sugiere desarrollar las siguientes actividades:

- ❖ **Comunicación:** Presentación del plan estratégico de mercadeo, escuchar sugerencias y recomendaciones.
- ❖ **Ejecución de plan:** Se adelanta una jornada de capacitación teniendo en cuenta una metodología accesible a todos los colaboradores que intervienen en el proceso.
- ❖ **Control:** Teniendo en cuenta los indicadores establecidos en el Plan de de Acción se realiza el seguimiento y se procede al análisis, discusión de resultados y conclusiones, se busca los posibles errores y/o vacíos para darles soluciones.
- ❖ **Reajuste del plan:** Aplicación de correctivos y mejoramiento del plan estratégico de mercadeo de acuerdo a las exigencias del medio y continua su implementación. Es importante resaltar que este es un proceso en permanente movimiento.

16. CONCLUSIONES

En el desarrollo del presente trabajo fue posible identificar algunos hallazgos que se consideran importantes para el fortalecimiento de PROINSALUD, entre ellos se puede mencionar:

En el diagnóstico se encontraron diversas fortalezas entre ellas se pueden mencionar: Una estructura organizacional muy sólida, se percibe la aplicación de un eficiente proceso administrativo, existe manual de organización y funciones, indicadores de gestión, la certificación de los servicios a través de ISO 9000, posee una red de comunicaciones, realiza el seguimiento a los servicios a través de veedurías ciudadanas, existe un reconocimiento por parte de los usuarios acerca de la calidad de los profesionales, la atención, la comodidad de las instalaciones, la oportunidad en la atención médica.

Sin embargo, existen algunos aspectos que requieren ser mejorados como: el limitado número de contratos de prestación de servicios, deficiencias en el área de urgencias, congestión en la sala de observación, desorganización en la valoración de especialistas, demora en la entrega de las ayudas diagnósticas; la deficiente comunicación entre el área administrativa y el área de gestión de la salud; la dificultad en farmacia con respecto a los medicamentos; hay una baja gestión comercial la cual se refleja en el limitado número de contratos, lo que implica dependencia económica hacia determinada contratación.

Por los aspectos mencionados, se puede afirmar que el estudio permitió determinar los puntos clave para conocer el estado real de la entidad y por ende permitió identificar las estrategias que posibilitarían el fortalecimiento y proyección hacia nuevos mercados.

17. RECOMENDACIONES

Una vez identificadas las conclusiones del estudio, es posible avanzar con las sugerencias y recomendaciones en términos de las estrategias que requiere la Entidad para ser competitiva en el mercado cuales son:

- ✓ Penetración de mercado ampliando la cobertura de servicios.
- ✓ Creación del departamento de mercadeo y ventas que facilite la implementación del plan de mercadeo.
- ✓ Gestión y evaluación de alianzas estratégicas con las instituciones del sector salud para atender la creciente demanda de los servicios de salud del nivel II
- ✓ Innovar en el servicio y continuar con las estrategias de promoción del servicio y de la imagen institucional.

Es importante que la gerencia y el equipo directivo de PROINSALUD LTDA, tenga en cuenta que la implementación del plan estratégico de mercadeo requiere de un ambiente de trabajo que cumpla con condiciones tales como:

- ✓ Alta participación por parte del nivel directivo de la empresa, tanto en las etapas de diseño como en la ejecución del plan. Esto permite que se logre un verdadero compromiso hacia el plan propuesto.
- ✓ Estimulo al trabajo en equipo, la comunicación y a la integración, entre las diferentes áreas de la empresa.
- ✓ La búsqueda permanente del consenso, lo que facilita el llevar a la empresa hacia objetivos comunes.

Si bien es cierto lo anterior es importante, la condición básica para que el plan estratégico permita alcanzar resultados exitoso, son los “deseos y la voluntad” que tengan los ejecutivos para participar en una forma positiva, objetiva y constructiva en el proceso, y el apoyo que reciba el mismo por parte de la gerencia contribuyendo en el aumento de la participación en el mercado y la generación de políticas de disminución de costos disminuyendo gastos que la administración considere conveniente para maximizar el rendimiento de la inversión por medio de las utilidades y del crecimiento sostenido del capital.

BIBLIOGRAFIA

CHIAVENATO, Idalberto. INTRODUCCIÓN A LA TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN. Mac Graw Hill. Cuata Edición, Santafé de Bogota, Colombia 1.996.

GONZALES OTALORA, SERNA GOMEZ Humberto. Elsa Marina. FUNDAMENTOS DE MERCADEO. Editorial UNAD. Santafé de Bogotá D.C. Junio de 1.999.

GONZÁLEZ, Obando Jairo. Gerencia Estratégica. Guía para la elaboración de planes estratégicos.

HARRIS, E.Edwar; KOHNS, Donal P; MEYER, Warren G; STONE, James R.; VILLEGAS ORREGO, Favio. Revisión técnica. MARKETING Ventas al por menor para empleados, gerentes y empresarios. Copy right 1.992 por Mac Graw – Hill INTERAMERICANA S.A. Santafé de Bogotá, Colombia.

MARCOS COBRA, MARKETING DE SERVICIOS. Copy right 2.000. por Mc GRAW_HILL, INTERAMERICANA S.A. Santafé de Bogotá, Colombia.

MENDEZ A, Carlos. METODOLOGIA "Diseño y desarrollo del proceso de investigación", tercera edición. Mac Graw Hill. Bogotá. D.C. Colombia. 2.001.

MARTINEZ de, Julia rosa. TEORIA GENERAL DE ADMINISTRACIÓN, Escuela Superior de Administración Publica, Editorial Presencia Ltda. Bogotá Colombia.

MARTINEZ FAJADO, Carlos. Compilador. ORGANIZACIÓN Y GESTION DE EMPRESAS "Técnicas modernas de gerencia" Impreso por: Editorial Nomos S.A. Santa Fe de Bogotá. 1.995.

ORTIZ GOMEZ, Alberto. GERENCIA FINANCIERA, un enfoque estratégico. Copyright 1.994, por Mc Graw - Hill INTERAMERICANA, S.A. impresos y encuadernado por Quebecor Word Bogotá S.A. Printed in Colombia.

SABOGAL SABOGAL, Omar. PROCESO ADMINISTRATIVO, Editorial UNAD, Colombia 1.996.

SALLENAVE, Jean - Paul. GERENCIA Y PLANEACIÓN ESTRATEGICA, impreso por Cographics S.A. - Copyright 1.995, 1.990 - Printed in Colombia.

SCHNARCH KIRBERG, Alejandro. MERCADEO ESTRATEGICO. Editorial UNAD 1.999, Santafé de Bogotá D.C.

STRICKLAN D. III. A.J.; THOPSON A. DIRECCION Y ADMINISTRACION DE ESTRATEGICAS. Tomo 1. Times Mirror de España, S.A.- IRWIN, Reimpresión 1.995.

STRICKLAN D. III. A.J.; THOPSON A. ADMINISTRACION ESTRATEGICA. Modulo XII DIRECCIÓN ESTRATEGICA del CD: Programa desarrollo gerencial de la Universidad Francisco Victoria. Madrid (desarrollado en Quito Febrero/Julio de 2.003)

SERRANO RODRIGUEZ, Javier; VILLAREAL NAVARRO, Julio. FUNDAMENTOS DE FINANZAS, Copyright 1.993, 1.998 POR Mc Graw - Hill, INTERAMERICANA, S.A. impreso por Lito Naranjo Ltda. Santafé de Bogotá, D.C. Colombia.

VILLEGAS ORREGO, Favio. MARKETING ESTRATEGICO, modelo para elaborar un exitoso plan de mercadeo, UNIVERSIDAD DE VALLE, Facultad de Ciencias Administrativas, Cali- Colombia 1.993.

www.gestiópolis.com

www.ipm.com.pe

www.marketing-xxi.com

www.mercadeo.com

www.monografías.com

www.publirecta.com

ANEXOS

ANEXO A

**ENCUESTAS ORIENTADAS HACIA LOS
USUARIOS DE PROINSALUD LTDA.**

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

Buen día, como estudiante de la Universidad de Nariño, Programa de Administración de Empresas, me permito solicitarle su colaboración para responder la siguiente encuesta con respecto al servicio de salud que usted recibe de Proinsalud Ltda.

De antemano agradezco su disponibilidad para facilitar la información requerida.

Género: M ____ F ____ Edad: _____
Ocupación: _____

Régimen: Contributivo ____ Subsidiado ____
Afiliación: Beneficiario ____ Pensionado ____ Particular ____

1. Si usted es particular, diga por qué utiliza los servicios de salud que ofrece Proinsalud Ltda.?:
 - a. Por calidad en el servicio ____
 - b. Por precio ____
 - c. Por buen trato ____
 - d. Por comodidad en las instalaciones ____
 - e. Por los profesionales ____
 - f. Otro cuál? _____
2. Conoce los servicios que ofrece Proinsalud Ltda? Si ____ No ____
3. Con qué frecuencia utiliza los servicios de salud que ofrece Proinsalud Ltda.?:
 - a. Muy frecuentemente ____
 - b. Frecuentemente ____
 - c. Regularmente ____
 - d. Casi nunca ____
4. La imagen que tiene usted de Proinsalud Ltda. es
 - a. Excelente ____
 - b. Buena ____
 - c. Regular ____
 - d. Mala ____
5. En una escala de 1 a 4, siendo, 1 la calificación más baja y 4 la más alta, qué calificación merece el servicio que Proinsalud Ltda. le ha brindado a usted?:

6. Qué le parecen las instalaciones de Proinsalud Ltda?

- a. Confortables _____
- b. Agradable _____
- c. Modernas _____
- d. Amplias _____
- e. Seguras _____
- f. Mal distribuidas _____
- g. No confortables _____
- h. Desagradables _____
- i. Inseguras _____
- j. Pequeñas _____

7. Como le parece los servicios que le presta Proinsalud Ltda?

- a. Excelentes _____
- b. Buenos _____
- c. Regulares _____
- d. Malos _____

8. En términos generales, se encuentra usted satisfecho con el servicio de salud que recibe usted de Proinsalud Ltda.?: Si _____ No _____

9. Cuales cree Ud., son las principales deficiencias en los servicios que ofrece Proinsalud Ltda?

- a. En la calidad _____
- b. En la eficiencia _____
- c. En las instalaciones _____
- d. En los profesionales _____
- e. En la atención _____
- f. En la organización _____
- g. Otra.Cuál? _____

10. Cuáles son las expectativas que tiene usted acerca de los servicios que presta Proinsalud Ltda.?

- a. Calidad en el servicio _____
- b. Buena atención _____
- c. Profesionalismo _____
- d. Comodidad _____
- e. Atención oportuna _____
- f. Eficiencia _____
- g. Responsabilidad _____
- h. Otra.Cuál? _____

11. Cómo es el trato que usted ha recibido por las personas que trabajan en Proinsalud Ltda.?

- a. Excelente ___ b. Bueno ___ c. Regular ___ d. Malo ___

12. La atención médica que usted recibió le pareció:

- a. Oportuna ___ b. Normal ___ c. Lenta ___ d. Demasiado lenta ___

13. La puntualidad de las personas encargadas de atenderla (o). a usted en una cita es?:

- a. Excelente ___ b. Buena ___ c. Regular ___ d. Mala ___

14. La comunicación con el profesional que lo atendió fue?:

- a. Excelente ___ b. Buena ___ c. Regular ___ d. Mala ___

15. Cual es su opinión respecto a los funcionarios de la entidad?

- a. Profesionales ___
b. Responsables ___
c. Negligentes ___
d. Amables ___
e. Groseros ___
f. Irresponsables ___
g. Otra.Cuál? _____

16. Qué es lo que más le gusta de Proinsalud Ltda.: _____

17. Qué es lo que menos le gusta de Proinsalud Ltda.: _____

18. Recomendaría usted el servicio a uno de sus familiares o conocidos?:

- Si ___ No ___

19. Qué le gustaría que cambiara en los servicios que ofrece Proinsalud Ltda?

Por qué? _____

20. En alguna oportunidad siendo usuario de la entidad, ha recurrido voluntariamente a los servicios de salud de otra institución? Si ___ No ___

21. Si su respuesta es afirmativa, indique el nombre de esa institución y la razón por la cual la eligió:

NOMBRE: _____
Por qué? _____

22. Como le parece la atención y el servicio en la E.P.S. a la cual se encuentra afiliado(a)?

- a. Excelente
- b. Buena
- c. Regular
- d. Mala

23. Le gustaría cambiar de I.P.S.? Si ___ No ___
Si su respuesta es afirmativa, indique el nombre de la I.P.S. y la razón por la cual la elegiría:

NOMBRE: _____
Por qué? _____

23. Conoce usted acerca de la certificación de calidad que otorga el ICONTEC?:
Si ___ No ___

25. Sabía usted que Proinsalud Ltda. se encuentra certificada ante el ICONTEC bajo la norma ISO 9001?: Si ___ No ___

26. Cuando Ud., ha estado en las instalaciones de Proinsalud Ltda. se ha dado cuenta de problemas internos de la institución? Si ___ No ___
Si su respuesta es afirmativa, indique el problema que ha notado: _____

ANEXO B

**RELACION DE PROVEEDORES EN EL
AÑO 2005.**

ANEXO C

**SERVICIOS QUE PRESTAN LAS
INSTITUCIONES PRESTADORAS DE
SERVICIOS DE SALUD EN EL AREA DE
INFLUENCIA**

ANEXO D

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE Proinsalud LTDA.

ANEXO E

ESTADO DE RESULTADOS

ANEXO F

BALANCE GENERAL

ANEXO G

**ENTREVISTA DIRIGIDA A DIRECTIVOS
DE PROINSALUD Y SU COMPETENCIA**

ENTREVISTA

1. Posee la empresa un sistema de planeación estratégica de mercadeo?
2. Existe conocimiento acerca de el mercado en donde se desenvuelve?
3. Cuáles son las razones por la cuales no existe el área de mercadeo y ventas y el correspondiente plan estratégico de mercadeo?
4. Utiliza la empresa algún tipo de publicidad?
5. Se tiene un pleno conocimiento de sus actuales competidores y de las estrategias que éstos utilizan?
6. Existe algún estudio dirigido a conocer las tendencias (expectativas y necesidades del usuario)?
7. Cuáles son la debilidades de la empresa, sus fortalezas y el tipo de ventaja competitiva que posee?
8. Existe un análisis de la situación interna y externa de la empresa. Si lo hay que mecanismo es utilizado para obtener esta información?
9. Posee la empresa un direccionamiento estratégico?
10. Cuál es el mercado objetivo de Proinsalud Ltda.?
11. Se han desarrollado estrategias de mercadeo, cuáles?

ANEXO H

COMPORTAMIENTO DE QUEJAS

