

**Universidad Externado de Colombia**  
**Facultad de Administración de Empresas**  
**Especialización Gerencia de Mercadeo - Promoción 55**  
**Planeación Estratégica de Mercadeo**

**Luisa Fernanda Caballero**  
**Adriana Paola Cepeda Jiménez**  
**María Virna Karina Mendoza**

**Plan De Marketing Hogares De Paso Mariana**

**Bogotá D.C., Colombia, 2017**

**Universidad Externado de Colombia**  
**Facultad de Administración de Empresas**  
**Especialización Gerencia de Mercadeo - Promoción 55**  
**Planeación Estratégica de Mercadeo**

**Luisa Fernanda Caballero**  
**Adriana Paola Cepeda Jiménez**  
**María Virna Karina Mendoza**

**Director: Andrés Ortega**

**Plan De Marketing Hogares De Paso Mariana**

**Bogotá D.C., Colombia, 2017**

## Contenido

	<b>Pág.</b>
Capítulo I: Evaluación Corporativa .....	1
1.1. Contexto De La Empresa Y Servicios.....	1
1.2. Estructura Corporativa .....	2
1.2.1. Objetivo Corporativo .....	2
1.2.2. Estrategias Corporativas.....	2
1.2.3. Misión y Visión Actuales.....	2
1.2.4. Actividad Comercial.....	3
1.2.5. Estructura Organizacional.....	3
Capítulo II: Análisis Interno Auditoría de Marketing.....	4
2.1. Mapa de Competitividad .....	4
2.1.1. Marca .....	5
2.1.2. Producto.....	5
2.1.4. Cliente.....	8
2.1.5. Competencia .....	10
2.1.6. Comunicación .....	11
2.1.7. Canales.....	11
2.1.8. Fuerza de Ventas .....	12

2.1.9. Precio.....	12
2.2. Diagramas Causa - Efecto. Espinas De Pescado.....	13
2.3. Matriz DOFA Hogares de Paso Mariana (HPM):.....	17
2.4. Conclusión Análisis Interno de la Empresa Hogares de Paso Mariana .....	19
Capítulo III: Análisis Situación y Atractivo de Mercado .....	21
3.1. Turismo del País.....	21
3.2. Turismo por Departamentos.....	22
3.3. Crecimiento del Mercado - Motivos de viaje y Turismo de Salud. ....	23
Capítulo IV: Ocupación Hotelera Colombia – Tendencias. ....	26
4.1. Ocupación Hotelera - Hogares de Paso Mariana 2016 y 2017 .....	27
4.2. Tamaño del Mercado.....	28
4.3. Estrategias y productos usados.....	29
4.4. Barreras de Entrada .....	30
4.5. Listado EPS de Régimen Contributivo .....	31
4.6. Listado EPS de Régimen Subsidiado .....	32
4.7. Nivel de Saturación .....	33
4.8. Competencia.....	34
4.8.1. La Casita de Todos .....	34
4.8.1.1. Análisis DOFA La Casita de Todos.....	35
4.8.2. Hogar de Paso la Maloka.....	37
4.8.2.1. Análisis DOFA Hogar de Paso La Maloka.....	38
4.8.3. Hogar de Paso Evelyn Place .....	40
4.8.3.1. Análisis DOFA Hogar de Paso Evelyn Place .....	41

4.8.4. Hogar de Paso Benny .....	42
4.8.4.1. Análisis DOFA Hogar de Paso Benny .....	44
4.8.5. Hogar de Paso Rey de Reyes .....	45
4.8.5.1. Análisis DOFA Hogar de Paso Rey de Reyes .....	46
4.9 Principal competidor .....	47
4.10. Líder y retadores.....	48
Capítulo V: Matriz De Atractivo/Ventaja Competitiva .....	49
5.1. Matriz MIME .....	49
5.2. Atractivos del Mercado vs Ventaja Competitiva .....	51
5.3. Ciclo de Vida del Producto .....	53
5.4. Matriz BCG .....	55
5.5. Matriz ANSOFF .....	56
Capítulo VI: Mapa estratégico objetivos/estrategia/plan de actividad .....	57
6.1. Objetivos .....	57
6.2. Plan de Actividades .....	59
Se trabajarán los siguientes KPI's. ....	84
Capítulo VII: Soporte Táctico Marketing Mix Modificaciones Necesarias para cumplir la Estrategia.....	89
Capítulo VIII: Tablero de Control .....	93
Referencias Bibliográficas .....	94
Anexos .....	96

## **Capítulo I: Evaluación Corporativa**

### **1.1. Contexto De La Empresa Y Servicios**

**Hogares de Paso Mariana (HPM)** es una empresa privada que ofrece servicios de hospedaje, alimentación, transporte, lavandería y acompañamiento de auxiliares de enfermería a las personas que asisten a tratamientos médicos en las ciudades de Bogotá y Leticia.

Nació en el año 2006 en la ciudad de Leticia – Amazonas debido a una situación coyuntural que se presentó en el Departamento del Amazonas a inicios del año 2005.

La empresa se encarga de coordinar la logística entre las entidades prestadoras de servicios de salud (E.P.S) y las instituciones prestadoras de servicios de salud (I.P.S), con el objetivo de que los usuarios reciban los servicios y tratamientos médicos en otras ciudades de su lugar de origen.

Los servicios se prestan a personas de población vulnerable, afiliados al régimen subsidiado que requieran la prestación de servicios.

El servicio de hospedaje se ofrece, tanto a la persona que va a tomar el tratamiento médico como a su acompañante.

El servicio de transporte se ofrece desde el aeropuerto o terminal de transporte para luego desplazarse hacia las sedes de Hogares de Paso Mariana o hacia la institución prestadora del

servicio de salud, una vez nuestros usuarios reciben su atención médica son retornados al Hogar de Paso o a su agencia de viajes para retornar a su lugar de origen.

En el servicio de alimentación se ofrecen tres comidas al día (desayuno, almuerzo, cena), de acuerdo a la recomendación nutricional.

## **1.2. Estructura Corporativa**

### **1.2.1. Objetivo Corporativo**

Es nuestro objetivo y más profundo deseo, hacer lo más amena posible la transición de nuestros visitantes fuera de su hogar, principalmente hacer que el usuario reciba oportunamente los servicios médicos y los debidos tratamientos para el bienestar del usuario.

### **1.2.2. Estrategias Corporativas.**

En conversación con el empresario nos manifiesta que en la actualidad no cuentan con ningún tipo de estrategias corporativas, más allá de su objetivo corporativo principal.

### **1.2.3. Misión y Visión Actuales.**

- **Misión:**

Nuestra misión es hacer que su estadía con nosotros sea amigable, agradable, cómoda, donde pueda cumplir con sus citas o tratamiento a tiempo, contamos con un equipo de profesionales los cuales velan por su bienestar y salud.

- **Visión:**

Nuestra visión es consolidarnos como la mejor prestadora de servicios complementarios de salud.

#### **1.2.4. Actividad Comercial.**

Acorde a la clasificación de la Cámara de Comercio de Bogotá las actividades y los registros de los códigos CIIU son los siguientes:

- 8790-Otras actividades de atención en instituciones con alojamiento.
- 8710-Actividades de atención residencial medicalizada de tipo general.
- 4921-Transporte de pasajeros.
- 5611-Expendio a la mesa de comidas preparadas

#### **1.2.5. Estructura Organizacional.**

La Estructura Organizacional se encuentra distribuida de la siguiente manera:

- Gerente
- Asesor Legal
- Contadora
- Director Administrativo y financiero dependen:
  1. Facturación
  2. Almacén
  3. Compras de esta área dependen: cocina y servicios Generales
- Coordinador Operativo dependen:
  1. Auxiliar Operativo
  2. Transportes

## Capítulo II: Análisis Interno Auditoría de Marketing

El siguiente Mapa de Competitividad es resultante del cuestionario realizado a la gerencia de Hogares de Paso Mariana (HPM). (Ver Anexo 1).

### 2.1. Mapa de Competitividad



El mapa de competitividad analiza los diferentes aspectos claves para la empresa Hogares de Paso Mariana (HPM), en los cuales es necesario implementar estrategias para lograr su permanencia en el negocio. Áreas en las cuales deben ser rápidamente implementados cambios son: Precio, Marca, Fuerza de Ventas, Canales de Distribución, Servicio al Cliente y Comunicación.

### **2.1.1. Marca**

Con una calificación de 1.8 evidencia una debilidad debido a que la marca no presenta mucha diferenciación entre sus competidores, a causa del bajo conocimiento de las ventajas de la marca y aunque ésta, es reconocida en el sector no logra ser una fortaleza. El nombre “HOGARES DE PASO” es confundido con fundaciones de beneficencia, albergues y hogares de paso de integración social, perdiendo la capacidad para ser reconocidos como una empresa privada que presta diferentes servicios complementarios de salud. Antes de llamarse “Hogares de Paso Mariana” se llamaba “Albergue Mariana” y el cambio se da debido a las tendencias del sector, ya que los competidores tenían registrado sus negocios como Hogar de Paso, razón por la cual se hace el cambio de Albergue = Hogar de Paso ante la Cámara de comercio quedando finalmente “HOGARES DE PASO MARIANA”.

### **2.1.2. Producto**

En este ítem la empresa si presenta una calificación favorable de 3, ya que tienen conocimiento claro del producto, de la necesidad que tienen sus clientes para diseñarlo y porque cumplen con todas las características que desea el cliente, adicionalmente conocen cuál es su producto más rentable y siempre están atentos para realizar cualquier cambio en él.

Encontramos los siguientes productos/servicios en el portafolio de Hogares de Paso Mariana:

Hospedaje: Hogares de Paso Mariana está ubicado en el barrio Normandía, sector residencial que ofrece un entorno seguro y acogedor, rodeado de parques y sitios de interés. La infraestructura

cuenta con amplias y confortables habitaciones completamente dotadas y acondicionadas de acuerdo a las necesidades del usuario.

La acomodación es en habitaciones compartidas, en camarotes o camas individuales.

Alimentación: La alimentación ofrecida se basa en la atención de gustos y necesidades nutricionales de sus usuarios, se preparan diferentes menús elaborados por nutricionista, se suministran las dietas indicadas por los médicos a los usuarios.

Transporte: Cuentan con 4 vehículos a la disposición de los usuarios para apoyar el desplazamiento de los mismos, el servicio comprende los movimientos en el casco urbano de Bogotá, trasladando los usuarios a sus respectivas citas y aeropuerto para retornar a sus lugares de origen.

Servicios adicionales: Se realizan trámites, en caso requerido se presta el servicio de ambulancia, transporte intermunicipal, avión ambulancia, oxígeno, exámenes laboratorio, servicio de enfermería, terapias físicas y psicológicas.

Dentro de los servicios que presta la empresa Hogares de Paso Mariana encontramos el siguiente **Factor Diferenciador:**

Los servicios adicionales son el factor diferenciador frente a sus competidores. Hogares de Paso Mariana presta servicios de lavandería gratuita, personal que realiza trámites médicos de los

usuarios y son los más capacitados del sector, cuando los usuarios no están en las sedes por razones médicas se les brinda refrigerios para llevar, al igual que kits de aseo. Otros servicios son sillas de ruedas y muletas a personas con limitaciones de movilidad, recibo de medicamentos para hacerlos llegar a su lugar de origen después de que las personas han salido del hogar.

### **2.1.3. Servicio al cliente**

La empresa HPM cuenta únicamente con un sistema de recepción de quejas a las cuales se les da respuesta en un tiempo máximo de 3 días.

No cuenta con un área encargada específicamente para este fin, pero si tiene una persona encargada de las PQRS.

El servicio al cliente presenta deficiencias ya que a pesar de tener una persona que se encargue del servicio al cliente, no se dedica exclusivamente para esto, también presenta agilidad en las respuestas de las PQRS mostrando interés en solucionar sus debilidades.

Hace falta un programa de servicio pos-venta, monitorear los servicios para que pueda crear una fortaleza.

Al realizar las preguntas al empresario y cuestionario acerca del por qué no cuentan con un área específica para el servicio al cliente manifiesta que es debido al nivel de informalidad con la que se maneja el negocio, sin embargo es una área que quieren crear para mejorar la organización de la misma.

#### **2.1.4. Cliente**

En esta área tiene 3.2 de calificación. El cliente es una de las fortalezas de la organización, debido al conocimiento acerca de sus necesidades, disposición de compra así como de los posibles clientes potenciales. Todas las EPS, adultos mayores, ICBF, programas del gobierno de desplazados, personas con adicción, desmovilizados, población vulnerable, etc.

Sin embargo se logra detectar que no han logrado proyectar todo el negocio y buscar nuevos segmentos, a causa de la informalidad con la que se maneja el negocio y la falta de planeación y definición de objetivos lo que causa que trabajen el día a día.

Para el caso de la Gobernación del Amazonas, el proceso de compra se realiza a través de un proceso licitatorio, donde se van revisando los requisitos, y al final del proceso la Gobernación escoge la empresa que cumpla con todos los requisitos y realiza la adjudicación del contrato a la empresa ganadora. Todas las demás EPS realizan contratación directa.

Para la empresa HPM la Gobernación compra de acuerdo a la cantidad de dinero presupuestado, para este caso son 1000 millones de pesos, para la EPS Sanitas son 2.640 millones al año, entre sus 3 clientes de la ciudad de Bogotá.

Para el caso de la Gobernación se emiten unos prepliegos, pliegos, y luego se reciben las propuestas en una subasta inversa, se analizan las propuestas y la de menor precio y que cumpla con todos los requisitos legales, financieros, de infraestructura, es la ganadora, definen el rubro,

legalizan el dinero, se hace la publicación de la empresa ganadora y se emite una póliza para poder iniciar. (Ver Anexo 2: Ejemplo Publicación Proceso Gobernación Amazonas)

Para las demás EPS las empresas interesadas presenten sus propuestas, posteriormente la EPS se comunica con la empresa que presentó la propuesta que resultó de su interés para negociar el valor del servicio, y finalmente se realiza el convenio.

Las EPS como prestadores de servicios de salud tienen la obligación de cumplir con el derecho a la salud y el traslado de los pacientes que necesiten ser trasladados a otros lugares como se explica en el Art. 137, Resolución Min. Salud 5521 de 2013, por el cual se sustituye el Acuerdo 028 de 2011 que define, aclara y actualiza integralmente el Plan Obligatorio de Salud.

*“Parágrafo. Si a criterio del médico tratante el paciente puede ser atendido por otro prestador, el traslado en ambulancia, en caso necesario, también hace parte del Plan Obligatorio de Salud. Igual ocurre en caso de ser remitido a atención domiciliaria.*

*Artículo 43. Transporte del paciente ambulatorio. El servicio de transporte en un medio diferente a la ambulancia, para acceder a un servicio o atención incluida en el Plan Obligatorio de Salud, no disponible en el municipio de residencia del afiliado, será cubierto con cargo a la prima adicional de las Unidades de Pago por Capitalización respectivas, en las zonas geográficas en las que se reconozca por dispersión.”* (<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=45257>, s.f.)

Concluyendo a partir de este acuerdo de Ley, las EPS están obligadas a cubrir con los gastos de traslado de los usuarios a otras ciudades, costo que puede variar dependiendo de las necesidades de cada usuario.

De acuerdo a la sentencia de la Corte Constitucional de Colombia T-745/13 donde reafirma que todas las EPS tienen derecho a escoger los participantes de su red de salud:

DERECHO A LA LIBRE ESCOGENCIA DE IPS POR PARTE DEL USUARIO Y  
DERECHO DE LA EPS A ESCOGER CON QUÉ IPS CONTRATAR-Reiteración de  
jurisprudencia.

*Las EPS tienen la libertad de elegir las IPS con las que celebrarán convenios y el tipo de servicios que serán objeto de cada uno, siempre que garanticen a sus usuarios un servicio integral y de buena calidad. Por tanto, los afiliados deben acogerse a la IPS a la que son remitidos por sus respectivas EPS, aunque sus preferencias se inclinen por otras instituciones. La Corte ha manifestado que las EPS tienen plena libertad de conformar su red de servicios, para lo cual cuentan con la facultad de contratar o de celebrar convenios con las IPS que lo consideren pertinente (Corte Constitucional. Sentencia T-745, 2013).*

### **2.1.5. Competencia**

Debido a que HPM tiene una trayectoria de más de 10 años, no es nueva en el sector y tiene claro quiénes son sus competidores, también sobre las debilidades y fortalezas de los mismos, lo que los ubica en la matriz de competitividad con una calificación de 3. El conocimiento del sector y de la competencia se debe a que la empresa HPM está al tanto de los cambios que realiza la

competencia, los servicios que presta, la agilidad en la logística, los menús que sirven, la infraestructura y todo ello lo aplica para el mejoramiento de sus propios servicios. Adicionalmente tiene conocimiento de quiénes son los clientes y cuáles son los precios que dan los competidores por los servicios, lo cual da una ventaja bastante amplia a HPM sobre las demás empresas del sector.

### **2.1.6. Comunicación**

1.5 de calificación. HPM maneja escasa comunicación externa, cuentan con una página web que hace 2 años no actualizan y no miden a través de ningún mecanismo la efectividad en su comunicación.

La comunicación interna la realizan a través de carteles informativos impresos en las diferentes sedes y por medio de chats internos. No existe ningún plan estratégico de comunicaciones, ni evaluación de diferentes alternativas como medios digitales para fortalecer su comunicación.

### **2.1.7. Canales**

El canal a través del cual llega la empresa HPM a los clientes es el Canal Directo. Este canal lo utilizan debido a que venden sus servicios a través de sus sedes y porque al inicio quisieron llevar sus productos a través de la página WEB de Hogares de paso Mariana e ir directo al cliente.

Se da una baja calificación debido a que la página web por dónde desean llegar a sus clientes la tienen desactualizada hace 2 años y no sirve para realizar la compra del producto, teniendo en

cuenta las respuestas de la empresa en el cuestionario diagnóstico; la empresa no mide los canales alternativos para el negocio y no conoce si el canal que utiliza es efectivo.

La empresa HPM no utiliza intermediarios que también podría mejorar la circulación del producto y llegar fácilmente al consumidor de los productos de la organización.

### **2.1.8. Fuerza de Ventas**

La empresa HPM no tiene fuerza de venta lo cual posiciona a ésta área en una parte crítica, no tienen metas definidas generando incertidumbre en el negocio al depender de solo 2 clientes sin enfocarse en buscar nuevas opciones. Adicionalmente no cuenta con un proceso o guiones de venta, no se encuentran definidas las objeciones ni un plan de ventas. Debido a la falta de planeación y planteamiento de objetivos dentro de la organización no existe un plan de ventas ni existe establecida una persona encargada tácitamente de esta función.

### **2.1.9. Precio**

No existen unas estrategias de precio definidas para HPM. Inicialmente fueron establecidos teniendo en cuenta los precios del mercado, el precio pactado para la Gobernación fue de \$70.000 y el precio pactado para Sanitas fue de \$49.000. Este precio es un valor individual por usuario y cubre los servicios de Alojamiento, alimentación (desayuno, almuerzo y cena) y transporte desde el aeropuerto al Hogar y del Hogar a las diferentes IPS donde el usuario tenga tratamientos y citas.

No existen políticas de descuento, es un precio fijo, que se va incrementando anualmente acorde con el IPC.

Al basar los precios en el sector, la empresa HPM puede correr el riesgo de no dar el valor real sobre los servicios ofrece. El precio debió ser analizado antes de pactarse ya que la venta y valor de sus productos pueden afectar directamente el margen de utilidades de la empresa. Y el no analizar el valor del servicio puede afectar la toma de decisiones de la organización.

## 2.2. Diagramas Causa - Efecto. Espinas De Pescado



Hogares de Paso Mariana actualmente no cuenta con un programa de servicio al cliente y se identifican varias causas para este problema, en un primer lugar la falta de personal ya que no cuenta con los colaboradores suficientes para todas las áreas, y el poco existente realiza funciones múltiples sin encargarse de esta función en especial, de igual forma se observa que el personal actual no cuenta con formación ni experiencia en atención al cliente ya que no se han realizado capacitaciones especializadas, adicionalmente no se ha establecido un programa de monitoreo y

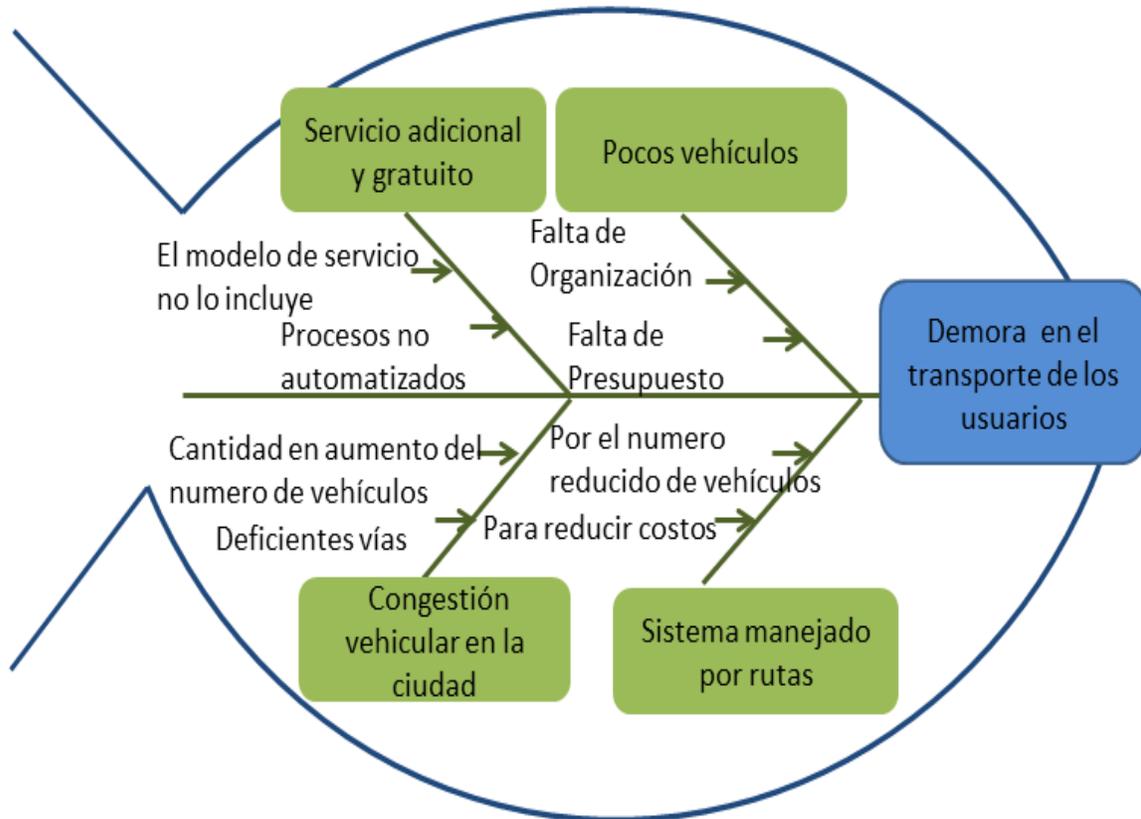
medición de servicio post venta para lo cual es importante definir y desarrollar indicadores de gestión que permitan evaluar la calidad del servicio y generar estrategias con el fin de alcanzar el control y la fidelización de sus clientes.



La comunicación es esencial para todas las empresas ya que permite realizar una gestión más eficiente, este es otro de los problemas encontrados en HPM, la falta de un plan de comunicación a causa de la poca asignación de presupuesto para comunicación y actividades de publicidad y de personal especializado, así mismo, la falta de estructuración y definición de objetivos tanto corporativos como de comunicación y la ausencia de indicadores o KPI's de comunicación que permitan a la empresa medir y transmitir de forma interna y externa las necesidades, logros y opiniones de la compañía.



En la actualidad no existe un plan de ventas en Hogares de Paso Mariana, analizando las causas de esta situación, la principal de ellas es que no existe una fuerza de ventas en la empresa debido a la falta de organización y de presupuesto, no existen metas formales por servicio, a causa de la falta de planeación y al trabajar el día a día con metas de cortísimo plazo, no existen indicadores, no hay definidos desde el inicio unos objetivos corporativos en la organización, todo lo que conlleva al manejo de la empresa de forma informal, hay falta de conocimiento gerencial, sumado al poco personal y a la no automatización de los procesos.



Otro ítem que genera bastante malestar e incomodidad en los usuarios es la demora en el servicio de transporte, las causas analizadas son la limitada cantidad de vehículos disponibles debido a la falta de presupuesto y organización, otra de las causas es el hecho de que el sistema es manejado por rutas, precisamente por el número reducido de vehículos y con el fin de reducir costos, así mismo, la congestión vehicular propia de la ciudad generada por la ineficiente infraestructura física y la cantidad en aumento de vehículos. El servicio de transporte que los hogares de paso les ofrecen a los usuarios es un servicio adicional que no viene incluido dentro del paquete que cubren las EPS, por lo que el Hogar de Paso incurre en gastos extras para ofrecerle este servicio a los pacientes.

**2.3. Matriz DOFA Hogares de Paso Mariana (HPM):**

No.	PONDERACIÓN	DEBILIDADES
1	2%	Diferenciación de la marca ante la competencia.
2	4%	Falta de planeación de objetivos de corto, mediano y largo plazo.
3	3%	No existencia de indicadores financieros.
4	3%	Medición de las estrategias de precio.
5	3%	Medición periódica de la rentabilidad de la empresa.
6	3%	No existencia de un Área de Mercadeo.
7	3%	Carencia de Publicidad.
8	2%	No existen estudios de mercado.
9	2%	Competidores con mejor organización logística.
10	4%	No existe fuerza de ventas.
11	4%	No existe un plan de ventas.
12	3%	No existen metas formales por servicio.
13	2%	Deficiencia en equipos y tecnología.
14	3%	Débil logística en transporte de los usuarios.
15	2%	Conocimiento de la disposición de compra de los clientes.
16	1%	Inexistencia de programa de fidelización de clientes.
17	2%	Inexistencia de Programa de servicio al cliente.
18	3%	Faltan políticas de gestión, de supervisión y regulación de servicio al cliente.
No.	PONDERACIÓN	FORTALEZAS
1	2%	Relación de la marca con el servicio que ofrece.
2	3%	Reconocimiento de la marca en el sector.
3	3%	Agilidad en la toma de decisiones.
4	3%	Existencia de Presupuestos.
5	3%	Liquidez.
6	3%	Portafolio de Servicios.

7	2%	Conocimiento de los competidores.
8	2%	Posición ante la competencia - Fortalezas ante la competencia.
9	3%	Habilitación de servicios por parte de la Secretaría de Salud que no posee la competencia.
10	3%	Programas de capacitación al Recurso Humano.
11	2%	Incentivos de retribución.
12	4%	Capacidad de instalaciones.
13	2%	Compra y almacenamiento de alimentos.
14	2%	Agendamiento y programación del tratamiento.
15	2%	Alistamiento y mantenimiento habitacional.
16	2%	Servicio de alimentación guiado por nutricionista.
17	2%	Hospedaje y seguridad del paciente dentro y fuera de las instalaciones.
18	1%	Conocimiento de las necesidades del cliente.
19	2%	Conocimiento de los segmentos.
20	1%	Identificación de los clientes potenciales.
21	2%	Personal de servicio especializado (auxiliares de enfermería).
22	2%	Ágil tiempo de respuesta de PQRs.
<b>No.</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
1	1%	Acuerdo de paz.
2	5%	Mayor tendencia a preocuparse por temas de la salud.
3	5%	Tecnología que permita mayor gestión virtual.
4	5%	Telemercadeo (gestión a través de base de datos).
5	6%	Reglamentaciones ambientales por parte de la Secretaría de Salud. Ej.: Manipulación de alimentos, manejo de basuras, aguas, fumigación, lavado de tanques.
6	6%	Nuevas legislaciones que obligan a las EPS a correr con gastos de los acompañantes de los pacientes.
<b>No.</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>AMENAZAS</b>
1	8%	Corrupción.
2	5%	Reforma Tributaria.
3	8%	Periodo preelectoral - Cambio de gobernaciones.
4	3%	Desempleo.

5	4%	Precio de Moneda Extranjera.
6	5%	Situación económica general del país.
7	3%	Inseguridad en las ciudades puede afectar a usuarios.
8	8%	Paros de diferentes gremios que pueden afectar la movilidad y el transporte, ej.: Paro de transportadores, camionero, que elevan costos de alimentos.
9	7%	Los usuarios se están organizando por parte de las EPS por ubicación geográfica.
10	6%	Nuevas legislaciones que obligan a las EPS a hacerse cargo de sus usuarios, lo que reduciría de forma importante los usuarios remitidos por las Gobernaciones, que representan el mayor porcentaje de usuarios de HPM.
11	8%	Ingreso de nuevos competidores al sector.
12	7%	Preferencias de las EPS a la hora de realizar contratos con las empresas.

(Ver Anexo 3. Matriz de Evaluación de Factores Internos y Externos).

#### **2.4. Conclusión Análisis Interno de la Empresa Hogares de Paso Mariana**

Hogares de paso Mariana presenta actualmente una serie de falencias en el desarrollo y planteamiento de procesos, al igual forma se observan falencias gerenciales en la definición de objetivos e indicadores de gestión.

Por otro lado se observa que no cuenta con el personal suficiente para el cumplimiento de las labores,

Verificando todas las áreas dentro de la empresa nos damos cuenta que se deben reforzar unas áreas que muestran falta de organización y planeación, sin objetivos claros, como las áreas de servicio al cliente, comercial, marketing y logística, la empresa se viene manejando de manera informal.

La empresa debe lograr posicionamiento y perdurabilidad, sacando provecho de las áreas en las cuales sí tiene fortalezas para poder competir tranquilamente en el sector y mejorar el servicio a los usuarios.

Los principales problemas del servicio identificados de Hogares de Paso Mariana son en primer lugar el modelo de negocio permite que varias personas duerman en habitaciones compartidas o individuales, según disponibilidad, lo cual es complicado ya que llegan usuarios de diferentes ciudades de Colombia haciendo difícil la convivencia. El segundo factor problema es la alimentación, ya que al ser los usuarios de diferentes lugares de Colombia la gastronomía es diferente, lo cual se puede tornar en discordia porque la comida es de un solo menú y puede causar malestar a algunos usuarios.

Estos dos casos pertenecen al área de servicio al cliente y tal como se analizó anteriormente presenta gran debilidad.

Adicionalmente la empresa debe fortalecerse rápidamente, no debe depender de un solo cliente, ya que quedaría con la mitad de la capacidad desocupada, afectando los indicadores económicos de HPM.

### Capítulo III: Análisis Situación y Atractivo de Mercado

Para el presente análisis situacional se tendrán en cuenta las cifras del comportamiento del turismo en el País y por departamentos, turismo de salud y del sector hotelero.

#### 3.1. Turismo del País

Según los Boletines de turismo del Mincomercio de Industria y Comercio MinCIT de los últimos años (2015 y 2016) las cifras el turismo Colombia ocupa el 5° lugar de los países de América, con una participación de 0,23% del total de llegadas en el mundo.

Durante el periodo Ene-Dic del año 2016 la recepción total de viajeros fue de 5.092.052, creciendo 14,5% en comparación con el año anterior, lo que significa que llegaron 645.606 viajeros más que en 2015.

		2015	2016	Var (%)
Diciembre	Extranjeros no residentes	229.762	250.496	9,0%
	Colombianos residentes exterior	133.638	138.273	3,5%
	Cruceros internacionales*	52.116	58.117	11,5%
	Transfronterizos	55.574	118.614	113,4%
	<b>Total</b>	<b>471.090</b>	<b>565.500</b>	<b>20,0%</b>
Ene-Dic	Extranjeros no residentes	2.288.342	2.593.057	13,3%
	Colombianos residentes exterior	689.280	724.302	5,1%
	Cruceros internacionales*	272.206	303.582	11,5%
	Transfronterizos	1.196.618	1.471.111	22,9%
	<b>Total</b>	<b>4.446.446</b>	<b>5.092.052</b>	<b>14,5%</b>

Fuente: Migración Colombia, Puertos marítimos, Viceministerio de turismo. Cálculos OEE.

\* La cifra de cruceros internacionales corresponde al número de pasajeros

“Según ProColombia, entre los mercados en los que Colombia ya se está consolidado como proveedor de servicios de turismo de salud están las islas del Caribe y Ecuador, pero cada vez son más los pacientes de Panamá, Estados Unidos, Perú, Canadá y Triángulo Norte que llegan al territorio nacional” lo cual es muy favorable para HPM ya que puede ampliar sus servicios hacia el mercado extranjero. (<http://www.portafolio.co/negocios/llegada-de-turistas-de-salud-crece-23-anual-509>, s.f.)

### 3.2. Turismo por Departamentos

Los 5 departamentos con mayor crecimiento en el sector turístico de Colombia el periodo del 2015 al 2016 según datos del MinCIT fueron en orden Bogotá D.C, Bolívar, Antioquia, Valle del Cauca y San Andrés y Providencia. Destacándose Bogotá con el 46,8% de participación y un crecimiento de participación del 5.7%. Cifras importantes para Hogares de Paso Mariana ya que en la ciudad de Bogotá es donde concentra su mayor actividad concentra su mayor actividad.

Departamento	2015	2016		Ene-Dic
	Ene-Dic	Ene-Dic	Diciembre	% Part
Bogotá, D.C.	1.146.405	1.211.184	109.629	46,8%
Bolívar	300.707	367.222	30.604	14,2%
Antioquia	279.950	342.028	35.274	13,2%
Valle del Cauca	176.398	197.732	25.388	7,6%
San Andrés y Providencia	91.325	101.579	7.143	3,9%
Atlántico	64.410	72.525	8.664	2,8%
Norte de Santander	42.355	44.035	5.567	1,7%
Nariño	24.257	34.197	4.481	1,3%
Magdalena	26.437	28.051	2.933	1,1%
Risaralda	22.835	25.380	4.481	1,0%
Otros	113.263	166.340	16.332	6,4%
<b>Total</b>	<b>2.288.342</b>	<b>2.590.273</b>	<b>250.496</b>	

Fuente: Migración Colombia, cálculos OEE.  
Cifras organizadas último año corrido

### 3.3. Crecimiento del Mercado - Motivos de viaje y Turismo de Salud.

“El sector de turismo de salud tiene un gran potencial de crecimiento, muestra de esto son los resultados en 2012 cuando logró exportaciones por US\$ 117 millones entre enero y noviembre de 2012, y la cifra asciende en los últimos años.” (<http://www.dinero.com/pais/articulo/turismo-salud-potencial-bogota/170263>, s.f.)

“**El turismo de salud** está tomando fuerza en el país. Una muestra de ello es que según cifras de Migración Colombia, desde el 2012, el número de extranjeros que llegan a Colombia por ese motivo **viene creciendo un 22,9% anual**. Eso quiere decir que mientras en 2012 aterrizaron unas 6.281 personas, al cierre del año pasado entraron unos 14.339 visitantes.

Desde hace dos décadas, Colombia atiende pacientes internacionales que arriban para recibir tratamientos en oftalmología, cardiología, odontología y oncología, entre otras especialidades en las que hay personal médico científico de la más alta calidad y preparación”, comentó Felipe Jaramillo, presidente de ProColombia.”

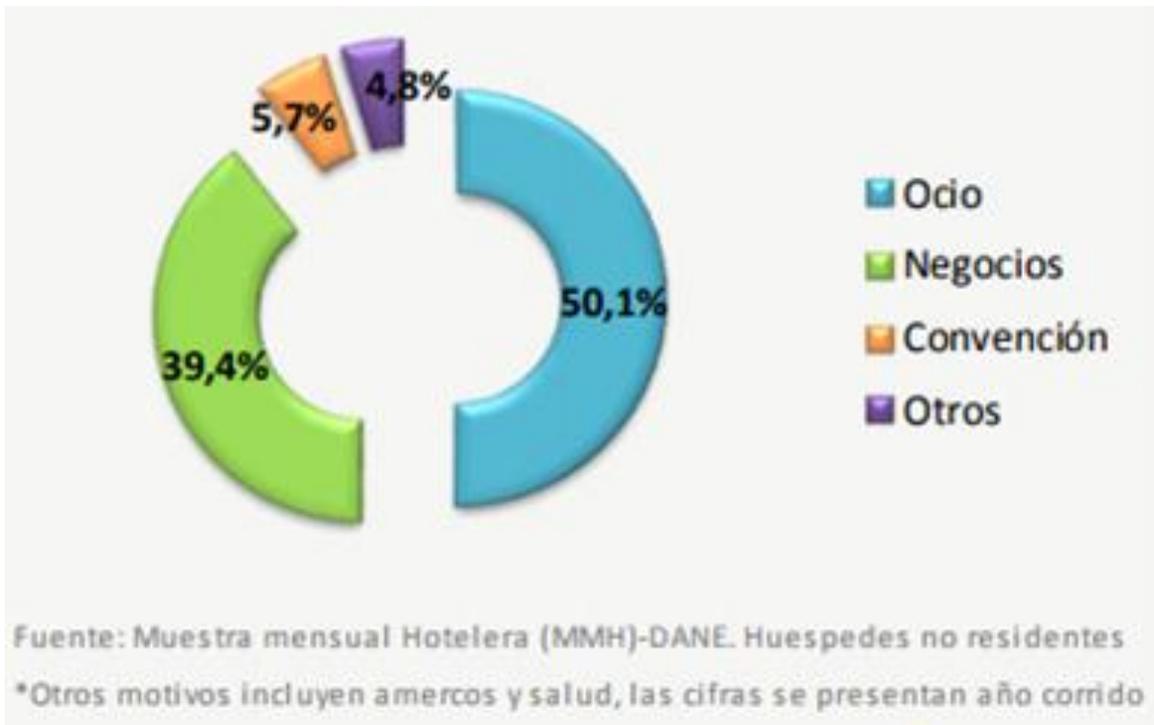
El turismo de salud aumenta también debido a la mejora de la imagen del país por cuenta del proceso de paz y los servicios médicos especializados de la misma calidad que en otros países, pero a precios un 60% por debajo del promedio. (<http://www.portafolio.co/negocios/llegada-de-turistas-de-salud-crece-23-anual-509087>, s.f.)

De acuerdo a los datos de Migración Colombia, el motivo de viaje de mayor participación fue: Vacaciones, recreo y ocio con el 72,3%. En 5° lugar se encuentra turismo de salud y atención médica el cual muestra el porcentaje de crecimiento más alto del periodo evaluado (2015 -2016) con el 37.6 %.

Motivo	2015	2016		Ene-Dic
	Ene-Dic	Ene-Dic	Diciembre	% Var
1_Vacaciones, recreo y ocio	1.617.594	1.874.843	212.567	15,9%
9_Negocios y motivos profesionales	414.094	409.441	19.439	-1,1%
8_Otros motivos	182.230	231.398	14.881	27,0%
3_Educación y formación	53.731	58.165	2.260	8,3%
4_Salud y atención médica	10.423	14.339	1.016	37,6%
7_Tránsito	8.487	3.302	244	-61,1%
5_Religión y peregrinaciones	1.783	1.569	89	-12,0%
10_Trabajo	-	-	-	-
2_Visitas a familiares y amigos	-	-	-	-
6_Compras	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>2.288.342</b>	<b>2.593.057</b>	<b>250.496</b>	<b>13,3%</b>

Fuente: Migración Colombia. Extranjeros no residentes. Cifras organizadas acumulado último año.

De igual forma, teniendo como fuente la información del DANE y Migración Colombia, para el año 2016 los motivos de viaje más representativos en lo corrido del año fueron Ocio y Negocios, el turismo de salud ubicado en otros representa aproximadamente el 1% del total.

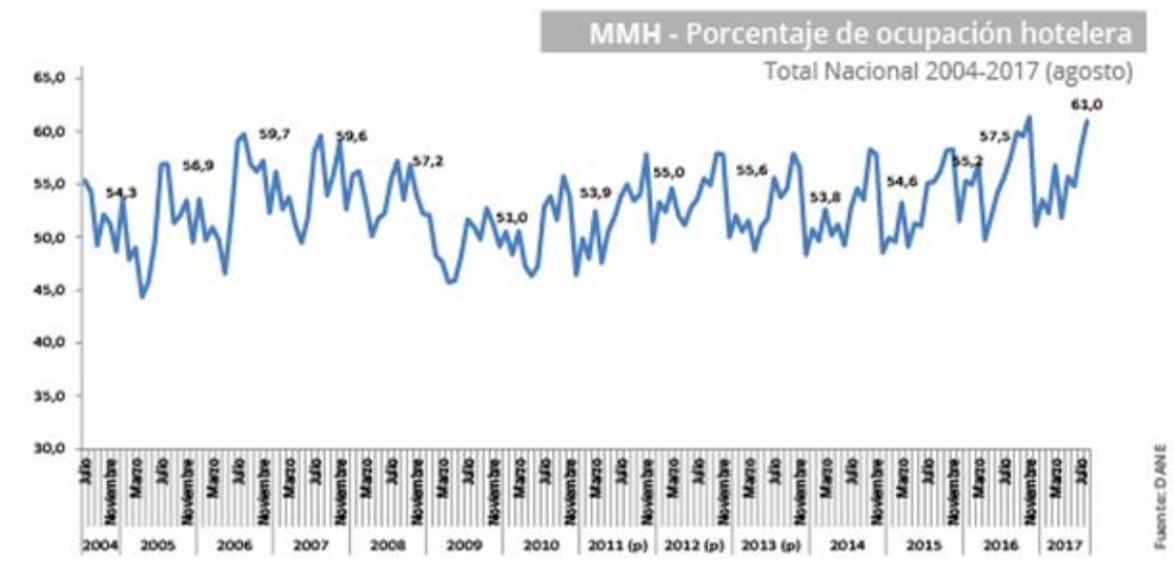


Para Hogares de Paso Mariana estas cifras son favorables, si bien el turismo de salud no es el de mayor porcentaje de participación, viene mostrando una tendencia de crecimiento importante.

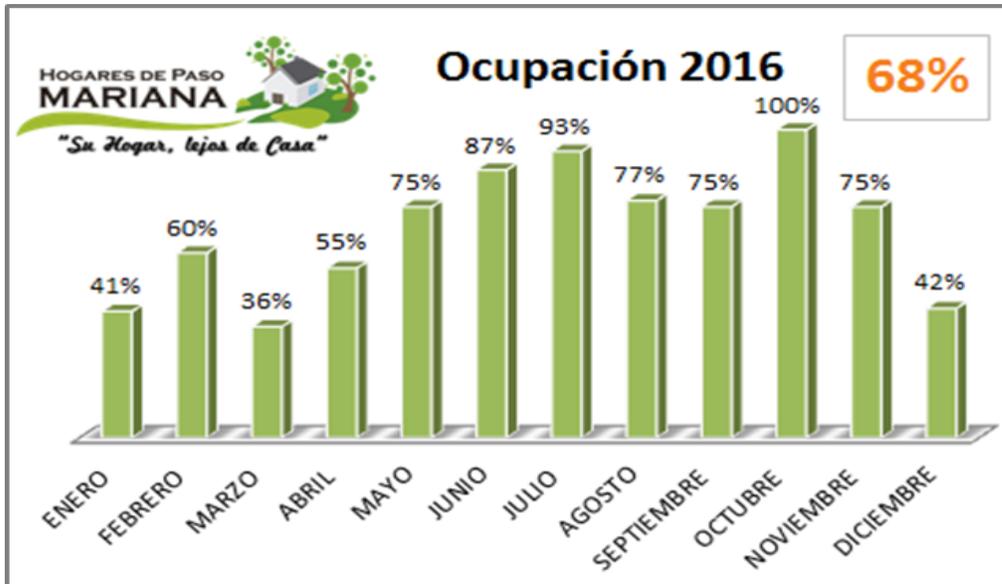
### Capítulo IV: Ocupación Hotelera Colombia – Tendencias.

AÑO	PORCENTAJE OCUPACIÓN %
2010	50.4
2011	52
2012	53.8
2013	52.7
2014	52.5
2015	53.4

El porcentaje de ocupación hotelera de acuerdo al registro de cifras del DANE en los últimos 14 años muestra un comportamiento estable e incluso creciente como se observa en los 2 años finales y en lo corrido del presente año, en el mes de agosto reportó un porcentaje de ocupación del 61,0% mostrando así un buen comportamiento y crecimiento del sector hotelero.



#### 4.1. Ocupación Hotelera - Hogares de Paso Mariana 2016 y 2017



El porcentaje de ocupación hotelera de Hogares de Paso Mariana en los periodos evaluados (Enero a Diciembre de 2016 - Enero a Octubre 2017) son muy superiores a los registrados a nivel

nacional, lo que nos da una clara idea de la alta demanda de estos servicios y las opciones de crecimiento de la empresa.

Del año 2016 al 2017 se ve un alto crecimiento de la cantidad de usuarios a los que se les prestó servicio entre esos años debido a que la Gobernación del Amazonas se hizo cargo del 20% de los usuarios de la EPS (NUEVA EPS) logrando un incremento en el servicio que brindó HPM durante el año 2017.

#### Ocupación Hotelera turismo receptor

Motivo de viaje No Residentes	Hotel*	Familiar	Otro tipo de alojamiento**	total
Visita a familiares/ amigos	14%	80%	5%	100%
Ocio	71%	25%	4%	100%
Estudios	69%	16%	15%	100%
Tratamiento de salud y/o belleza	42%	50%	8%	100%
Otros motivos	75%	18%	7%	100%
Negocios y motivos profesionales	89%	7%	4%	100%
<b>Total</b>	<b>52%</b>	<b>43%</b>	<b>5%</b>	<b>100%</b>

\*Otros: compra de mercancía, turismo cultural, turismo religioso, tránsito y otros

#### 4.2. Tamaño del Mercado

El mercado inicial y natural de clientes son las EPS, clasificadas por Régimen Contributivo y Subsidiado, así:



**Fuente:** Ministerio de Salud y Protección Social

- Total afiliados a Salud en Colombia: 2.02 millones de personas (Minsalud)
- Mercado extranjero a 2016 : 14.339 visitantes.(Migración Colombia )
- “Turismo médico en Colombia : US\$20 mil millones” (Participación de mercado año HPM 2016:0.07% , 2016)

### **4.3. Estrategias y productos usados**

Las empresas que se encuentran en el modelo de Hogar de Paso prestan servicios de Alojamiento, Alimentación y Transporte, este viene siendo el paquete que se ofrece a las EPS. Sin embargo se analiza que frente a la competencia y sobre todo a su principal competidor encontramos que Evelyn Place tiene la logística más eficiente lo que ha sido su estrategia debido a que muchos de los usuarios llegan de lugares donde los desplazamientos son muy cortos y en Hogares de Paso

Mariana se manejan rutas, los traslados son muy demorados ocasionando malestar a los usuarios. Para esta estrategia tienen más vehículos que sus demás competidores.

Otra de las estrategias que utilizan Evelyn Place es servicio Pos-venta; se comunican con los usuarios preguntando por su tratamiento y solicitando que cuando vuelvan los escojan a ellos como primera opción, en esta estrategia tienen a una persona exclusiva dedicada al servicio al cliente comunicándose constantemente con los usuarios.

Todos los competidores manejan los trámites de los usuarios como servicio adicional, tramitan citas, recepción de medicamentos y demás trámites relacionados con los tratamientos de los usuarios.

#### **4.4. Barreras de Entrada**

Preferiblemente las locaciones deben estar cercanas a centros médicos, deben ser dotadas teniendo en cuenta el servicio de hospedaje que prestan, deben contar con la aprobación y habilitación de la Secretaría de Salud, entidad que las regula y visita verificando si la casa cumple las condiciones de infraestructura física, salubridad, manejo de alimentos, de residuos, idoneidad de las personas que elaboran los alimentos con su respectivo curso de preparación de los mismos, capacitación del personal, manejo de desechos, parte de alojamiento adecuado. Cuando se cumplen con todas las condiciones la Secretaría de Salud emite un concepto y da un puntaje.

Para ingresar en este negocio, se debe tener un músculo financiero importante previo para poder dotar la casa y cumplir todos los requisitos exigidos.

Cumplir con todos los requisitos y protocolos que exige la Secretaría de Salud en cuanto a adecuación de instalaciones.

Se debe contar con la certificación de proveedores y a su vez los proveedores deben estar certificados también en condiciones de salubridad.

#### **4.5. Listado EPS de Régimen Contributivo**

1. COOMEVA EPS
2. SURA.
3. SALUDCOOP
4. SANITAS
5. COMFENALCO VALLE
6. COMPENSAR
7. CRUZ BLANCA
8. GOLDEN GROUP SALUD
9. COLPATRIA
10. CAFESALUD
11. COMFENALCO ANTIOQUIA
12. NUEVA EPS
13. SALUD TOTAL
14. ALIANSALUD

15. FAMISANAR
16. HUMANAVIVIR
17. SALUDVIDA
18. SOLSALUD

#### **4.6. Listado EPS de Régimen Subsidiado**

1. AIC - ASOCIACIÓN INDÍGENA DEL CAUCA (EPS-I CAUCA)
2. AMBUQ (BARRIOS UNIDOS DE QUIBDO)
3. ANAS WAYUU (EPS-I)
4. ASMET SALUD CCF BOYACÁ "COMFABOY"
5. CCF CÓRDOBA "COMFACOR"
6. CCF HUILA "COMFAMILIAR HUILA"
7. CCF NORTE DE SANTANDER "FAMISALUD COMFANORTE"
8. COOSALUD MUTUAL
9. SER SELVASALUD
10. CAPRESOCA CCF
11. CAFAM CCF CARTAGENA "CONFAMILIAR CARTAGENA"
12. CCF COMFENALCO TOLIMA CCF CUNDINAMARCA "COMFACUNDI"
13. CCF DE LA GUAJIRA CCF ORIENTE "COMFAORIENTE"
14. EMSSANAR SOLSALUD
15. CCF DE SUCRE CCF ANTIOQUÍA "COMFAMA"
16. CCF CHOCÓ "CONMFACHOCÓ" CCF COLSUBSIDIO CCF DE NARIÑO CONVIDA  
DUSAKAWI (EPS-I CESAR Y GUAJIRA)
17. ECOOPSOS PIJAOS SALUD (EPS-I)

18. SALUD CONDOR
19. CAPITAL SALUD CCF ATLÁNTICO "CAJACOPI"
20. CCF BARRANCABERMEJA "CAFABA"
21. CCF COMFENALCO SANTANDER
22. COMFENALCO QUINDIO
23. COMPARTA EMDISALUD

Según el reporte del Ministerio de Salud de Colombia existen 18 EPS de Régimen Contributivo y 23 EPS de régimen Subsidiado, para un total de **41 EPS que son el mercado potencial inicial natural de Hogares de Paso Mariana.** ([www.minsalud.gov.co](http://www.minsalud.gov.co), s.f.)

Para las EPS el proceso de compra es que las empresas interesadas presenten sus propuestas, posteriormente la EPS se comunica con la empresa que presentó la propuesta que resultó de su interés para negociar el valor del servicio, y finalmente se realiza el convenio.

Cuando son empresas del gobierno todo el proceso de compra se realiza por medio de licitación.

#### **4.7. Nivel de Saturación**

Analizando el sector y el tamaño del mercado, si hay espacio para la entrada de nuevas empresas, primero en las 41 EPS que existen en Colombia, como también enfocándose en otros segmentos, como a personas con algún tipo de adicción, personas de la tercera edad, desplazados

o demás personas que tengan algún tipo de vulnerabilidad y que se encuentren en algún tipo de programas del Gobierno.

Muy pocas empresas con el modelo de hogar de paso, por eso la ocupación es alta, Incluso la EPS tiene que retrasar los tratamientos porque no hay espacio de ocupación.

#### **4.8. Competencia**

En la actualidad no se dispone de información abierta sobre el sector de Hogares de Paso, una de las razones es debido a que las EPS restringen la información ya que si más personas saben de los derechos de acceder a alojamiento y alimentación en otras ciudades, más usuarios van a querer acceder a los mencionados servicios. Los datos que presentamos a continuación provienen del registro mercantil de la Cámara de Comercio de Bogotá, trabajo de campo y del conocimiento derivado del manejo del negocio de los propietarios.

##### **4.8.1. La Casita de Todos**

Inscrita por Cámara de Comercio el día 15 de septiembre de 2015, tiene contratos con EPS Coosalud, Sena y San José Centro. Cuenta con 2 sedes con capacidad aprox. de 140 personas.

##### Actividad económica:

- Otras actividades en la atención de la atención humana.
- Otras actividades en instituciones de alojamiento.
- Actividades de la parte médica, sin internación.
- Actividades de atención en instituciones para el cuidado de personas mayores y/o discapacitados.

## 4.8.1.1. Análisis DOFA La Casita de Todos

<b>HOGARES CASITA</b>	
<b>No.</b>	<b>FORTALEZAS</b>
1	Servicios complementarios de enfermería
2	Reconocimiento de la marca en el sector
3	Personal de servicio especializado (auxiliares de enfermería)
4	Atención de servicio al cliente
5	Conocimiento de las necesidades del cliente
6	Portafolio de Servicios
7	Capacidad de instalaciones
8	Infraestructura adecuada para la prestación de servicios
9	Alimentación para usuarios por fuera del Hogar de Paso
<b>No.</b>	<b>AMENAZAS</b>
1	Corrupción
2	Reforma Tributaria
3	EPS toman más 120 días para cancelar
4	Precio de Moneda Extranjera
5	Situación económica general del país
6	Inseguridad en las ciudades puede afectar a usuarios.
7	Paros de diferentes gremios que pueden afectar la movilidad y el transporte, Ej.: Paro de transportadores, camionero, que elevan costos de alimentos.
8	Ingreso de nuevos competidores al sector.
9	Preferencias de las EPS a la hora de realizar contratos con las empresas.
<b>No.</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
1	Acuerdo de paz
2	Mayor tendencia a preocuparse por temas de la salud.
3	Tecnología que permita mayor gestión virtual.
4	Telemercadeo (gestión a través de base de datos)
5	Reglamentaciones ambientales por parte de la Secretaría de Salud. Ej.: Manipulación de alimentos, manejo de basuras, aguas, fumigación, lavado de tanques.

6	Nuevas legislaciones que obligan a las EPS a correr con gastos de los acompañantes de los pacientes.
<b>No.</b>	<b>DEBILIDADES</b>
1	Alimentación poco balanceada, realizada por funcionario y no por nutricionista
2	Falta de habilitación de servicios por parte de la secretaría de salud
3	No prestan servicios de lavandería
4	No tienen servicios de refrigerios
5	Los auxiliares de enfermería cumplen funciones no adscrita a sus funciones
6	Falta de liquidez
7	Falta de claridad en las funciones de colaboradores
8	Alta cartera por recoger
9	Falta de tecnología para el mejoramiento de la prestación de servicios

El hogar de paso Casita de todos, está registrado hace 2 años, viene con el legado de la empresa Llanos y Orinoquía, tanto en infraestructura, dotación y experiencia. A pesar de tener 3 clientes, la empresa presenta inconvenientes de liquidez, ya que dos de sus más grandes clientes tienden a demorar más de 120 días en cancelar las facturas, dejando solo al Sena pagando con 30 días de plazo, y afectando la operación de la empresa.

En cuanto al servicio frente a HPM no prestan servicios de lavandería ni de refrigerios y estos dificulta la estadía de los usuarios ya que pueden pasar más de un mes en sus instalaciones lavando en una alberca improvisada y tendiendo la ropa en lugares no apropiados para la misma, dejando visualmente mucho desorden.

El servicio de los refrigerios también es importante ya que en ocasiones los usuarios no tienen los recursos económicos para comprar refrigerios en caso de tener una jornada larga de citas y

HPM se presenta como un punto a favor ya que si los ofrece haciendo que los usuarios puedan llegar con más tranquilidad a recibir sus alimentos en las sedes.

Otra debilidad bastante grande es que no cuentan con la habilitación de servicios por parte de la secretaría de salud lo cual afecta ya que nadie los vigila y les quita credibilidad en sus servicios.

En HPM tienen menús elaborados por nutricionista y en el caso de Casita de todos los realizó un funcionario sin conocimientos en el tema, pudiendo ser una debilidad grande para esta empresa ya que en caso de mal manejo o elaboración de los alimentos puede obtener una sanción.

Por último los funcionarios no tienen claridad en sus funciones dejando de capacitarlos y de manejar los procesos de manera eficientemente, dejando decisiones en manos de personas no apto para ello.

Razón por la cual esta empresa se encuentra en una posición débil frente a Hogares de Paso Mariana.

#### **4.8.2. Hogar de Paso la Maloka**

Es la empresa más antigua del sector, creada desde 12 de Enero de 1995 (información tomada de la Cámara de Comercio de Bogotá) con un músculo financiero ya que registra un capital de 4.605.804.611, cuenta con agencias en Mitú, Manizales, Leticia y 2 sedes en Villavicencio para un total de 5 sedes.

Tiene como actividad económica:

Prestación de servicio de alojamiento, alimentación, kit de aseo, transporte urbano, ocupación de tiempo libre, apoyo psicoafectivo a personas que bajo la calidad de pacientes y / o acompañantes sean remitidos por entidades de salud. Así como los servicios de laboratorios, ambulancias, acompañamiento y coordinación de citas médicas.

Prestación de servicios a personas que se hayan desmovilizado, habitantes de calle, desplazados, refugiados por conflicto armado, ancianos con grado severo de discapacidad y población carcelaria.

Tiene el contrato del Magisterio (Profesores) y con el gobierno, cuenta con una sede grande con ascensor lo que facilita el desplazamiento de los usuarios.

Frente a Hogares de Paso Mariana presenta una ventaja competitiva fuerte ya que se está enfocando un nuevo segmento de clientes, como lo son las personas con algún tipo de adicción.

#### 4.8.2.1. Análisis DOFA Hogar de Paso La Maloka

HOGARES MALOKA	
No.	FORTALEZA
1	Marca Posicionada en el mercado
2	Músculo financiero
3	Amplio portafolio de servicios
4	Servicios para diferentes tipos de clientes
5	Liquidez
6	Infraestructura apta para discapacitados

7	Sedes bien ubicados geográficamente, teniendo amplia cobertura
8	Conocimiento de las necesidades de los clientes
9	Conocimiento del mercado
No.	AMENAZAS
1	Corrupción
2	Reforma tributaria
3	Preferencias de las EPS a la hora de contratar
4	Desempleo
5	Inseguridad en las ciudades, afectando la seguridad de los usuarios
6	Paros de diferentes gremios que afectan la movilidad y el transporte
No.	OPORTUNIDADES
1	Acuerdo de paz
2	Mayor tendencia a preocuparse por temas de la salud.
3	Tecnología que permita mayor gestión virtual.
4	Telemercadeo (gestión a través de base de datos)
5	Reglamentaciones ambientales por parte de la Secretaría de Salud. Ej.: Manipulación de alimentos, manejo de basuras, aguas, fumigación, lavado de tanques.
6	Nuevas legislaciones que obligan a las EPS a correr con gastos de los acompañantes de los pacientes.
No.	DEBILIDADES
1	Precio más costoso del mercado - frente a los consumidores
2	No prestan servicios de nocturnos en las horas de la noche limitando a sus clientes
3	Personal que labora con poco sentido de pertenencia
4	Desfalcos en las sedes lejanas en la alimentación y demás
5	Poco control de las sedes
6	Atención al usuario regular
7	Grandes cantidades de personas en una sola habitación
8	Inseguridad 2 de las sedes principales

Hogares de Paso La Maloka es una empresa que lleva varios años de experiencia en el sector, es reconocido, tiene infraestructuras propias y a diferencia de HPM ha incursionado en nuevos segmentos en los cuales existen muy pocos competidores por la complejidad del servicio, que son las personas con algún tipo de adicción y los desmovilizados, aprovechando la contingencia del proceso de paz.

Una de sus oportunidades de mejora es que no prestan servicios de transporte en las noches, por lo que compran Tiquetes para viajar en este horario, debido a que resulta más económico, lo cual dejan de prestarlo por las malas ubicaciones de las sedes ya que se encuentran en lugares de alta violencia, afectando ejecutar de manera eficaz sus servicios.

Sin embargo funciona con una gran cantidad de sedes en varias ciudades, diferentes segmento y con gran músculo financiero, permitiendo que sus clientes tomen más de 120 días para realizar el pago de sus servicios.

#### **4.8.3. Hogar de Paso Evelyn Place**

Creada el 31 de Julio de 2012.

Actividad económica:

- Otras actividades de atención en instituciones con alojamiento.
- Expendio a la mesa de comidas preparadas.
- Transporte de pasajeros.

Contrata por medio de un convenio con un único cliente que es Sanitas. Tiene 7 sedes, 5 carros que transportan los usuarios. La mayoría de sus clientes son Sanandresanos al igual que los

propietarios. Ubicado en Álamos Norte. Se encuentra en una posición fuerte frente a HPM ya que tiene una cobertura amplia del segundo cliente de Hogares de Paso Mariana, ganando posicionamiento y liquidez.

#### 4.8.3.1. Análisis DOFA Hogar de Paso Evelyn Place

HOGARES DE PASO EVELIN	
No.	FORTALEZA
1	Todas las habitaciones tienen televisores
2	Instalaciones adecuadas como hoteles
3	Alimentación caribe- enfocado en su segmento
4	Existencia de Presupuestos
5	Liquidez
6	Capacidad de instalaciones
7	Conocimiento de las necesidades del cliente
No.	AMENAZAS
1	Corrupción
2	Reforma Tributaria
3	Desempleo
4	Precio de Moneda Extranjera
5	Situación económica general del país
6	Inseguridad en las ciudades puede afectar a usuarios.
7	Paros de diferentes gremios que pueden afectar la movilidad y el transporte, Ej.: Paro de transportadores, camionero, que elevan costos de alimentos.
8	Los usuarios se están organizando por parte de las EPS por ubicación geográfica.
9	Ingreso de nuevos competidores al sector.
No.	OPORTUNIDADES
1	Acuerdo de paz
2	Mayor tendencia a preocuparse por temas de la salud.

3	Tecnología que permita mayor gestión virtual.
4	Telemarketing (gestión a través de base de datos)
5	Reglamentaciones ambientales por parte de la Secretaría de Salud. Ej.: Manipulación de alimentos, manejo de basuras, aguas, fumigación, lavado de tanques.
6	Nuevas legislaciones que obligan a las EPS a correr con gastos de los acompañantes de los pacientes.
No.	DEBILIDADES
1	No cuentan con personal capacitado en enfermería
2	No realizan trámites a los usuarios
3	Tener un único cliente

Evelyn Place a pesar de ser un competidor joven ha sabido sacar provecho del servicio, a pesar de tener un solo cliente ha podido tener un crecimiento rápido, posicionando su nombre en el mercado.

Tiene nombre de Hogar de Paso, con cualidades de un pequeño Hotel que logró obtener reconocimiento de los usuarios.

A pesar del crecimiento se encuentra en alta vulnerabilidad debido a que tiene un único cliente, no busca nuevos clientes porque con Sanitas lograr obtener el 95% de la ocupación diaria.

#### **4.8.4. Hogar de Paso Benny**

Innova ideas y proyectos SAS como aparece en la Cámara de Comercio, fue fundada el 2 de Julio de 2013, tiene un único cliente que es EPS Sanitas, atienden a usuarios en su mayoría Sanandresanos, cuenta con 1 Sede y 2 carros para el transporte de los usuarios.



## 4.8.4.1. Análisis DOFA Hogar de Paso Benny

No.	FORTALEZAS
1	Localización estratégica para puntos médicos
2	Todas las habitaciones cuentan con televisión
3	Agilidad en la toma de decisiones
4	Alimentación variada
No.	AMENAZAS
1	Corrupción
2	Reforma Tributaria
3	Ingreso de nuevos competidores al sector.
4	Desempleo
5	Precio de Moneda Extranjera
6	Situación económica general del país
7	Inseguridad en las ciudades puede afectar a usuarios.
8	Paros de diferentes gremios que pueden afectar la movilidad y el transporte, Ej.: Paro de transportadores, camionero, que elevan costos de alimentos.
No.	OPORTUNIDADES
1	Acuerdo de paz
2	Mayor tendencia a preocuparse por temas de la salud.
3	Tecnología que permita mayor gestión virtual.
4	Telemercadeo (gestión a través de base de datos)
5	Reglamentaciones ambientales por parte de la Secretaría de Salud. Ej.: Manipulación de alimentos, manejo de basuras, aguas, fumigación, lavado de tanques.
6	Nuevas legislaciones que obligan a las EPS a correr con gastos de los acompañantes de los pacientes.
No.	DEBILIDADES
1	Tener un único cliente
2	no realizan trámites de usuarios
3	No realizan acompañamientos de usuarios
4	Infraestructura mal ubicada – seguridad
5	cuentan con pocos vehículos para traslados de usuarios

6	Servicio de transporte para una única cita, no para demás citas
7	demora en dar respuesta a las PQRS
8	Procesos desordenados
9	Información a los clientes lenta, retrasando procesos
10	Personal con desconocimiento en enfermería para realizar los trámites
11	Falta de habilitación para los servicios de la secretaría de Salud

Este Hogar de Paso se encuentra en una posición débil debido a que cuenta con un único cliente, y a diferencia de Evelyn Place no ha tenido gran crecimiento. Sus procesos no se encuentran debidamente ajustados a diferencia de HPM, no prestan servicios importantes para los usuarios, limitando a las EPS con los trámites de los mismos.

No ha sabido aprovechar el mercado ni los segmentos potenciales.

#### **4.8.5. Hogar de Paso Rey de Reyes**

Es un competidor nuevo, registrado en la Cámara de Comercio de 20 de Enero de 2017 ubicado en el sur de la ciudad, barrio ciudad Jardín Cra 12B N 17-61 sur, con sede alterna en el Barrio Sosiego, actualmente cuenta con 2 sedes con capacidad para 90 usuarios, presta servicios de alojamiento, alimentación, transporte, tramitología y acompañamiento. Posición débil frente a HPM ya que es un competidor nuevo, muy pocas EPS lo conocen y hasta el momento no tiene ningún cliente.

## 4.8.5.1. Análisis DOFA Hogar de Paso Rey de Reyes

No.	FORTALEZAS
1	Capacidad de instalaciones
2	Conocimiento de las necesidades del cliente
3	Identificación de los clientes potenciales
4	Personal de servicio especializado (auxiliares de enfermería)
5	Portafolio de Servicios
6	Cuenta con una página web activa
7	Dotación nueva
No.	AMENAZAS
1	Corrupción
2	Reforma Tributaria
3	Periodo preelectoral - Cambio de gobernaciones
4	Desempleo
5	Precio de Moneda Extranjera
6	Situación económica general del país
7	Inseguridad en las ciudades puede afectar a usuarios.
8	Paros de diferentes gremios que pueden afectar la movilidad y el transporte, Ej.: Paro de transportadores, camionero, que elevan costos de alimentos.
9	Los usuarios se están organizando por parte de las EPS por ubicación geográfica.
10	Ingreso de nuevos competidores al sector.
No.	OPORTUNIDADES
1	Acuerdo de paz
2	Mayor tendencia a preocuparse por temas de la salud.
3	Tecnología que permita mayor gestión virtual.
4	Telemercadeo (gestión a través de base de datos)
5	Reglamentaciones ambientales por parte de la Secretaría de Salud. Ej.: Manipulación de alimentos, manejo de basuras, aguas, fumigación, lavado de tanques.
6	Nuevas legislaciones que obligan a las EPS a correr con gastos de los acompañantes de los pacientes.

No.	DEBILIDADES
1	No posicionada la marca
2	No reconocimiento en el sector
3	Falta de experiencia
4	No cuenta con clientes
5	Falta de Liquidez

Hogar de Paso Rey de Reyes es una empresa nueva, que por el momento no tiene ningún cliente, ha dedicado a buscar clientes, ofreciendo el portafolio de servicios y dándose a conocer en el mercado.

#### 4.9 Principal competidor



Para la empresa Hogares de Paso Mariana el principal competidor es la empresa Hogares de Paso la Maloka que se encuentra ubicada en diferentes regiones del país, contrata con diferentes Gobiernos como Caldas, Meta, Amazonas donde en unos presta servicios para personas que van a ser atendidas en diferentes Hospitales de esos departamentos y en otros casos está atendiendo población de jóvenes con problemas de drogadicción.

El costo por los servicios del paquete de alojamiento y alimentación por usuario que tengas problemas de salud es de \$80.000 y para los jóvenes con problemas de drogadicción es de \$ 1.800.000 mensuales por persona.

Actualmente suma aprox en toda la contratación \$ 3.800.000.000

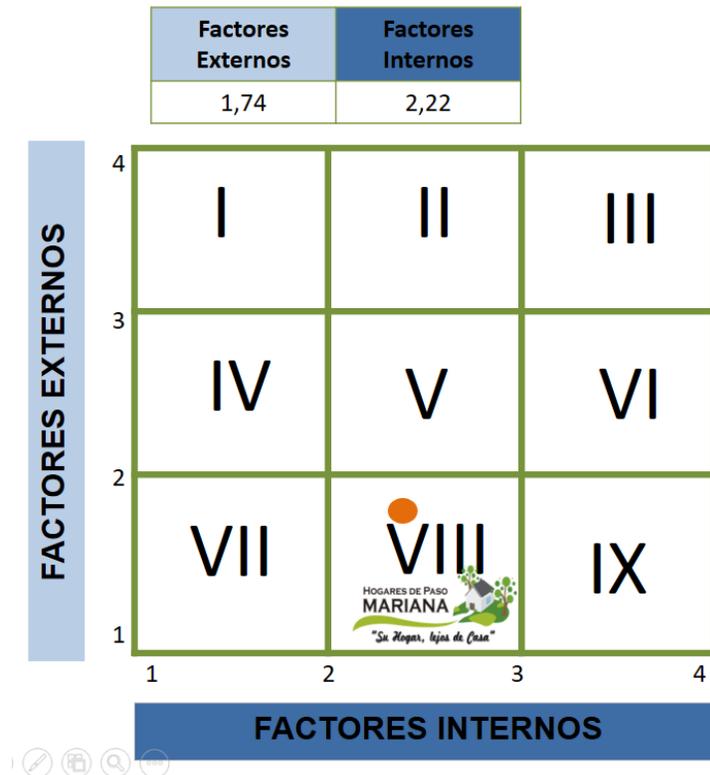
Ha sabido aprovechar el mercado, lo que lo ha llevado estar fuertemente posicionado en el mercado.

#### **4.10. Líder y retadores**

El líder de este sector se llama Hogares de Paso Maloka, y el retador es Hogares de Paso Evelyn debido a que es el competidor directo de HPM.

## Capítulo V: Matriz De Atractivo/Ventaja Competitiva

### 5.1. Matriz MIME



La matriz MIME es resultante de la Matriz de Evaluación de Factores Internos y la Matriz de Evaluación de Factores Externos, después de realizar la ponderación de todos los factores para la empresa Hogares de Paso Mariana, esta se ubica en el cuadrante VIII **Coseche o elimine** (Desposeimiento, Reducción, Asociación, Alianza, etc.).

El puntaje externo resultante fue de 1,79 y el puntaje interno de 2,22, datos que permiten concluir que la organización tiene un mayor riesgo en los factores externos debido a factores como

la gobernabilidad, cambio de administraciones, corrupción, situación económica del país, cambios en régimen tributario, nuevas legislaciones para las EPS; que afectan la situación de la empresa.

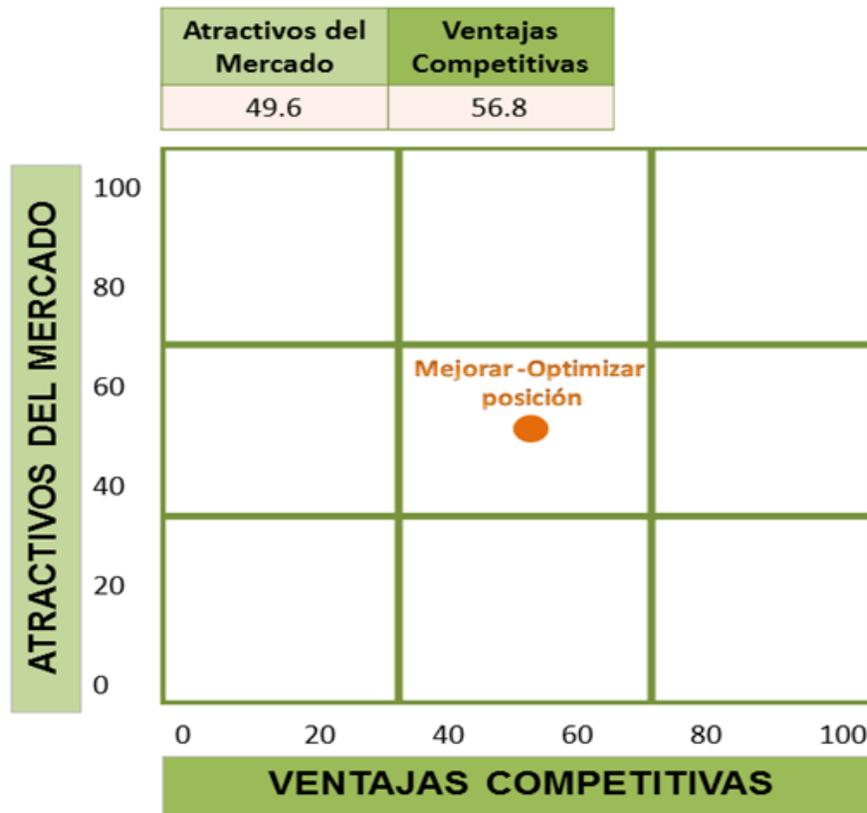
En estos momentos la empresa HPM enfrenta una situación complicada con estos factores externos sin embargo la reacción está en mejorar y ver cómo puede atacar todas estas problemáticas, tienen oportunidades de mejorar en estos factores externos y no depender de la Gobernación del Amazonas (principal cliente) que tiene el 80% de la ocupación de las sedes del Hogar de Paso, sino que por medio de las estrategias busque nuevos clientes y se enfoque en realizar alianzas que más adelante conoceremos.

Todas estas decisiones junto con el continuo mejoramiento de los factores internos permitirán que la empresa HPM permanezca exitosamente en el mercado.

En cuanto a los factores internos, la organización evidencia amplias oportunidades de mejora en cuanto a la definición de objetivos a corto, mediano y largo plazo, inexistentes en el momento, así como la definición de un área de mercadeo y fuerza de ventas para lograr diversificar su base de clientes, limitada en el momento.

Con base en los anteriores hallazgos la estrategia a seguir es de **relocalización**, reubicando la empresa en otros segmentos como son las personas que de otras ciudades del país e inclusive fuera de este, vienen a la ciudad de Bogotá, a realizarse tratamientos estéticos, odontológicos principalmente, este es un mercado en continuo crecimiento y en el que HPM con algunos ajustes y mejoras en la infraestructura actual puede ingresar.

## 5.2. Atractivos del Mercado vs Ventaja Competitiva



(Ver Anexo 4. Tablas Atractivo del Mercado y Ventajas Competitivas).

El análisis de esta matriz ubico a la empresa HPM en el cuadrante de mejorar y optimizar la posición HPM puede defenderse de los problemas del mercado, pero a la vez atacar porque Cuenta con una ventaja competitiva para seguir en el mercado.

La evaluación de ventajas competitivas HPM arrojó un índice de ventajas competitivas de 56.8 por lo cual analizamos que la empresa cuenta con herramientas para continuar en el mercado ,para lo cual se plantearan objetivos y estrategias con el fin de fortalecer a HPM frente a los problemas del mercado y que utilice sus ventajas competitivas para continuar en el mercado, ventajas como calidad en productos , distribución y costos ya que el producto o servicio ofrecido por HPM presenta un diferencial con sus competidores, el servicio a los usuarios es

prestado por personal capacitado y educado para la prestación de estos servicios especiales de salud (auxiliares de enfermería), sus sedes están ubicadas en puntos estratégicos cerca a los sitios de atención de los pacientes y de fácil acceso a los terminales de transporte aéreo y terrestre, de igual forma sus costos unitarios son muy favorables.

Para mejorar y optimizar la posición de HPM se continuará reforzando, implementando o /y mejorando procesos de calidad de servicio pre y post- venta, marketing e imagen de la marca.

La evaluación de atractivos del mercado de HPM, arrojó un índice de atractivo del 49 % lo que permite analizar que el mercado tiene un comportamiento medianamente atractivo.

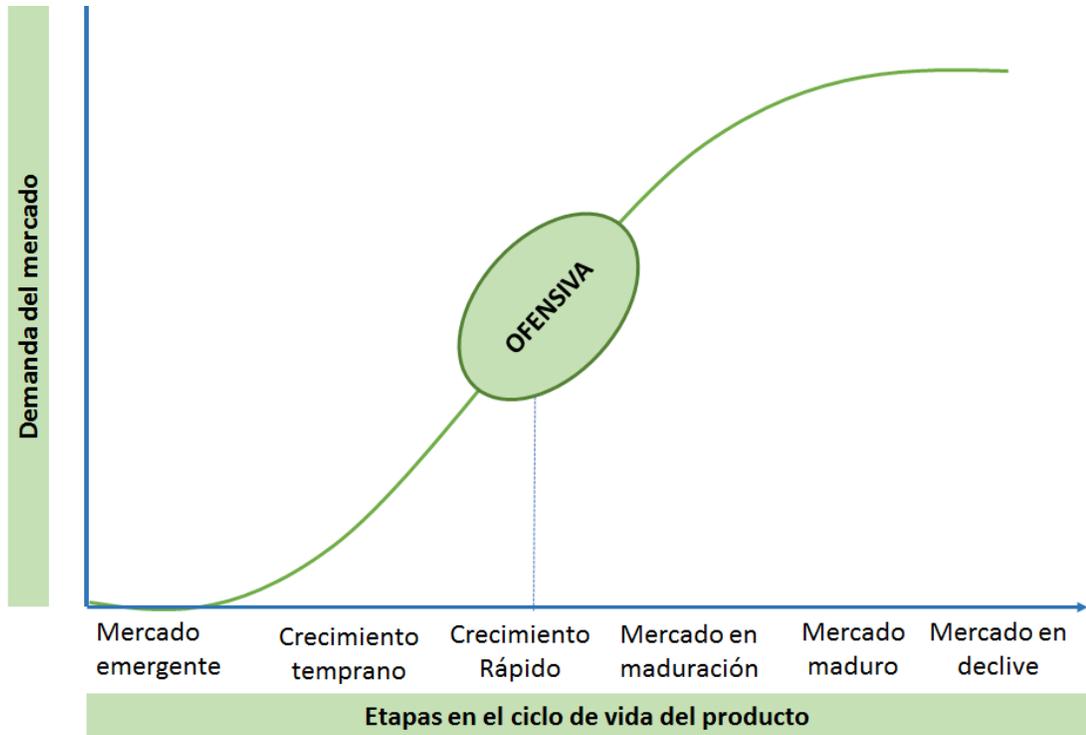
De acuerdo al análisis externo el mercado viene presentando un comportamiento favorable y atractivo, el tamaño del mercado y el ritmo de crecimiento del sector de turismo salud se encuentran en ascenso, mientras el poder de los clientes se observa poco atractivo ya que los clientes de HPM cuentan mucho poder sobre los resultados de la compañía, cada uno de ellos representa un porcentaje muy alto para los ingresos de la misma.

Con la competencia HPM tiene una rivalidad de precios algo atractivo, sus precios son competitivos frente a los de sus principales competidores, la facilidad de entrada y sustitutos son poco atractivos ya que las barreras de entrada al mercado son mínimas y se pueden encontrar varios sustitutos como es el caso de los hoteles.

El conocimiento de los clientes es bastante atractivo ya que se tienen identificados los clientes y su forma de compra.

### **5.3. Ciclo de Vida del Producto**

El producto de HPM se encuentra en la etapa de Crecimiento rápido, correspondiente a estrategias ofensivas, que se utilizan desde mercados emergentes hasta productos en crecimiento rápido, a partir del último crecimiento y cuando los productos ya entran a su etapa de madurez y declive el foco de la estrategia es defensiva, protegiendo la posición. El producto crece rápido debido a que como se mencionó en el análisis del mercado, las EPS deben prestar los servicios de sus afiliados en diferentes ciudades donde existan los médicos y las condiciones para el mejoramiento de la salud, entonces resulta más económico un modelo de negocio como Hogar de Paso que un hotel que puede ser más costoso. Razón por la cual el servicio es continuo y va en alto crecimiento.



#### 5.4. Matriz BCG

Debido a que no hay una variedad de portafolio, en la actualidad el producto de HPM es una **ESTRELLA**. El producto crece arriba del promedio del sector, y la participación es alta. Lo que se va a proponer es un producto de tipo **INTERROGANTE** donde la estrategia sea crecer, teniendo en cuenta que la rentabilidad inicialmente puede ser nula con una inversión muy alta, en el caso de HPM, se requiere ajustar una de sus sedes a un estilo “premium” enfocado al segmento de pacientes que vienen de otras ciudades del país y del extranjero a la ciudad de Bogotá a realizarse tratamientos de salud estéticos y odontológicos.



### 5.5. Matriz ANSOFF

	MERCADOS ACTUALES	MERCADOS NUEVOS
PRODUCTOS ACTUALES	 <p>ESTRATEGIAS DE PENETRACIÓN</p>	 <p>ESTRATEGIAS DESARROLLO DE NUEVOS MERCADOS</p>
PRODUCTOS NUEVOS		

Se realizarán dos estrategias, en primer lugar la estrategia de Penetración de Mercados utilizando los productos actuales en los mercados actuales realizando estrategias de comunicación que logren atraer clientes potenciales y clientes de la competidores, y estrategias de servicio al cliente que a través de un nuestros clientes satisfechos aumente el voz a voz podamos llegar a nuevos clientes. En segundo lugar, se realizará la estrategia de desarrollo de nuevos mercados, usando los productos actuales en mercados nuevos, con el objetivo de llegar a nuevos segmentos se ampliará la línea de mercados buscando clientes nuevos en clínicas particulares de Colombia y el exterior.

## **Capítulo VI: Mapa estratégico objetivos/estrategia/plan de actividad**

### **6.1. Objetivos**

A. Aumentar los clientes (EPS) en un 50% para el primer semestre del 2018 con el objetivo de aumentar la facturación.

B. Lograr que el 30% de los clientes sean clientes particulares diferentes a las EPS y clientes tradicionales para finalizar el año 2018.

C. Establecer un departamento comercial para el primer trimestre del año 2018 con el fin de desarrollar estrategias comerciales.

D. Crear un equipo de servicio al cliente en el primer trimestre de 2018, con el fin de conocer e incrementar el porcentaje de satisfacción de los clientes.

E. Diseñar un plan estratégico de comunicaciones en los primeros 6 meses del año 2018.

F. Reposicionar la marca en un periodo de 12 meses.

G. Mejorar la logística del transporte de los usuarios en el primer semestre del año 2018.

MAPA ESTRATEGICO					
OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	TACTICAS	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	RETRIBUCIÓN
A. Aumentar los clientes (EPS) en un 50% para el primer semestre del 2018 con el objetivo de aumentar la facturación.	A1 Realizar plan de prospectación para captar clientes potenciales	A1 Realizar base de datos con referidos de los clientes actuales	Luz Angela Martinez		\$ 1.200.000
		A2 Usar bases de datos del ministerio de salud	Luz Angela Martinez		
	A2 Promocionar el portafolio de servicios de H.P.M a diferentes instituciones	A1A. Realizar visitas de clientes potenciales	Luz Angela Martinez		
		A1B. Crear portafolio en pagina web	Alejandro Quintero	\$ 1.500.000	
B. Lograr que el 30% de los clientes sean clientes particulares diferentes a las EPS y clientes tradicionales para finalizar el año 2018	B1. Realizar alianzas con Clinicas medicas y esteticas para ofrecer servicios	B1A. Conseguir bases de datos gratuitas en bases de datos de asociaciones medicas	Luz Angela Martinez	\$ 0	
		B1B. Realizar plan de visitas	Luz Angela Martinez	\$ 0	
	B2. Campaña de divulgación de servicios en medios digitales	B1B. Google Search	Alejandro Quintero	\$ 1.800.000	\$ 2.500.000
		B2B. Banners- Youtube	Alejandro Quintero	\$ 2.800.000	
C. Establecer un departamento comercial para el primer trimestre del año 2018 con el fin de desarrollar estrategias comerciales	C1. Crear departamento comercial	C1A. Buscar hojas de vida	Karina Mendoza	\$ 0	\$ 4.800.000
		C1B Contratar a las personas (2)	Karina Mendoza	\$ 0	
	C2. Definir estrategia comercial	C2A Guion de Ventas	Departamento Comercial	\$ 0	\$ 3.500.000
		C2B Crear Plan de ventas	Departamento Comercial	\$ 0	
		C2C Objeciones	Departamento Comercial	\$ 0	
		C2D Plan incentivos	Departamento Comercial	\$ 0	
D. Crear un equipo de servicio al cliente en el primer trimestre de 2018, con el fin de conocer e incrementar el porcentaje de satisfacción de los clientes.	D1. Realizar estrategias de Pre-venta y Post- venta	D1A. Realizar protocolo de servicio al cliente	Alejandra Amaya		\$ 1.500.000
		D1B. Realizar capacitacion a los funcionarios	Alejandra Amaya	\$ 650.000	
	D2 Diseñar un sistema medicion de satisfaccion del cliente	D2A. Diseño de encuestas	Alejandra Amaya	\$ 0	
		D2B. Distribución de encuestas	Alejandra Amaya	\$ 350.000	
E. Diseñar un plan estratégico de comunicaciones en los primeros 6 meses del año 2018	E1. Definir medios de Comunicación	E1A. Buscar Consultor(a)	Consultor Externo	\$ 0	\$ 3.800.000
		E1B. Eleccion de medios	karina Mendoza / Consultor externo		
	E2. Medir gestion de la campaña de comunicación	E2A. Establecer Kpi's	karina Mendoza / Consultor externo		
		E2B. Analizar resultados	Consultor Externo		
F. Reposicionar la marca en un periodo de 12 meses	F1. Cambiar la Marca "HOGAR SALUD MARIANA " Juntos es mejor	F1A. Realizar cambio de marca en medios impresos y pagina web	karina Mendoza	\$ 2.500.000	
		F1B. Informar a los clientes el cambio de marca	Luz Angela Martinez	\$ 0	
	F2. Realizar campañas de publicidad	F2A. Realizar campaña en redes sociales (facebook - youtube - linkedin )		\$ 1.000.000	
		F2B Realizar campaña a través de Banners y blogs	Alejandro Quintero	\$ 1.800.000	
G. Mejorar la logística del transporte de los usuarios en el primer semestre del año 2018.	G1. Incrementar la flota de transporte	H1A. Realizar selección de proveedor	Alexis Mendoza	\$ 4.200.000	\$ 3.200.000
		H1B. Contratar 1 vehiculo adicional	Alexis Mendoza	\$ 4.500.000	
	G2. Mejorar el servicio con los usuarios	H2A. Capacitación a los conductores en servicio al cliente	Alexis Mendoza	\$ 650.000	
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 21.750.000</b>	<b>\$ 20.500.000</b>

## **6.2. Plan de Actividades**

**A. Objetivo: Aumentar los clientes (EPS) en un 50% para el primer semestre del 2018 con el objetivo de aumentar la facturación.**

### **Estrategias:**

**A1.** Realizar plan de prospección para captar clientes potenciales.

**A2.** Promocionar el portafolio de servicios de H.P.M a diferentes instituciones.

### **Tácticas:**

**A1A.** Realizar base de datos con referidos de los clientes actuales.

**A1B.** Usar bases de datos del Ministerio de Salud

**A2A.** Realizar visitas de clientes potenciales.

**A2B.** Crear portafolio en página web.

### **Plan de Actividades:**

**Táctica. A1A. Realizar base de datos con referidos de los clientes actuales.**

- Revisar en las memorias de los computadores datos de los clientes actuales.
- Seleccionar los clientes a contactar.
- Comunicarnos vía telefónica con cada cliente y solicitar los referidos.
- Crear una base con los teléfonos de los referidos que entreguen los clientes.
- Entregar base de datos a la persona encargada de realizar las llamadas.
- Realizar las llamadas con guión para la conversación con el posible cliente.

**Plan de Prospección HPM \***

BARRIDO INTERNO	PROSPECTACIÓN DIRECTA	POR DIRECTORIO	ASOCIACIONES PROFESIONALES	POR INTERNET
Buscar dentro de los registros datos de Clientes que estuvieron contratando con HPM como: Nueva EPS, Coosalud, Expreso Viajes y Turismo	Visitar a las EPS conocidas que aún no son clientes, con el portafolio de servicios e incentivar la compra.	Buscar demás EPS que se encuentren en el directorio y realizar visitas de campo.	Visitar o participar de Asociaciones médicas, Hospitales, IPS, EPS, donde se pueda lograr contactos	Tener activo y actualizado la página web de HPM para cuando las personas desean buscar información, esto es una herramienta poderosa

\*Fuente: (<http://www.smartupmarketing.com/que-y-como-prospectar-clientes/>, s.f.)

**Táctica A1B. Realizar base de datos del Ministerio de salud.**

- Delegar a persona responsable para que revise en la base de datos del Ministerio de Salud las EPS potenciales.
- Seleccionar EPS primeras a contactar.
- Comunicación vía telefónica con la EPS.
- Realizar la llamada con guión de prospección.
- Crear un archivo de base de datos con posibles EPS interesados en el servicio de HPM.

**Táctica. A2A. Realizar visitas de clientes potenciales.**

- Realizar llamadas a los clientes potenciales antes de realizar la visita.
- Confirmar fecha y hora.
- Llegar a la cita puntualmente.
- Presentación y buena actitud del asistente a la visita.

**Táctica. A2B. Crear portafolio en página web.**

- Buscar información de hojas de vida por páginas web que tenga conocimientos en portafolios de página web.
- Verificar entre las hojas de vida la persona idónea.
- Agendar reunión con la persona escogida.
- Programar formatos de portafolios a subir.
- Seleccionar el portafolio.
- Subir a la página el portafolio.
- Compartir el portafolio con clientes.

**B. Objetivo: Lograr que el 30% de los clientes sean clientes particulares diferentes a las EPS y clientes tradicionales para finalizar el año 2018.**

**Estrategias:**

**B1.** Realizar alianzas con clínicas médicas y estéticas para ofrecer servicios.

**B2.** Campaña de divulgación de servicios en medios digitales.

**Tácticas:**

**B1A** .Conseguir bases de datos gratuitas en bases de datos de asociaciones médicas

**B1B.** Realizar plan de visitas

**B2A** .Google Search

**B2B.** Banners- YouTube

**Plan de Actividades:****Táctica. B1A. Conseguir bases de datos gratuitas en bases de datos de asociaciones médicas.**

- Buscar información de asociaciones médicas con teléfonos y dirección.
- Delegar persona encargada de realizar la comunicación con la asociación.
- Realizar llamadas de introducción y presentación al director de la asociación.
- Realizar visitas a la asociación para solicitar base de datos de las EPS.

**Táctica. B1B. Realizar plan de visitas.**

- Delegar persona encargada de realizar plan de visitas.
- Seguimiento de datos que se incluyan en el plan de visitas.
- Verificación de la información ingresada en el plan de visitas.
- Envío del plan de visitas para la aprobación de la gerencia.
- Plan de visitas.

**Plan de Visitas:**

**Objetivo: Establecer organizadamente las visitas a los prospectos logrando 1 cliente más en el primer semestre del año 2018.**

Responsable: Karina Mendoza. Gerente General.

<b>ENERO</b>	<b>FEBRERO</b>	<b>MARZO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Visita EPS expreso viajes y turismo (anterior contratista)</li> <li>· Visita de Seguimiento a EPS Sanitas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Visita de portafolio de Servicios a Nueva EPS</li> <li>· Visita de portafolio de Servicios a COMPENSAR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Visita de portafolio de Servicios a Coosalud</li> <li>· Visita de portafolio de Servicios a CRUZ BLANCA</li> </ul>

	· Visita de Seguimiento a Gobernación de Amazonas	
<b>ABRIL</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Visita de portafolio de Servicios a Mallamas</li> <li>· Visita de portafolio de Servicios a SELVA SALUD</li> <li>· Visita de Seguimiento a Sanitas EPS</li> </ul>	<b>MAYO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Visita de portafolio de Servicios a Hospital San José</li> <li>· Visita de portafolio a FAMISANAR</li> </ul>	<b>JUNIO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Visita de portafolio de Servicios a COOMEVA EPS</li> <li>· Visita de portafolio de Servicios a HUMANAVIVIR</li> <li>· Visita de Seguimiento a Gobernación de Amazonas</li> </ul>

La estrategia del Plan de Visitas está definida para realizar visitas en el primer semestre a 8 Clientes potenciales, de los cuales 3 de ellos fueron clientes donde se cerraron las cuentas y para los demás que son completamente nuevos se debe presentar el portafolio de servicios para lograr captar a un nuevo cliente.

Adicional se planea realizar visitas de seguimientos a sus actuales clientes que son Sanitas y Gobernación del Amazonas para afianzar la confianza y revisar mejoras.

#### **Táctica. B2A. Google Search.**

- Buscar información de personas que trabajen con marketing digital.
- Contactar a los seleccionados para realizar la comunicación.
- Agendar una cita con las personas para verificar las propuestas.
- Seleccionar la mejor propuesta.
- Realizar entrevista con la persona seleccionada.
- Realizar solicitud a la persona escogida para que por Google se busque los servicios por las palabras: Hospedaje de salud, Hogares de EPS, Acompañamientos Para Citas Médicas, Hogar de Atención Para Enfermos, Atención de Enfermos de Otras Ciudades, Cuidado de Enfermos en Bogotá, Cuidado Post Cirugías en Bogotá.
- Verificar cantidad de visitas.

**Táctica. B2B. Banners – YouTube**

- Entrevistar a la persona que realizará la promoción
- Que la empresa presente las opciones que existen para poner en los Banners y youtube
- La persona entrevistada muestra la propuesta para subir a los medios
- La propuesta pasa para aprobación de la Gerencia
- Se realiza la presentación final de la publicidad en los medios
- Se toma en cuenta las cantidades de veces que se descarga el video por YouTube y salen los Banners.

**C. Objetivos: Establecer un departamento comercial para el primer trimestre del año 2018 con el fin de desarrollar estrategias comerciales.**

**Estrategias:**

**C1.** Crear departamento comercial.

**C2.** Definir estrategia comercial.

**Tácticas:**

**C1A.** Buscar hojas de vida.

**C1B.** Contratar a las personas. (2)

**C2A.** Guión de Ventas.

**C2B.** Crear Plan de ventas.

**C2C.** Objeciones.

**C2D.** Plan de incentivos.

**Plan de Actividades**

**Táctica. C1A. Buscar hojas de vida.**

- Buscar información de hojas de vida por páginas como el empleo.com que tengan conocimientos en área comercial.
- Verificar entre las hojas de vida la persona idónea.

**Táctica. C1B Contratar a las personas. (2)**

- Realizar proceso de reclutamiento.
- Realizar proceso de selección.
- Realizar entrevista.
- Recepcionar los documentos.
- Verificar que los documentos del aspirante estén completos.
- Realizar contrato.
- Comunicar a la persona encargada para la firma del contrato.

**Táctica. C2A Guión de Ventas.**

- Realizar guion de ventas.
- Verificar información suministrada en el guión de ventas.
- Pasar el guión de ventas a gerencia para aprobación.
- Distribuir el guión de ventas.
- Guion de ventas:

**Guion de Ventas para Hogares de Paso Mariana**

Mercado Meta: EPS

1. Saludo al cliente:

*“Buenos días Sr o Sra., agradezco su tiempo para contarle sobre el Portafolio de Servicios de Hogares de Paso Mariana”*

2. *“Permítame recordarle el motivo de mi llamada, Hogares de Paso Mariana es una empresa prestadora de servicios de Alojamiento, Alimentación y transporte para los afiliados de las EPS, le presenté el portafolio de servicios para que conozca con más detalle cada uno de los productos que ofrece y lo beneficioso que puede ser para su compañía. Trabajamos con los mejores y para los mejores por eso quisiéramos darle más valor a su maravillosa empresa y poder brindar los mejores servicios para sus afiliados”*

3. Contenido:

Acto seguido se presenta el portafolio físico de los productos donde se explica los servicios que ofrece HPM

4. Preguntas:

*“¿Qué le parecen los servicios que ofrece HPM?”*

*¿Sería beneficioso para su compañía?”*

*¿Presenta alguna duda?”*

“La persona debe estar atenta a las objeciones de la persona y tener la capacidad de responder a cada uno de ellos”.

5. Cierra y da el siguiente paso

*“¿Le gustaría realizar una visita a nuestras sedes de HPM para que pueda conocer más cerca nuestros servicios y poder conocer a algunos usuarios y ver cómo son atendidos?”*

(<https://coachlatinoamerica.com/redacta-un-guion-de-ventas-exitoso-coach-de-negocios-producto-servicio-productividad-equipo-estrategias/>, s.f.)

### Táctica. C2B. Crear Plan de Ventas.

		PLAN DE VENTAS	
2018	2019	2020	
180.000.000	200.000.000	220.000.000	MENSUAL
2.160.000.000	2.400.000.000	2.640.000.000	ANUAL

Estas cifras se dan al implementar las estrategias de crecimiento del 50% de clientes (EPS) y el 30% de obtención de clientes particulares donde se prestarán los servicios en la sede VIP sugerido en la propuesta.

### Táctica. C2C Objeciones.

Posibles objeciones:

- El precio es muy costoso

Respuesta:

*“Hogares de Paso Mariana ofrece un servicio completo, esperando siempre que los afiliados sientan que están apoyados por las EPS y que puedan lograr con mayor brevedad la culminación de sus servicios. Nos basamos en calidad, el precio viene definido por el sector y ofrecemos los servicios más completos que la competencia”.*

- La ubicación está muy distante a los más importantes centros de salud

Respuesta:

*“Las sedes del Hogar de Paso Mariana se encuentran cerca al aeropuerto. Al terminal de transporte y en un sitio central para atención de los usuarios en norte, centro y sur. Sitio estratégicamente ubicado y seguro”*

**Táctica. C2D. Planes incentivos.**

**Objetivo:** Lograr motivación y entusiasmo del personal que labora en el área comercial, proporcionando herramientas para el empleado y apoyando los buenos resultados de la empresa HPM.

**Incentivos Económicos**

- Primas
- Bonificaciones
- Préstamos: Se realizan préstamos para compras de equipos, materiales laborales, estudio, salud, muebles o impases personales.

**Incentivos No Económicos**

- Reconocimiento anual: se realiza reconocimiento en Diciembre a la persona con mejor desempeño del año, por logro de clientes y por porcentaje de ventas. En el cual se realiza un reconocimiento frente a la empresa, gana trofeo.
  - Tiempo en familia: Se premia al vendedor 2 días de descanso para compartir con su familia.
  - Concursos: 4 concursos por año donde el vendedor o vendedores puedan participar por resultados sobre porcentaje de ventas cada trimestre, en el cual gana diferentes premios.
  - Flexibilidad en horarios para formación: Se permite tiempo para que la persona pueda educarse y seguir formándose.

Presupuesto de incentivos Económicos: \$15.000.000

Presupuesto de incentivos No económicos: \$2.000.000

(<http://www.felicidadeneltrabajo.es/ideas-para-empresarios/plan-de-incentivos-laborales-ejemplos/>, s.f.)

**D. Objetivo: Crear un equipo de servicio al cliente en el primer trimestre de 2018, con el fin de conocer e incrementar el porcentaje de satisfacción de los clientes.**

Se conformará un equipo de servicio al cliente con la ayuda de dos colaboradores, Alejandra Amaya actual encargada del recibimiento de usuarios y quien se encargará de la contratación del segundo colaborador, los cuales realizarán la estructura y plan de estrategias de servicio al cliente.

**Estrategias:**

**D1.** Realizar estrategias de Pre-venta y Post- venta.

**D2.** Diseñar un sistema medición de satisfacción del cliente.

**Tácticas:**

**D1A.** Realizar protocolo de servicio al cliente.

**D1B.** Realizar capacitación a los funcionarios.

**D2A.** Diseño de encuestas.

**D2B.** Distribución de encuestas.

**D2.** Diseñar un sistema medición de satisfacción del cliente.

**Plan de Actividades:**

**Táctica D1A. Realizar protocolo de servicio al cliente.**

Se definen los lineamientos de servicio en los diferentes tipos de comunicación que tiene HPM con los funcionarios y usuarios, para permitir su escucha y orientación con la finalidad de satisfacer sus necesidades, garantizando así una atención óptima en las distintas formas de atención interna y externa.

### **Atención Presencial:**

#### **Calidez y amabilidad**

Es importante tener gran fluidez verbal y ser asertivo en el modo de dirigirse a los empleados y usuarios, tener claridad y ser concisos en la prestación del servicio. La atención presencial es la más importante por eso debemos ser muy correctos, puntuales y respetuosos a la hora de dirigirnos hacia los usuarios.

#### **Presentación Personal**

El cuidado de la presentación personal es un reflejo del respeto que se siente por la persona y por los demás.

#### **Prácticas presentación personal:**

- La primera impresión es la que cuenta, el cliente se fijará por lo que ve externamente, por lo cual la buena presentación personal, la higiene personal, los modales, la combinación de colores en los trajes que usan, si utilizan accesorios que no sean muy grandes ni llamativos, tener un buen peinado y los zapatos limpios, entre otros son indispensables a la hora de tratar con el cliente o usuario.

- El saludo es una impresión valiosísima para el cliente porque desde este saludo se puede generar gran impacto mostrando toda la disposición y amabilidad.
- El rostro es un factor indispensable ya que el cliente tiene contacto directo con este es muy importante manejar las expresiones corporales y tener gran conectividad con el cliente interesado.
- Las manos y uñas indispensable tenerlas con higiene ya que es de gran impacto con el usuario.
- El aliento un factor valioso ya que se necesita sostener constante diálogo con los usuarios interesados.
- Sentarse de manera adecuada, mantener y controlar la respiración genera atención, seguridad y transmite confianza. Evite posturas de cansancio y tono de voz que no sean adecuadas.

### **Actitud Positiva**

Con esto se genera mayor atención de parte del usuario, dinamismo, disposición, entusiasmo y amabilidad.

### **Cortesía**

Es uno de los aspectos más importantes para la prestación del servicio al usuario la amabilidad, el respeto y los buenos modales logran una buena percepción en los usuarios como los son:

Buenos días...Buenas tardes, ¿En qué puedo ayudarlo? ...Con mucho gusto / Permítame un momento...Siéntese por favor...Gracias...Bienvenido...Por favor, me confirma su nombre...Disculpe ¿se le ofrece algo?

Al Igual que las personas se forman una primera impresión de quien los atiende, también se tiene en cuenta las instalaciones de la empresa. Los factores: limpieza, orden, buen olor en el ambiente e higiene entran en juego como componentes esenciales del Servicio al Usuario.

### **Escuchar al cliente**

Durante la gestión de la presentación es importante estar atento al cliente sobre sus cuestiones y preguntas para resolverlas de inmediato debemos escucharlo activamente para que la petición se ha tramitada correctamente se atiende satisfactoriamente las inquietudes del cliente.

### **Generar empatía**

Generamos empatía con el cliente siendo siempre serviciales con el respondiendo dudas claras y tener una comunicación asertiva con ellos.

### **Claridad en la información**

Conocer el servicio a plenitud así brindamos información necesaria a tiempo sin esperas ni demoras demostrando sentido de pertenencia brindando información clara y concisa

### **Ser asertivo**

Expresarnos de manera amable siempre dispuestos a escuchar el cliente, no dejarse influenciar por las emociones con esto al momento de expresarnos logramos ser asertivos

### **Evitar estar a la defensiva**

No discuta con el usuario, mantenga la calma y escúchelo. Si está en sus manos la solución, resuelva el problema; si no le es posible, remita el caso a un nivel superior.

### **Al despedirnos**

Agradecer al usuario por el tiempo ocupado y haber recurrido para prestarle los servicios.

Cómo comportarse con un cliente difícil

Ofreciéndole un servicio de atención de calidad superior capaz de desarmar al más insatisfecho, solucionar sus problemas y logrando con ello, fidelizar su confianza.

**Aprende a escuchar.** No interrumpas al cliente mientras está hablando ni discutas con él.

**Sé empático.** Ponte en el lugar de quien reclama y demuestra que entiendes su situación, eso calmará los ánimos.

**Baja el tono de tu voz.** Si el cliente levanta la voz, trata de hablar más despacio y en un tono más bajo. Esa actitud se reflejará en él y lo ayudará a calmarse y a mantener la situación bajo control.

**Imagina que te están mirando.** Piensa que no te diriges a una sola persona, sino a un conjunto; ese cambio de perspectiva sirve como amortiguador emocional para clientes verbalmente abusivos y permite pensar con claridad antes de responder.

**No pierdas los nervios.** Respira hondo si consideras que el cliente llega a faltarle al respeto. Es aconsejable seguir hablando calmadamente, como si no estuvieras siendo ofendido.

**Sé humano.** Manteniendo el mismo tono de antes, trata de entender que cualquiera puede tener un mal día. Intenta mostrarse comprensivo con su estado de ánimo.

**Nunca lo tomes de forma personal.** Nunca lles las críticas al lado personal. Si el cliente hace eso, dirige la conversación al tema principal, explica cómo resolver la situación e ignora los comentarios personales.

**Cumple tus promesas.** Si quedaste en llamar al cliente, hazlo. Pequeños gestos como éste son los que dan forma a una gran confianza por parte del consumidor, que no se siente como “uno más”.

### **Atención Telefónica**

La atención telefónica inicia al momento en el que se recibe y se contesta la llamada sin dejar que suene el tercer timbre, ahí se abre el canal de diálogo entre los usuarios, compañeros, entidades de control, sociedad en general y empresa, por lo cual se deben seguir las siguientes normas de atención: (Ej. Buenos días “Hogares de paso Mariana le habla Diana en que le puedo colaborar)

Elementos comunicación

### **Tono de voz**

Debe ser adecuado, modulado según el cliente y fluido generar empatía con el cliente buena pronunciación buena actitud no mostrar timidez porque esto genera desinterés en el cliente.

### **Ritmo**

Es importante llevar un ritmo bajo y hacer entender al cliente que productos le estamos ofreciendo o resolviendo las dudas que nos presenten.

### **Lenguaje**

Evitar tutear al cliente, empezar con gran actitud y disposición el saludo ya que esto tiene un gran valor.

Escuchar activamente al usuario cuando exprese su necesidad, y tener así la información completa para poderlo ayudar, dado que el teléfono es el elemento de comunicación que la mayoría de las personas eligen para contactarse y darse a conocer.

Si la solicitud no puede ser resuelta de forma inmediata explique la razón de la demora, informe la fecha aproximada en que recibirá respuesta y el medio por el cual se le entregará.

En la despedida, deje al usuario con la sensación de no haber perdido el tiempo; deje la sensación que tanto usted, como la Entidad, se interesan por las personas y ofrecen soluciones y una atención cálida y respetuosa.

### **Mejores Prácticas**

Escuchar al usuario.

No demorarse durante la llamada. Sea concreto, pero brinde la solución requerida.

Hablar de forma moderada de acuerdo a la edad del cliente.

Aceptar de manera amable lo que él sugiera.

Cada vez que ingrese una llamada debe estar atento y saludar de forma oportuna.

Ser claro al expresar sus ideas, explicar cómo funcionan los procesos y enfatizar en los beneficios clave de los mismos.

Realizar preguntas que le permitan orientar el requerimiento del usuario. Con esto demostrará interés y mejorará el tiempo de atención.

No utilizar palabras o frases como: “usted no me entiende”, “le repito otra vez” que puedan herir la sensibilidad de las personas.

Cambiar la frase “Usted tiene que...” por “Usted debe...”

**Al transferir una llamada:** Solo se transferirá aquellas llamadas que no sean posibles de atender.

La persona esperará que su compañero contesta, informando el nombre del cliente y el motivo de la llamada evitando que el cliente tenga que repetir.

**En caso de ser necesario dejar un cliente en espera:**

Se informará al cliente el motivo por el cual se le mantendrá en espera.

No se deberá disponer del tiempo del cliente: permita que él decida si debe esperar o prefiere terminar la llamada.

No se dejará esperando al cliente por más de 30 segundos, de ser necesario se retornará el llamado informando la causa de la espera.

Cuando se retorne el llamado, se deberá comenzar siempre por el nombre del cliente y agradeciendo por esperar, (Ej. Gracias por su amable espera en línea...)

**Al terminar la llamada**

Agradecer al cliente su llamada “Gracias por llamar a Hogares de Paso Mariana, que tenga un buen día”

Hacer una pausa

Esperar a que el cliente cuelgue primero

### **Al realizar una llamada**

Prepara las herramientas: debes tener a la mano herramientas necesarias como: calculadora, lista de servicios, computador o con que tomar apuntes etc.

Prepara o que vas a decir: piensa para qué vas a llamar al usuario para reflejar mayor seguridad y coherencia de lo que se quiere comunicar al usuario.

Pregunta siempre por la persona a la cual te deseas comunicar, puede ser el administrador, contador, jefe, para que la información brindada sea a la persona adecuada.

Establece un tiempo determinado y prudente para realizar una llamada.

Al terminar la llamada agradece por su tiempo

Despídete adecuadamente diciendo: Cualquier inquietud con gusto será atendida, recuerde que habló con Mariana... (<https://es.slideshare.net/kmiilolopezpiixel/protocolo-de-atencin-a-un-cliente-por-telfono>, s.f.) (<https://es.slideshare.net/GonzaloPosadasAlczar/protocolo-de-servicio-al-cliente>, s.f.) (<https://www.eficacia.com.co/site/sin-categoria/herramientas-para-medir-la-satisfaccion-del-cliente/>, s.f.)

**Táctica. D1B. Realizar capacitación a los funcionarios.**

Se implementará un plan de capacitaciones dirigido por la funcionaria Alejandra Amaya con el objetivo de formar a los colaboradores de la empresa e incrementar la productividad y competitividad de la misma.

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP
<b>ACTIVIDADES A DESARROLLAR</b>									
Taller de Servicio al Cliente									
Curso Pos Venta									
Curso Atención presencial al usuario									
Taller en Atención Telefónica									
Mejoramiento de clima organizacional									
Gestión del tiempo									
Gestión del cambio									
Relaciones humanas									

**Capacitador:** Por Definir

**Intensidad horaria por capacitación:** 6 H

**Participantes:** Coordinadores de Sede

Administrador

Auxiliares de Enfermería

### Táctica D2A. Diseño de encuestas.

Se evaluará la satisfacción de los clientes externos e internos a través de dos encuestas impresas en los siguientes formatos:

	<b>ENCUESTA DE SATISFACCIÓN PARA CLIENTES INTERNOS</b>	<b>FECHA:</b> 29/11/2017 <b>VERSIÓN</b> 1				
FECHA DE DILIGENCIAMIENTO: ____/____/_____ NOMBRE DE LA EMPRESA: _____ NIT. DE LA EMPRESA: _____						
<b>OBJETIVO:</b> Obtener la información necesaria para mantener satisfechos a nuestros clientes internos, es decir nuestros empleados saber que necesidades tienen y poder trabajar en ellas siempre pensando en el bienestar del mismo.						
<b>INSTRUCCIONES:</b> Lea la pregunta detenidamente y de acuerdo con esta coloque una <b>X</b> en la casilla correspondiente según sea el caso, si tiene alguna observación lo puede escribir donde dice observaciones.						
<b>No.</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>EXC</b>	<b>BUE</b>	<b>REG</b>	<b>MA</b>	<b>Observaciones</b>
1.	¿El trato por parte de sus jefes es adecuado?					
2.	¿Cuándo presenta algún inconveniente es escuchado de forma adecuada?					
3.	¿Cómo es la relación con sus compañeros de trabajo?					
4.	¿Cómo es el clima organizacional de trabajo?					
5.	¿Cómo es la comunicación con su jefe inmediato?					
6.	¿Las instalaciones son adecuadas para desarrollar su trabajo?					
7.	¿Las instalaciones son seguras para realizar sus actividades?					
8.	¿Considera que el trabajo que realiza está bien remunerado?					
9.	¿Le brindan acompañamiento cuando presenta inquietudes?					
10.	¿Cómo es su estado de satisfacción con la organización?					
<b>OBSERVACIONES:</b>     						



## ENCUESTA DE SATISFACCIÓN PARA CLIENTES EXTERNOS

FECHA: 29/11/2017  
VERSIÓN 1

FECHA DE DILIGENCIAMIENTO: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_.

NOMBRE \_\_\_\_\_

**OBJETIVO:** Obtener la información necesaria para mantener a los clientes satisfechos y así mismo detectar áreas de mejora concretas conociendo el nivel de satisfacción de los clientes así como de los colaboradores

**INSTRUCCIONES:** lea la pregunta detenidamente y de acuerdo con esta coloque una **X** en la casilla correspondiente según sea el caso, si tiene alguna observación lo puede escribir donde dice observaciones .

No.	PREGUNTA	Exc	Bue	Reg	Malo	Observaciones
1.	La información de los servicios requeridos fue oportuna y clara?					
2.	El trato por parte de los funcionarios fue adecuado?					
3.	Se le dio respuesta rápida al servicio requerido?					
4.	La Preparación y profesionalismo de las personas que le atendieron fue?					
5.	¿Que tan clara es la comunicación de los colaboradores hacia usted?					
6.	El estado de las instalaciones fue?					
7.	La atención recibida vía telefónica fue?					
8.	Como le parece el servicio prestado por el personal de la cocina ?					
9.	Como le parece el servicio prestado por el personal de la recepción ?					
10.	Su estado de satisfacción con la organización es?					
11.	Has estado en otro hogar de paso? Cual?					
12.	Que es lo que mas te gusta de este Hogar					
13.	Que te gustaria que tuviera Mariana para mejorar					

**Táctica D2B. Distribución de encuestas.**

Las encuestas internas se distribuyen a los funcionarios de la organización para conocer y detectar diferentes problemas y que la empresa aplique planes de mejoramiento.

En cuanto a las encuestas externas serán distribuidas en cada una de las sedes de HPM y entregadas por las auxiliares, durante la estadía de los usuarios y/o al final de cada visita se distribuyen a los dos clientes y también a los usuarios que estén tomando los servicios para que la empresa conozca las debilidades y pueda implementar alternativas de mejoramiento de sus servicios.

**E. Objetivo: Diseñar un plan estratégico de comunicaciones en los primeros 6 meses del año 2018.**

**Estrategias:**

**E1.** Definir medios de Comunicación.

**E2.** Medir gestión de la campaña de comunicación.

**Tácticas:**

**E1A.** Buscar consultor(a).

**E1B.** Elección de medios.

**E2A.** Establecer Kpi's.

**E2B.** Analizar resultados.

**Plan de Actividades:****Táctica E1A. Buscar consultor(a).**

La gerencia realizará proceso de búsqueda de consultor especialista en medios de comunicación digital a través de páginas de empleo, elemplo.com y computrabajo.

**Táctica E1B. Elección de medios.**

Se manejará de forma inicial los medios digitales ya que son en la actualidad el medio de comunicación más rápido, económico y fácil de medir como:

- Página Web.
- Blogs.
- Youtube (videos).

**Táctica E2A. Establecer Kpi's.**

Se trabajarán los siguientes KPI's.

- Páginas vistas: Permite evaluar cuántas visitas recibe HPM en su sitio web y blogs.

Importante para saber cuántos clientes se atraen.

- Formularios completados: En blogs y en las redes sociales se va a realizar un formulario corto donde los usuarios diligencian sus datos personales (nombre, teléfono de contacto y correo electrónico), una vez diligenciado pueden acceder a información complementaria sobre los productos y servicios de HPM. Un formulario completado es una conversión conseguida.

- Seguidores: Otro indicador son los seguidores, likes o fans, estos son el indicador perfecto para saber el alcance del perfil de HPM.

- Tasa de rebote: Con este indicador se puede conocer qué interés tienen los usuarios por el contenido de la página web, blogs y redes sociales. (<http://www.antevenio.com/blog/2016/10/20-kpis-de-marketing-digital/>, s.f.)

### **Táctica. E2B. Analizar resultados.**

Se utilizará la herramienta google analytic con el fin de analizar y medir los resultados de la campaña realizada y el éxito de la misma en redes sociales, así como medir cuántos clientes se atraen, cuántas conversiones genera , éste análisis será realizado por el consultor externo.

### **F. Objetivo: Reposicionar la marca en un periodo de 12 meses.**

#### **Estrategias:**

F1. Cambiar la Marca "HOGAR SALUD MARIANA " Juntos es mejor

F2. Realizar campañas de publicidad

#### **Tácticas:**

F1A. Realizar cambio de marca en medios impresos y página web.

F1B. Informar a los clientes el cambio de marca.

F2A. Realizar campaña en redes sociales (Facebook - YouTube -linkedin).

F2B. Realizar campaña a través de Banners y blogs.

**Plan de Actividades:****Táctica. F1A. Realizar cambio de marca en medios impresos y página web.**

- Luego de la definición de la marca por HOGAR SALUD MARIANA, y con un proveedor ya conocido de diseño elaborar el nuevo logo y la imagen de la marca con la asesoría del profesional en diseño.
- Realizar cotizaciones con 3 proveedores para la impresión en medios impresos que son: tarjetas de presentación, hojas membreadas, encuestas de satisfacción al cliente, buzón de sugerencias y portafolio impreso.
- Escoger proveedor para la elaboración de medios impresos.
- Realizar cotizaciones con 3 proveedores para el rediseño de la página web.
- Escoger proveedor para el rediseño de la página web.

**Táctica. F1B. Informar a los clientes el cambio de marca.**

- Utilizando bases de datos propias de clientes y usuarios, e inmediatamente esté realizado el cambio de marca en medios impresos y página web, se informará a clientes y usuarios el mencionado cambio, a través del correo electrónico, comunicaciones internas, página web y mensajes de texto especialmente para los usuarios debido a que son mayor en cantidad.

**Táctica. F2A. Realizar campaña en redes sociales (Facebook - YouTube -LinkedIn).**

**Táctica. F2B. Realizar campaña a través de Banners y blogs.**

- Con la asesoría de un alumno de la especialización en gerencia de mercadeo, experto en temas de campañas digitales y ya con el presupuesto definido se escogerá a cuáles medios dar prioridad, inicialmente incluir en la página web, las frases escogidas como claves para la búsqueda en Google, posterior en que paginas incluir banners publicitarios que apunten a los clientes a los cuales queremos llegar.

- Karina Mendoza, la Gerente de HPM, contratará a alumno de la especialización en gerencia de mercadeo, teniendo en cuenta la comodidad en costos para ser el responsable de mantener actualizados Facebook, con múltiple información con la que ya cuenta, también se encargará de Youtube, LinkedIn e iniciar el blog con temas de salud.

**G. Objetivo: Mejorar la logística del transporte de los usuarios en el primer semestre del año 2018.**

**Estrategias:**

G1. Incrementar la flota de transporte.

G2. Mejorar el servicio con los usuarios.

**Tácticas:**

G1A. Realizar selección de proveedor.

G1B .Contratar 1 vehículo adicional.

G2A. Capacitación a los conductores en servicio al cliente.

**Plan de Actividades:**

**Táctica. G1A. Realizar selección de proveedor.**

**Táctica. G1B. Contratar 1 vehículo adicional.**

- A través de la empresa de transporte se realizará la solicitud de una propuesta, la cual será revisada por la gerencia de HPM, se realizará el contrato que normalmente es por un periodo de 6 meses, y si el servicio prestado ha sido satisfactorio se realiza la renovación del mismo.

**Táctica. G2A. Capacitación a los conductores en servicio al cliente.**

- Alexis Mendoza, Coordinador Logístico realizará la capacitación a los conductores en servicio al cliente en dos sesiones de dos horas.

## Capítulo VII: Soporte Táctico Marketing Mix Modificaciones Necesarias para cumplir la Estrategia

### Producto:

- Ofrecer no solo el servicio por paquete sino también de forma individual, sólo alojamiento o solo transporte.
- Crear un portafolio de productos donde existan paquetes de diferentes servicios los cuales puedan servir tanto para las EPS como para particulares.
- Que el producto no sea solo para usuarios remitidos por EPS sino también para particulares.
- En los servicios de alimentación de cada sede que sea variado y de acuerdo a la región así existiría más satisfacción en el servicio.
- Cambiar nombre, debido a la estrategia que se tiene de diversificar el portafolio de clientes, nuevo nombre sugerido: **HOGAR SALUD MARIANA**. Este cambio se debe a la confusión que en la actualidad el público en general tiene con el Hogar de Paso, al confundirlo con albergues o centros de atención del distrito para personas en condición de vulnerabilidad, habitantes de calle, personas con algún tipo de adicción, etc. Al realizar una simple búsqueda en la red con la frase “Hogares de Paso” efectivamente los resultados se relacionan a este tipo de instituciones. Se quiere

lograr diferenciarnos de estas entidades, sin perder la orientación en el sector salud y sin perder ya el reconocimiento logrado del nombre Mariana, ya que en conversaciones con muchos de los usuarios ellos reconocen a la empresa como “Mariana”, razón por la cual se decidió mantener esta parte del nombre. Consideramos que este cambio de nombre resultará positivo para la organización al ampliar su espectro y evitar confusiones con otro tipo de instituciones.

Proponemos realizar cambios en la Misión y Visión actuales que presentamos a continuación:

- **Propuesta de Misión:**

TRANSFORMAMOS EN ESPERANZA LA EXPERIENCIA DE CUIDAR SU SALUD.

Con la anterior propuesta queremos que la misión de HPM vaya más allá y sea altruista, contribuyendo a un propósito superior como lo es la construcción de la esperanza.

- **Propuesta de Visión:**

NUESTRA VISIÓN ES CONSOLIDARNOS COMO LA MEJOR PRESTADORA DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS DE SALUD PARA EL AÑO 2021 A NIVEL NACIONAL.

Con la anterior propuesta incluimos dentro de la visión de HPM un periodo de tiempo inexistente en la actual, sin dejar de incluir el servicio y el segmento en el que se enfoca la organización, como son los servicios complementarios de salud.

**Plaza:**

- Tener una casa premium acondicionada para las personas particulares o que deseen un servicio especializado al momento de realizar sus tratamientos médicos, cirugías estéticas y otros.
- Implementar en la página web opciones de reserva en línea, especialmente para clientes particulares.
- Mantener la totalidad de las sedes en condiciones óptimas para la prestación de los servicios.
- Dotar todas las habitaciones con televisores para que exista más conformidad en el servicio.
- Segmentar regiones por sede (esto facilita la convivencia de acuerdo a la cultura y costumbres)

**Promoción:**

- Google Search. El nombre influye mucho en los resultados arrojados en la búsqueda debido a que se confunde con otro tipo de entidades que son públicas para personas habitantes de calle, indigentes, niños sin hogar, personas con algún tipo de adicción, etc. Dentro de las palabras - frases mencionadas anteriormente dentro de la estrategia orgánica y/o paga para HPM se listan: Hospedaje de salud, Hogares de EPS, Acompañamientos Para Citas Médicas, Hogar de Atención Para Enfermos, Atención de Enfermos de Otras Ciudades, Cuidado de Enfermos en Bogotá, Cuidado Post Cirugías en Bogotá.
- Facebook. Mejorar la imagen e información del perfil.

- Blog. Crear. Temas: Tips de salud, datos para que conozcan la ciudad, lugares para visitar, debido al tiempo libre de los usuarios, actividades para el tiempo libre, manualidades, cursos rápidos, que generen conexión con el sitio web.

- Incluir información de la empresa en las revistas de salud y/o especializadas, inclusive en las revistas de las EPS, para particulares por ejemplo.

- Video en Youtube que muestre los servicios que presta HPM.

- Banners en páginas relacionadas a temas de salud, en Youtube.

- Realizar visitas a todas las EPS para promocionar los servicios personalmente a través de una persona del área de ventas.

### **Precio:**

- Diferenciar los precios de acuerdo a los paquetes que se implementen

- Crear políticas de descuento en temporadas, para los meses de menor porcentaje de ocupación, Enero, Febrero y Diciembre.

- Verificar regularmente la rentabilidad para la toma de decisiones.

- Crear unos KPIs financieros.

- Crear estrategia de precios para tener márgenes de utilidad sanos. En este caso se recomienda tener más clientes aprovechando el mercado y la demanda es elástica al precio, los costos del servicio pueden disminuir a medida que aumentan el volumen de las ventas.

### Capítulo VIII: Tablero de Control

OBJETIVOS	NOMBRE DEL INDICADOR	META	FORMULA
A. Aumentar los clientes (EPS) en un 50% para el primer semestre del 2018 con el objetivo de aumentar la facturación.	Porcentaje de Clientes	1 Cliente (EPS)	$(\text{Clientes actuales} / \text{clientes anteriores}) - 1 * 100$
B. Lograr que el 30% de los clientes sean clientes particulares diferentes a las EPS y clientes tradicionales para finalizar el año 2018	% Nuevos Clientes	30%	$(\text{Clientes particulares} / \text{clientes totales}) * 100$
C. Establecer un departamento comercial para el primer trimestre del año 2018 con el fin de desarrollar estrategias comerciales	Departamento Comercial	Creacion del Departamento Comercial para el primer trimestre del año 2018	30 de Marzo de 2018 Departamento Comercial constituido.
D. Crear un equipo de servicio al cliente en el primer trimestre de 2018, con el fin de conocer e incrementar el porcentaje de satisfacción de los clientes.	Equipo de Servicio al Cliente	Crear equipo de servicio al cliente en el primer trimestre de 2018	Lograr un nivel de satisfacción del 90%
E. Diseñar un plan estratégico de comunicaciones en los primeros 6 meses del año 2018	Plan estratégico de comunicaciones	Plan estratégico de comunicaciones en los primeros 6 meses del año 2018	29 de Junio de 2018 Plan de comunicaciones ejecutado con analisis de resultados.
F. Reposicionar la marca en un periodo de 12 meses	Reposicionamiento de marca	Reposicionamiento de marca en un periodo de 12 meses	60% de Top of Mind entre los usuarios del sector.
G. Mejorar la logística del transporte de los usuarios en el primer semestre del año 2018.	Logistica de transporte	1 Vehiculo adicional	20% usuarios adicionales atendidos.

## Referencias Bibliográficas

Corte Constitucional. Sentencia T-745. (2013).

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Normal.jsp?i=45257>. (s.f.).

<http://www.antevenio.com/blog/2016/10/20-kpis-de-marketing-digital/>. (s.f.).

<http://www.dinero.com/pais/articulo/turismo-salud-potencial-bogota/170263>. (s.f.).

<http://www.felicidadeneltrabajo.es/ideas-para-empresarios/plan-de-incentivos-laborales-ejemplos/>. (s.f.).

<http://www.portafolio.co/negocios/llegada-de-turistas-de-salud-crece-23-anual-509>. (s.f.).

<http://www.portafolio.co/negocios/llegada-de-turistas-de-salud-crece-23-anual-509087>. (s.f.).

<http://www.smartupmarketing.com/que-y-como-prospectar-clientes/>. (s.f.).

<https://coachlatinoamerica.com/redacta-un-guion-de-ventas-exitoso-coach-de-negocios-producto-servicio-productividad-equipo-estrategias/>. (s.f.).

<https://es.slideshare.net/GonzaloPosadasAlczar/protocolo-de-servicio-al-cliente>. (s.f.).

<https://es.slideshare.net/kmiilolopezpiixel/protocolo-de-atencin-a-un-cliente-por-telfono>. (s.f.).

<https://www.contratos.gov.co/consultas/detalleProceso.do?numConstancia=11-9-225102>. (s.f.).

<https://www.eficacia.com.co/site/sin-categoria/herramientas-para-medir-la-satisfaccion-del-cliente/>. (s.f.).

Participación de mercado año HPM 2016:0.07% . (2016). Obtenido de

[https://fontur.com.co/aym\\_document/aym\\_estudios\\_fontur/ESTUDIO%20MCKIENSEY/1.\\_PRIMER\\_TOMO ESTRATEGIA\\_TURISMO\\_PARTE\\_A.PDF](https://fontur.com.co/aym_document/aym_estudios_fontur/ESTUDIO%20MCKIENSEY/1._PRIMER_TOMO ESTRATEGIA_TURISMO_PARTE_A.PDF)

[www.minsalud.gov.co](http://www.minsalud.gov.co). (s.f.).

## Anexos

Anexo 1: Cuestionario realizado a la gerencia de Hogares de Paso Mariana (HPM).

CUESTIONARIO		
PREGUNTAS	EVALUACIÓN	PUNTAJE
<b>MARCA</b>		
• ¿La marca tiene relación con el producto/servicio que maneja?	2	
• ¿Por qué es importante la relación de la marca?	2	
• ¿El sector tiene conocimiento de su marca?	2	
• Siente que su marca se diferencia de la competencia?	1	
• ¿Cuáles considera son las ventajas de la marca?	2	
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>1,8</b>
<b>PRODUCTO/SERVICIO</b>		
• ¿Producto cumple con las características que desea el cliente?	3	
• ¿Cómo está el desarrollo de su servicio?	3	
• ¿Desarrolla usted nuevos productos/servicios de acuerdo a las necesidades de sus clientes?	3	
• ¿Usted conoce cuál es el producto /servicio más rentable?	3	
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>3</b>
<b>SERVICIO AL CLIENTE</b>		
• ¿Hay Monitoreo de servicio?	2	
• ¿Cuenta con métodos de medición?	1	
• ¿Tiene servicio pos venta?	1	
• ¿Cuenta con personal encargado del servicio?	2	
• ¿Tiene tiempo de respuesta de PQRS?	3	
• ¿Cuenta con indicadores de medición de gestión de servicio al cliente?	1	
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>1,7</b>
<b>CLIENTE</b>		
• ¿Conoce las necesidades de su cliente?	3	
• ¿Conoce sus segmentos?	3	
• ¿Conoce la disposición de compra de sus clientes?	3	
• ¿Tiene identificado cuáles son sus clientes potenciales?	4	
• ¿Frecuencia de consumo de clientes?	3	
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>3,2</b>
<b>COMPETENCIA</b>		
• Conoce competidores	3	
• Estructuración	3	
• Cuáles son sus debilidades y fortalezas frente a su competencia?	3	
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>3</b>
<b>COMUNICACIÓN</b>		
• Mide la comunicación	1	
• Tiene relación con el sector y su producto?	2	
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>1,5</b>
<b>CANALES</b>		
• Mide la los canales	1	
• Conoce los canales	2	
• Son efectivos?	2	
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>1,7</b>
<b>FUERZA DE VENTAS</b>		
• Vendedores	1	
• Capacitación fv	3	
• Incentivos retribución	2	
• Cuáles son sus metas?	0	
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>1,5</b>
<b>PREGUNTAS PRECIO</b>		
• ¿Cuenta con estrategias de precio?	0	
• ¿Mide la rentabilidad de su empresa?	2	
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

Los competidores han sido posteriores a HPM, copiaron el nombre y han mejorado algunos servicios, lo que exige el gobierno es alojamiento y alimentación, no el transporte, pero HPM les ofrece el transporte como un servicio adicional, les dan kit de aseo, con auxiliares de enfermería les ayudan a hacer trámites, recomendaciones para hacer exámenes y trámites.

## Anexo 2: Ejemplo Publicación Proceso Gobernación Amazonas

### Información General del Proceso

Tipo de Proceso: Subasta

Estado del Proceso: del Celebrado

Régimen de Contratación: de Estatuto General de Contratación

Grupo: Servicios

Segmento: Servicios de Viajes, Alimentación, Alojamiento y Entretenimiento

Detalle y Cantidad del Objeto a Contratar: LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE ALBERGUE EN BOGOTÁ, VILLAVICENCIO, PUERTO LEGUÍZAMO y LETICIA, PARA ATENDER EL HOSPEDAJE, LA ALIMENTACIÓN, EL TRANSPORTE DESDE Y HACIA LAS IPS DE LOS PACIENTES Y SUS ACOMPAÑANTES DE LA POBLACIÓN POBRE Y VULNERABLE, NO CUBIERTA CON SUBSIDIO A LA DEMANDA, EN SITUACIÓN DE DESPLAZAMIENTO, SUBSIDIADA EN EVENTOS NO POS-S DEL DEPARTAMENTO DEL AMAZONAS QUE REQUIERAN ATENCIÓN EN SALUD EN LOS NIVEL II, III y IV DE ATENCIÓN.

Cuantía a Contratar: a \$ 750,000,000

Tipo de Contrato: Prestación de Servicios

Modalidad de la Subasta: PRESENCIAL

Lugar Físico o Virtual de la Subasta: Calle 10 No 10-77

Fuente: (<https://www.contratos.gov.co/consultas/detalleProceso.do?numConstancia=11-9-225102>, s.f.)



Operaciones - Canales - Logística	19.00%	4.00%	Capacidad de instalaciones	3	0.12
		2.00%	Deficiencia en equipos y tecnología	2	0.04
		2.00%	Compra y almacenamiento de alimentos	3	0.06
		2.00%	Agendamiento y programación del tratamiento	3	0.06
		2.00%	Alistamiento y mantenimiento habitacional	3	0.06
		3.00%	Debil logística en transporte de los usuarios	2	0.06
		2.00%	Servicio de alimentación guiado por nutricionista	3	0.06
		2.00%	Hospedaje y seguridad del paciente dentro y fuera de las instalaciones	3	0.06
					0.00
					0.00
<b>SUBTOTAL</b>		<b>19.00%</b>	<b>Suma OK</b>		<b>0.52</b>
Cliente	7.00%	1.00%	Conocimiento de las necesidades del cliente	3	0.03
		2.00%	Conocimiento de los segmentos	3	0.06
		2.00%	Conocimiento de la disposición de compra de los clientes	2	0.04
		1.00%	Identificación de los clientes potenciales	3	0.03
		1.00%	Inexistencia de programa de fidelización de clientes	2	0.02
					0.00
					0.00
<b>SUBTOTAL</b>		<b>7.00%</b>	<b>Suma OK</b>		<b>0.18</b>
Servicio al Cliente	9.00%	2.00%	Inexistencia de Programa de servicio al cliente	1	0.02
		3.00%	Faltan políticas de gestión, de supervisión y regulación de servicio al cliente	1	0.03
		2.00%	Personal de servicio especializado (auxiliares de enfermería)	3	0.06
		2.00%	Agil tiempo de respuesta de PQRs	4	0.08
					0.00
					0.00
					0.00
<b>SUBTOTAL</b>		<b>9.00%</b>	<b>Suma OK</b>		<b>0.19</b>
<b>TOTALES</b>		<b>100%</b>	<b>100%</b>		<b>2.22</b>

AMBITO	IMPORTANCIA	PONDERACIÓN	VARIABLE ANALIZADA	EVALUACIÓN	TOTAL
Político / Gubernamental	22.00%	8.00%	Corrupción	1	0.08
		5.00%	Reforma Tributaria	1	0.05
		1.00%	Acuerdo de paz	3	0.03
		8.00%	Periodo preelectoral - Cambio de gobernaciones	1	0.08
					0.00
					0.00
					0.00
					0.00
<b>SUBTOTAL</b>	<b>22.00%</b>	<b>Suma OK</b>		<b>0.24</b>	
Económico	12.00%	3.00%	Desempleo	2	0.06
		4.00%	Precio de Moneda Extranjera	2	0.08
		5.00%	Situación económica general del país	1	0.05
					0.00
					0.00
					0.00
					0.00
					0.00
<b>SUBTOTAL</b>	<b>12.00%</b>	<b>Suma OK</b>		<b>0.19</b>	
Social / Cultural	16.00%	3.00%	Inseguridad en las ciudades puede afectar a usuarios.	2	0.06
		8.00%	Paros de diferentes gremios que pueden afectar la movilidad y el transporte. Ej: Paro de transportadores, camionero, que elevan costos de alimentos.	1	0.08
		5.00%	Mayor tendencia a preocuparse por temas de la salud.	3	0.15
					0.00
					0.00
					0.00
					0.00
					0.00
<b>SUBTOTAL</b>	<b>16.00%</b>	<b>Suma OK</b>		<b>0.29</b>	
Tecnológico	10.00%	5.00%	Tecnología que permita mayor gestión virtual.	3	0.15
		5.00%	Telemarketing (gestión a través de base de datos)	3	0.15
					0.00
					0.00
					0.00
					0.00
					0.00
					0.00
<b>SUBTOTAL</b>	<b>10.00%</b>	<b>Suma OK</b>		<b>0.30</b>	

Ambiental / Geográfico	13.00%	6.00%	Reglamentaciones ambientales por parte de la Secretaria de Salud. Ej: Manipulación de alimentos, manejp de basuras, aguas, fumigación, lavado de tanques.	3	0.18	
		7.00%	Los usuarios se estan organizando por parte de las EPS por ubicacion geografica.	1	0.07	
						0.00
						0.00
						0.00
						0.00
						0.00
						0.00
						0.00
	<b>SUBTOTAL</b>	13.00%	<b>Suma OK</b>		0.25	
Legislativo	12.00%	6.00%	Nuevas legislaciones que obligan a las EPS a hacerse cargo de sus usuarios, lo que reduciria de forma importante los usuarios remitidos por las Gobernaciones, que representan el mayor porcentaje de usuarios de HPM.	1	0.06	
		6.00%	Nuevas legislaciones que obligan a las EPS a correr con gastos de los acompañantes de los pacientes.	4	0.24	
						0.00
						0.00
						0.00
						0.00
						0.00
						0.00
						0.00
	<b>SUBTOTAL</b>	12.00%	<b>Suma OK</b>		0.30	
Competitivo	15.00%	8.00%	Ingreso de nuevos competidores al sector.	1	0.08	
		7.00%	Preferencias de las EPS a la hora de realizar contratos con las empresas.	2	0.14	
						0.00
						0.00
						0.00
						0.00
						0.00
						0.00
						0.00
	<b>SUBTOTAL</b>	15.00%	<b>Suma OK</b>		0.22	
TOTALES		100%	100%		1.79	

Evaluación	valor
Oportunidad mayor	4
Oportunidad menor	3
Amenaza menor	2
Amenaza mayor	1

## Anexo 4. Tablas Atractivos del Mercado y Ventajas Competitivas.

<i>Muy poco atractivo</i>	<i>Bastante poco atractivo</i>	<i>Poco atractivo</i>	<i>Algo atractivo</i>	<i>Bastante atractivo</i>	<i>Muy atractivo</i>
0	20	40	60	80	100
Atractivo de un mercado factores			Puntuaciones del atractivo	Importancia relativa	Puntuaciones del atractivo del mercado
<b>Fuerzas del mercado</b>					
Tamaño del mercado			60	30%	18
Ritmo de crecimiento			60	40%	24
Poder del cliente			20	30%	6
				45%	48
<b>TOTAL</b>					<b>21,6</b>
<b>Intensidad de la competencia</b>					
Rivalidad de precios			60	20%	12
facilidad de entrada			40	60%	24
Sustitutos			40	20%	8
				35%	44
<b>TOTAL</b>					<b>15,4</b>
<b>Accesibilidad del mercado</b>					
Conocimiento de los clientes			80	50%	45
Accesibilidad de los canales			60	20%	12
Equipo comercial			20	30%	6
				20%	63
<b>TOTAL</b>					<b>12,6</b>
Índice de Atractivo del mercado					<b>49,6</b>
<i>Principal desventaja</i>	<i>Gran desventaja</i>	<i>Desventaja</i>	<i>Ventaja</i>	<i>Gran Ventaja</i>	<i>Principal Ventaja</i>

0	20	40	60	80	100
Fuentes de ventaja competitiva			Puntuaciones de la ventaja	Importancia relativa	Puntuaciones de la ventaja competitiva
<b>Ventajas en la diferenciación</b>					
Calidad de producto			60	20%	12
Calidad de servicios			40	60%	24
Imagen de la marca			40	20%	8
				40%	44
<b>TOTAL</b>					<b>17,6</b>
<b>Ventajas en los costos</b>					
Costos unitarios			80	40%	32
Costos de transacción			60	30%	18
Gastos de marketing			40	30%	12
				30,00%	32
<b>TOTAL</b>					<b>9,6</b>
<b>Ventajas de Marketing</b>					
Cuota del mercado			80	50,00%	40
Notoriedad de la marca			60	30,00%	18
Distribución			80	20,00%	16
				40,00%	74
<b>TOTAL</b>					<b>29,6</b>
<b>Índice de Ventajas Competitivas</b>					<b>56,8</b>