

**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA EL CENTRO RADIOLÓGICO
CONQUISTADORES**

**CARLOS MARIO CARDONA LONDOÑO C.C. 70.136.014
ADRIANA PATRICIA GALLEGUO SÁNCHEZ C.C. 39.452.220
ELIZABETH QUINTERO QUINTERO C.C.43.438.965**



**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA DE MERCADEO
CEAD MEDELLÍN
2012**

PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA EL CENTRO RADIOLÓGICO
CONQUISTADORES

CARLOS MARIO CARDONA LONDOÑO
CC: 70.136.014

ADRIANA PATRICIA GALLEGO SÁNCHEZ
CC: 39.452.220

ELIZABETH QUINTERO QUINTERO
cc: 43.438.965

Trabajo de grado para optar el título de
Especialista en Gerencia Estratégica de Mercadeo

Asesor
Jorge Isaac Agudelo Gutiérrez



UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA DE MERCADEO
CEAD MEDELLÍN
2012

NOTA DE ACEPTACIÓN

DIRECTOR

JURADO

JURADO

Medellín, _____ de 2012

Durante la elaboración de este trabajo contamos con la ayuda de muchas personas, a todas ellas nuestros más sinceros agradecimientos, Les damos gracias a Dios por haberme permitido llegar hasta este punto de mi vida, por darnos la suficiente salud, sabiduría y aliento pudiendo clausurar de la mejor manera esta etapa de formación.

Dedicamos este proyecto a nuestras familias a aquellas personas que nos ayudaron con su apoyo incondicional a ampliar los conocimientos y estar más cerca de nuestras metas profesionales.

¡Dios los bendiga!!!

AGRADECIMIENTOS

A nuestra familia por su paciencia y apoyo incondicional, a DIOS por darnos la vida y mostrarnos el camino a seguir para alcanzar nuestras metas y sueños.

A nuestro respetado tutor y asesor quien nos oriento de la mejor forma, para que de manera decidida pudiéramos lograr la realización de este importante trabajo

A los directivos y el personal en general del Centro Radiológico Conquistadores que nos permitieron realizar este trabajo y que participaron de manera activa en el desarrollo del mismo.

Adriana Patricia Gallego Sánchez
Carlos Mario Cardona Londoño
Elizabeth Quintero Quintero

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	13
1. DEFINICION DEL PROBLEMA	14
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	14
2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	17
3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	19
3.1 OBJETIVO GENERAL	19
3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	19
4. MARCO DE REFERENCIA	20
4.1 PLAN ESTRATÉGICO	20
4.1.1 Conceptualización teórica	20
4.1.2 Tipos de Planes	31
4.1.3 Componentes	32
4.1.4 Importancia del Plan estratégico	34
4.1.5 Ventajas y desventajas del Plan Estratégico	34
4.2 CENTRO RADIOLÓGICO CONQUISTADORES	35
4.2.1 Misión	35
4.2.2 Visión	35
4.2.3 Objeto social	35
4.2.4 Conformación	36
4.2.5 Equipos	36
4.2.6 Espacio	36
4.2.7 Garantía adicional de calidad	36
4.2.8 Contratación	36
4.2.9 Objetivo	36
4.2.10 Alcance	36
4.2.11 Ubicación	36
4.2.12 Horarios de atención	37
4.2.13 Servicios	37
5. DISEÑO METODOLÓGICO	41
5.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	41
5.1.1 Momentos de la investigación	41
5.1.2 Modelo de evaluación procesos y del producto.	42
5.1.3 Tipo de investigación	42
5.1.4 Área de investigación	42
5.1.5 Hipótesis de la investigación	43
5.1.6 Variables de la investigación	43
5.1.7 Población y muestra	43
5.1.8 Técnicas e instrumentos para la recolección de información	43
43	
6. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	46
6.1 ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN	46

6.2 ANÁLISIS GRÁFICO DE LA INFORMACIÓN	52
6.3 ANÁLISIS CUALITATIVO	61
7. PROPUESTA	65
7.1 PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA EL CENTRO RADIOLÓGICO CONQUISTADORES	65
7.2 MATRIZ DOFA CRC	66
7.3 MATRIZ DOFA CRUZADA	68
7.4 MATRIZ BCG	72
8. ANÁLISIS DEL MERCADO	74
8.1 DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS	74
8.1.1 Objetivo General	74
8.1.2 Objetivos Específicos	74
8.2 JUSTIFICACIÓN.	75
8.3 PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO	75
8.3.1 Población de EPS de Medellín	76
8.3.2 Situación del mercado	78
8.4 MERCADO OBJETIVO	78
8.5 ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR	79
8.5.1 Resultados de la Encuesta	79
8.6 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS	81
8.6.1 Análisis del sector	82
8.6.2 Análisis de la competencia	83
8.6.3 Estrategias de servicio	84
8.6.4 Estrategias de precio estipuladas por la institución	84
8.6.6 Estrategias de distribución del crc	85
8.6.7 Estrategias de comunicación que tiene el crc	87
8.6.8 Campaña Paquete Saludable	94
8.6.9 Tácticas, acciones para lograr el logro de objetivos:	94
9. PLANEACIÓN FINANCIERA	97
9.1 IMPLEMENTACIÓN	99
10. CONCLUSIONES	100
10.1 CONCLUSIONES CON RESPECTO A LOS OBJETIVOS	100
10.2 CONCLUSIONES CON RESPECTO AL TRABAJO DE CAMPO	100
10.3 CONCLUSIONES CON RESPECTO A LA INVESTIGACIÓN	101
10.4 CONCLUSIONES CON RESPECTO A LA ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVA, CONTABLES, ECONÓMICAS Y DE NEGOCIOS ECACEN	102
11. BIBLIOGRAFIA	103
12. ANEXO A.	105
ANEXO B.	107

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Tiempo en la empresa	46
Cuadro 2. Existencia de un plan de Mercadeo en la institución	46
Cuadro 3 Necesidad de un plan de mercadeo.	47
Cuadro 4. Servicios V/S Competencia	47
Cuadro 5. Calidad del servicio	47
Cuadro 6. Factores de mejora	49
Cuadro 7. Necesidad de Ampliación de la demanda en la institución.	49
Cuadro 8. Suficiencia de equipos v/s demanda	49
Cuadro 9 Necesidad de ampliar servicios	50
Cuadro 10. Necesidad de implementar políticas o estrategias de mercado	50
Cuadro 11. Fortalezas en la prestación del servicio	50
Cuadro 12. Instalaciones adecuadas	51
Cuadro 13. La institución debe Especializarse en un servicio	51
Cuadro 14. Direccionar servicios a una población específica	51
Cuadro 15. Tarifas competitivas	52
Cuadro 16. Participación en los últimos tres años	69
Cuadro 17. Tasa de crecimiento por área en los últimos tres años	70
Cuadro 18. Población de EPS de Medellín	76
Cuadro 19. Población en Planes de Medicina Prepagada en Medellín	76
Cuadro 20. Procedimiento de entrega de estudios	85
Cuadro 21. Campaña Paquete Saludable	94

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Tiempo en la institución	53
Gráfica 2. Existencia de un plan de Mercadeo en la institución	53
Gráfica 3. Necesidad de un plan de mercadeo	54
Gráfica 4. Servicios V/S Competencia	54
Gráfica 5. Calidad del servicio	55
Gráfica 6. Factores de mejora	55
Gráfica 7. Necesidad de Ampliación de la demanda en la institución	56
Gráfica 8. Suficiencia de equipos v/s demanda	56
Gráfica 9. Necesidad de ampliar servicios	57
Gráfica 10. Necesidad de implementar políticas o estrategias de mercado	57
Gráfica 11. Fortalezas en la prestación del servicio	58
Gráfica 12. Instalaciones adecuadas	58
Gráfica 13. La institución debe Especializarse en un servicio	59
Gráfica 14. Direccionar servicios a una población específica	59
Gráfica 15. Tarifas competitivas	60
Gráfica 16. Participación por áreas en los últimos tres años del CRC	70
Gráfica 17. Porcentaje de crecimiento por áreas en los últimos tres años	71
Gráfica 18. Participación y crecimiento del año 2010	71
Gráfica 19. Matriz BCG	72
Gráfica 20. Participación de Usuarios de EPS en Medellín	77

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. Encuesta análisis del mercado y del consumidor	105
ANEXO B. Graficación de resultados análisis del mercado y del consumidor	107

RESUMEN

Este proyecto tuvo su origen en la necesidad del Centro Radiológico Conquistadores de adaptarse a un entorno cambiante, ya que día a día debe enfrentar nuevos retos para adaptarse a los continuos cambios y exigencias del sector, tratando de encontrar nuevas soluciones a las crisis, ajustando las capacidades de la empresa a las exigencias de la demanda, buscar nuevos servicios y aumentar el consumo de los actuales.

El Centro Radiológico Conquistadores ha tenido una disminución en el número de estudios que realiza y que cada vez las normas de salud son más exigentes, el usuario está más informado sobre sus derechos y es más difícil de satisfacer, además que la competencia es cada vez mayor es necesario diseñar un plan estratégico de mercado que le permita organizar y formalizar el proceso de prestación de servicios y sentar bases para su implementación, a través de una propuesta de estrategias concebidas para tal fin, teniendo en cuenta las condiciones objetivas de la organización y el futuro de la misma.

Para lograrlo se realizó un análisis interno y externo de la institución que permitió conocer sus fortalezas y debilidades así como sus amenazas y oportunidades y con ellas se pudo tener una idea clara de los puntos a intervenir, además por medio de una investigación de mercado se conoció las expectativas que tienen los clientes más representativos de la institución lo que permitió formular estrategias para lograr su fidelización y plantear acciones de mejora. Por otra parte se realizó una encuesta a los empleados que son los directamente involucrados en la prestación del servicio y de acuerdo a los hallazgos encontrados se realizó el diseño.

Esta investigación será un gran aporte a la institución Centro Radiológico ya que es una herramienta definitiva para ampliar su portafolio, fortalecer sus servicios, y así poder satisfacer las expectativas y necesidades de los usuarios y los accionistas de la misma, además puede servir de base para otras instituciones del sector.

SUMMARY

This project had its origins in the need for Centro Radiologico Conquistadores to adapt to a changing environment, and that every day must face new challenges to adapt to continuous changes and demands of the sector, trying to find new solutions to the crisis by adjusting business capabilities to the requirements of demand, find new services and increase current consumption.

El Centro Radiologico Conquistadores has had a decrease in the number of studies undertaken and increasingly health standards are more demanding, users are more informed about their rights and is more difficult to satisfy, in addition to the competition is increasing is necessary to design a strategic market plan that lets you organize and formalize the process of service delivery and lay the foundations for its implementation, through a proposal of strategies designed for that purpose, taking into account the objective conditions of the organization and future direction.

To do an analysis of domestic and foreign institution allowed to know their strengths and weaknesses as well as threats and opportunities and they might have a clear idea of the points involved, as well as through market research it was learned expectations that customers have more representative of the institution that allowed us to formulate strategies to achieve loyalty and propose actions for improvement. Furthermore a survey to employees who are directly involved in service provision and according to the findings was the design.

This research will be a great contribution to the institution and Radiological Center is a definitive tool for expanding its portfolio, strengthens its services, so you can meet the expectations and needs of users and shareholders thereof, can also serve as a basis for sector institutions.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones han ido avanzando a una economía global y a un medio empresarial imprevisibles que han dado lugar a exigencias de cambio en las organizaciones, independientemente de la naturaleza de sus actividades, tamaño, localización y carácter lucrativo.

Rápidamente las empresas han entendido la necesidad de prevalecer en el mercado generando ventajas competitivas; éste problema puede sintetizarse en la siguiente interrogante: ¿cómo pueden diferenciarse las empresas en un mercado globalizado y que facilita la difusión rápida y masiva de mejores prácticas organizativas e innovaciones tecnológicas?¹

Las estrategias empresariales hacia el mejoramiento de la competitividad terminaron generando elementos de diferenciación a partir de la estructura organizacional y de la incorporación de elementos que antes sólo hacían parte de su entorno. De este modo se crearon verdaderas estructuras virtuales en las que, lo importante no eran los activos físicos y financieros sino otros intangibles muy valiosos, como el conocimiento, la formación, la capacidad de innovación, el manejo del mercado y los sistemas de motivación entre otros.

Teniendo en cuenta la importancia del sector salud y en especial las instituciones prestadoras de servicios donde los usuarios reclaman cada vez con mayor insistencia accesibilidad física e información, respeto a sus valores y creencias, confidencialidad e intimidad; solicitan libertad de elección, saber quien les atiende y participar más activamente en la toma de decisiones sobre su salud, es necesario pensar en un cambio organizacional el cual conlleva a diseñar e implementar un plan estratégico de mercadeo como una de las principales herramientas de gestión que ayudará al gerente a definir las acciones que empleará para competir con eficiencia y obtener rentabilidad, manteniéndose alineado a la situación actual y contribuyendo al logro de las metas propuestas por la institución.

Toda institución que quiera permanecer vigente y competitiva debe idear un plan estratégico de mercadeo que le permita llegar a sus clientes, con un excelente producto, a tiempo y que satisfaga sus necesidades.

Esperamos que con este trabajo entregamos un gran aporte para que el Centro Radiológico consiéntase de la necesidad de implementar un plan estratégico de mercadeo o de lo contrario tiende a desaparecer. Para ello se requiere que la institución determine las políticas y estratégicas de precio, de la demanda que quiere cubrir y lo más importante aplicarlas en la prestación de los servicios.

¹ Mertens, Leonard. Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. Cinterfor/OIT: Montevideo; 1997

1. DEFINICION DEL PROBLEMA

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Es poca la información que se encuentra sobre los planes estratégicos realizados a instituciones de salud en la ciudad de Medellín, mucho menos a centro de imagenología, por lo cual nos hemos basado en teorías y estudios similares.

Ruiz Bielsa Raúl. (2010). Realizó un Plan de Marketing para la empresa de Sistemas de Seguridad. Su trabajo es de carácter regional dirigido al sector de la seguridad privada, con el cual pretende hacer reflexionar sobre su actual estructura que para el esta desaprovechando sus potenciales y como a través de una profunda reflexión sobre mercado, el entorno, la competencia, y las circunstancias internas, se podrían obtener grandes oportunidades de crecimiento. El proceso de elaboración del proyecto se inicia mediante una profunda revisión y evaluación de la estructura organizativa de la empresa, así como de la plataforma de marketing que en la actualidad desarrolla la empresa. Posteriormente se ha procedido a realizar un análisis del macro-entorno y de todos aquellos factores que, estando más alejados de la empresa y el sector, afectan al desarrollo del mismo y de su mercado. El proceso de análisis sigue con un estudio detallado del sector, fuerzas competitivas, mercado y competencia; todo ello avalado por elaboración de encuestas e investigación directa por Pseudocompra.²

Gutiérrez Olaya Vannesa. (2009) Diseño de un plan de mercadeo para la unidad médica progresemos de la ciudad de Santiago de Cali. Debido a la agresiva competencia que enfrenta el sector salud en el día de hoy se hace necesario que la institución busque estrategias para alcanzar una mayor participación en el mercado, captar más usuarios, mejorar las ventas y lograr que los nuevos clientes permanezcan para ello planteo el diseño del plan de mercadeo que sería un gran herramienta para el logro de las metas.

López Correa Diana Cristina. (2008) Plan de Marketing para el Laboratorio Clínico Patológico López Correa S.A. Su trabajo se dirige a una empresa familiar del sector salud, dedicada a la prestación de servicios de laboratorio clínico, general y especializado, patología y citología. A pesar de llevar tantos años en el mercado, la empresa carece de una estructura de mercadeo lo que lógicamente hace que no tenga una dirección estratégica de mercadeo definida. La empresa no ha realizado ningún estudio formal de su mercado, la información que posee de su competencia y sector, la ha obtenido de manera muy informal y es un poco superficial, no han utilizado ninguna técnica ni continuidad y desconoce la

² Pagina web disponible en: http://www.recercat.net/bitstream/2072/43871/1/MEMORIA+TFC_RUIZ_RAUL.pdf consultado en mayo de 2011

situación de su entorno, lo cual causa pérdida de competitividad y de oportunidades; lo anterior ha impedido que la empresa pueda aumentar su cobertura geográfica al no conocer su mercado, ha impedido también que amplíe su portafolio de servicios y que pueda incursionar en otros campos; “la empresa ha incrementado el número de exámenes realizados y el número de clientes, presentando un crecimiento constante en los últimos años, pero no en una cantidad acorde a su desarrollo tanto en la planta física como de personal y lógicamente sin un aumento significativo en sus ventas.”³

Con las diversas manifestaciones del proceso político en Colombia, que dio vía libre a la implementación del nuevo sistema de servicios de salud, no se hizo presente en ninguno de los estamentos de la sociedad, expresión ninguna de preocupación por las implicaciones que tales cambios acarrearían a las diferentes instituciones prestadoras de servicios de salud y para los usuarios en general. (1)

Los criterios de productividad, de alta rentabilidad, de costo-eficiencia y otros, propios de las situaciones de mercado, que priman en el modelo implementado a partir de la Ley 100 de 1993 y reformas posteriores, reconocen con gran peso, todos aquellos factores que rigen elementos como:

- Oferta
- Demanda
- Exigencias de la Competencia

El Centro Radiológico los Conquistadores S.A. es una empresa prestadora de servicios de imagenología, constituida en el año de 1990 en la ciudad de Medellín, por una junta directiva de 6 accionistas; 5 médicos Radiólogos y la Clínica Conquistadores, uno de ellos hace las veces de representante legal, un gerente, un subgerente, un revisor fiscal, una contadora, 4 empleados en la parte asistencial y 12 en la parte administrativa. Su objeto es la prestación de servicios de imagenología de mediana complejidad⁴, en la actualidad lleva más de 20 años en el mercado.

Hasta hace unos 4 años la institución se encontraba en un buen momento, se dio un crecimiento significativo; pasando de una planta de 6 a 19 empleados, es decir, se triplicó su personal, además de dotarse de buena tecnología, pero su avance se freno y en los tres últimos años la demanda de servicios imagenología ha tenido un decrecimiento considerable, reflejándose en la disminución de las utilidades de la empresa. En vista de esto la gerencia adquirió un equipo de digitalización pensando en recuperar los clientes que se habían perdido.

Otro de los factores a nivel externo, que ha afectado significativamente su avance

³ Plan de Marketing para el Laboratorio Clínico Patológico López Correa S.A. a diciembre de 2008

⁴ Bases de datos Centro Radiológico

y crecimiento, es el Ministerio de salud, el cual constantemente cambia las leyes y normas que rigen el sistema, siendo menos flexibles, más rígidas y exigentes, generando en las instituciones un mayor nivel de inversiones en tiempo y dinero, si quieren seguir en el mercado.

A pesar de que la institución se encuentra en una situación económica difícil ha invertido mucho tiempo y recursos tratando de cumplir con los requerimientos legales y buscando estar al mismo nivel de las demás instituciones de salud, pero no ha visto de la importancia que tiene la elaboración de un plan estratégico de mercadeo que le permita saber cómo está realmente el mercado y como se encuentra ubicada en este.

De esta manera y sobreponiéndose a los cambios actuales y previstos en el medio se podrán idear las estrategias más eficaces para así adquirir un amplio potencial que permita mejorar el sistema, Con esto toda la información que se obtenga sobre el mercado y sus competidores serán una herramienta de gran valor para mejorar los productos y servicios e innovar en otros nuevos del Centro Radiológico Conquistadores (CRC).

1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo diseñar un plan estratégico de mercadeo para el Centro Radiológico conquistadores?

2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

En una época de globalización y de alta competitividad, donde el sector salud no es el mejor librado, es de suma importancia estar a la vanguardia de los nuevos cambios que continuamente se dan a nivel general en lo tecnológico y normativo, ya que con esto también cambian las expectativas del mercado y por ende las necesidades del cliente; Siendo este la razón de ser de la empresa y quien determina su estadía en el medio

¿Por qué es importante realizar esta investigación? Son diversos factores que marcan un grado de importancia para poder llevar a cabo este proceso así:

Desde lo económico, las empresas deben crear estrategias que permitan conocer su situación real en el mercado con el fin de buscar acciones de mejora, permitiendo recuperar los espacios perdidos en el mercado, fortaleciendo su posicionamiento, mejorando las ventas de nuestros productos y servicios e incrementando los ingresos y utilidades del Centro Radiológico Conquistadores CRC. Garantizando su estadía en el mercado.

Desde lo Social, se deben tener en cuenta aspectos como el análisis de la población a la cual se puede dirigir los servicios y los beneficios que con estos se entregan, se contribuye al mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades.

Desde lo político, El Centro Radiológico Conquistadores cumple cabalmente con las normas emitidas por el gobierno a través del ministerio de salud, de esta manera se contribuye al fortalecimiento de la política de bienestar social.

Desde lo Cultural; el CRC contribuye generando estilos de participación activa de los usuarios, buscando que estos tomen conciencia de la importancia del cuidado de la salud, y contando con una entidad especializada.

Con respecto a la conservación del medio ambiente, en la actualidad con los continuos cambios tecnológicos giran en torno a la política mundial de conservación del medio ambiente, evitando el gasto indiscriminado de los recursos renovables, no renovables, el deterioro de la capa de ozono. Afianzándonos en esta política se tiene determinado en el plan de mejoramiento, en el que se incluyen capacitaciones continuas a los empleados en el tema del cuidado del medio ambiente.

El CRC tiene grandes ventajas para ser más competitivo, está ubicado en un lugar estratégico de la ciudad, cercano a dos de las redes con mayor número de usuarios como son el grupo SaludCoop y Coomeva EPS, sus instalaciones están dentro de la Clínica Conquistadores. Lleva en el mercado 20 años de servicio.

Es de resaltar que las ventajas competitivas se logran en el momento en que la

desarrollan competencias asociadas con activos intangibles⁵. En esta medida el CRC debe concientizarse de la necesidad de crear un plan estratégico de mercadeo que le permitirá obtener un análisis profundo de todos aquellos factores que puedan ser utilizados como oportunidades de mejora, implementando acciones para su fortalecimiento en todos los aspectos.

Este proyecto contribuirá a transformar de mejor manera la prestación de servicios de imagenología, y de esta manera y desde el CRC se contribuirá de modo que las comunidades puedan conocer su situación y buscar de manera positiva al mejoramiento de su calidad de vida, a su progreso y a una mejor convivencia en su entorno.

El proyecto es un instrumento que permitirá modificar en un determinado sentido las condiciones de vida de personas; Pasar de una situación “A” llamada problemática a una situación “B” llamada deseada o mejorada. Además mejorando la imagen y posición del CRC en el mercado, fortaleciéndose significativamente en el mercado siendo más competitivo.

Para lograr esto es indispensable establecer criterios bien precisos que permitan seleccionar las alternativas o estrategias, luego la identificación de las distintas alternativas posibles para alcanzar los objetivos y por último la selección de la estrategia aplicable al proyecto, teniendo siempre en cuenta que si existen excelentes estrategias que puede desarrollarse de manera positiva y conveniente.

⁵ Pagina web disponible en: <http://www.javeriana.edu.co/biblos/revistas/salud/pdf-revista-15/estudios-5.pdf> consultado en mayo de 2011

3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan estratégico de mercadeo para el Centro Radiológico Conquistadores, que permita organizar y formalizar el proceso de prestación de servicios y sentar bases para su implementación.

3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Realizar un estudio sobre la temática en cuestión que permita un acercamiento a los aspectos más importantes de la filosofía marketing y la planeación de esta.
- Analizar el mercado en el cual se desenvuelve la institución con el fin de conocer el consumidor, el entorno y los competidores de la institución que contribuya con el diseño del plan estratégico de mercadeo de la institución.
- Analizar las características del producto, el precio y examinar las políticas de promoción.
- Realizar una inspección del segmento de mercado al cual le presta servicios la institución y cuál podría ser el mercado potencial.
- Analizar la información.
- Diseñar el Plan estratégico de mercadeo para el Centro Radiológico

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1 PLAN ESTRATÉGICO

El plan estratégico es un valioso instrumento que sirve de guía a todas las personas que están vinculadas con las actividades de mercadotecnia de una empresa u organización porque describe aspectos tan importantes como los objetivos de mercadotecnia que se pretenden lograr, el cómo se los va a alcanzar, los recursos que se van a emplear, el cronograma de las actividades de mercadotecnia que se van a implementar y los métodos de control y monitoreo que se van a utilizar para realizar los ajustes que sean necesarios.

Observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionado con una decisión real o intencionada que tomará el director; también observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes.

La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros⁶.

Por todo ello, resulta muy conveniente que todas las personas relacionadas con el área de marketing conozcan en qué consiste el plan de marketing y cuál es su cobertura, alcance, propósitos y contenido, para que de esa manera, estén mejor capacitados para comprender la utilidad y el valor de este importante instrumento de la mercadotecnia.

El plan estratégico de marketing se elabora luego del plan estratégico de la empresa, como respuesta a un requerimiento de la administración por disponer de planes para cada área funcional importante, como producción, recursos humanos, marketing, entre otros.⁷

4.1.1 Conceptualización teórica: la planificación estratégica constituye la primera etapa de la planificación del marketing y define el papel del marketing en la organización. Es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos. Ello implica integrar la administración, la mercadotecnia, las finanzas y la contabilidad, la producción y las

⁶http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planeacionestrategica/default3.asp

⁷ <http://www.monografias.com/trabajos13/mepla/mepla.shtml>

operaciones, la investigación y el desarrollo y los sistemas computarizados de información para obtener el éxito de la organización

La estrategia general de la organización acostumbra a concretarse en el plan estratégico, que incluye varios componentes: la misión, los objetivos estratégicos, la auditoría estratégica, el análisis DAFO, el análisis de cartera y los objetivos que persigue la organización, y las estrategias que va a utilizar para conseguirlos

Para esto podemos citar algunos exponentes del marketing y con base a sus planteamientos y teorías direccionar nuestro trabajo por una de estas así:

- **Philip Kotler:** es reconocido como la mayor autoridad mundial en Marketing, nacido el 27 de Mayo de 1931 en Chicago Illinois. Fue elegido por el Financial Times como el cuarto gurú del management más influyente de todos los tiempos, además la organización europea Management Center Europe lo ha definido como "el primer experto del mundo en la práctica estratégica de la comercialización"

Es el autor de las obras más importantes escritas en el campo del Marketing. Ha sido consultor de empresas como General Electric, General Motors, IBM, AT&T, Honeywell, Bank of America y Merck.

Philip Kotler parte de la base que el Marketing tal como lo conocemos está acabado y tiene que evolucionar a algo mucho más acorde con nuestro tiempo, en que la inmediatez de la información y la segmentación total, han cambiado completamente nuestros hábitos de consumo.

Veamos a continuación uno de sus planteamientos fundamentados en los diez principios del nuevo marketing:⁸

✓ **Reconocer que el poder, ahora lo tiene el consumidor:** la información es ubicua (está en todas partes al mismo tiempo) y los consumidores están bien informados acerca de la mayoría de productos sobre los que están interesados, por lo que la venta debe basarse en el diálogo y el marketing, en conectar y colaborar; Debemos ofrecer a nuestros clientes mejores soluciones, experiencias más satisfactorias y la oportunidad de tener una relación a largo plazo.

✓ **Desarrollar la oferta apuntando directamente sólo al público objetivo de ese producto o servicio:** Aquí Kotler nos ilustró con una cita de Tony O Rielly, Busca un nicho de mercado, y luego asegúrate de que hay mercado para ese

8 Cabrera, 2007 pág. 65

nicho.

✓ **Diseñar las estrategias de marketing desde el punto de vista del cliente:** Una vez tenemos claro a qué segmento nos dirigimos con nuestro producto, Kotler recomienda que nos centremos en la propuesta de valor que ofrecemos a nuestros clientes y que diseñemos una campaña de marketing orientada a comunicar esta propuesta de valor, no las características de nuestros productos que es lo que suele hacerse normalmente. Para poder descubrir qué cosas consideran propuestas de valor nuestros clientes, Kotler aconseja lo siguiente:

- Identificar las expectativas de nuestros clientes o potenciales clientes.
- Decidir por cuales de estos valores vamos a competir (por ejemplo, Nike compite por: ganar, superar las masas, el esfuerzo extremo, el olor a sudor, En cambio New Balance, compite en el mismo segmento, pero lo hace con los valores: auto mejora, armonía interior, el olor a naturaleza, el desarrollo espiritual, etc.).
- Analizar la habilidad de nuestra organización para dar esos valores a nuestros clientes.
- El mensaje que debemos comunicar y vender, es acerca del valor que transmitimos, no a cerca de las características de nuestro producto.
- Asegurarnos de que damos el valor prometido y de que con el tiempo vamos mejorando y ampliando este modelo de valor.

Para animar y orientar a los oyentes, Kotler nos mostró algunos ejemplos de mensajes de venta orientados a transmitir el valor que se ofrece al usuario, en lugar de orientarlo al producto. He aquí algunos de ellos:

- Producto que se vende: Litros de pintura para pintar coches. Mensaje a transmitir: hacemos realidad coches pintados.
- Producto: comida para animales. Mensaje: Salud y aumento de peso para animales.
- Producto: motores diesel. Mensaje: Potencia que no se interrumpe jamás.
- Producto: explosivos. Mensaje: Rocas hechas migas.

✓ **Focalizarse en cómo de distribuye/entrega el producto, no en el producto en sí:** Kotler propone que nos preguntemos si podemos encontrar una forma de redefinir nuestra red de distribución y entrega, para ofrecer mucho más valor al usuario. Algunas empresas ya lo han hecho, es el caso de Dell a nivel online y de Ikea en el mundo offline.

✓ **Acudir al cliente para crear conjuntamente más valor: el rol de la empresa ha cambiado:** el nuevo Marketing, o Marketing Colaborativo (como lo llama Kotler), debe centrarse en colaborar con el cliente para que juntos, creen nuevas y únicas formas de generar valor. Para ello propone que establezcamos

diálogos con nuestros clientes y con las comunidades de consumidores de nuestros productos.

El marketing colaborativo puede hacerse desde 2 vertientes:

- Ofreciendo una línea amplia de productos, de manera que el cliente pueda encontrar el que más se acerca a sus deseos. Por ejemplo, 20 colores diferentes para una misma prenda, o 26 opciones diferentes para unos palos de hockey (esto es un caso real).
- Tenerlo todo a punto para adaptar nuestro producto a las necesidades específicas de un cliente. El ejemplo más claro de esto es la compra de un ordenador Dell, pero Kotler nos mostró otros muchos ejemplos de empresas online y offline que también realizan productos de consumo normal, a medida del comprador (tejanos hechos a medida, maquillajes, perfumes, velas, palos de golf, cereales para el desayuno, tarjetas de crédito, etc.).

✓ **Utilizar nuevas formas de alcanzar al cliente con nuestros mensajes:** en cuanto a nuestras campañas de marketing, Kotler hizo especial hincapié en el "Permiso Marketing" (o Marketing con permiso), ya que es una buena manera de que el cliente pueda indicar si desea o no recibir este tipo de publicidad y no hace falta que molestemos a los que no lo desean. Referente a utilizar nuevas formas de alcanzar al cliente, recomendó que en nuestros mensajes publicitarios siempre incluyamos 3 cosas:

- El valor que deseamos transmitir.
- Información útil para el usuario.
- Algo que le divierta o que al menos, le entretenga.

Y acerca de nuevas formas de realizar publicidad, remarcó la importancia de las menciones de nuestros productos en series de televisión o programas de entretenimiento o su aparición en festivales, y sobre todo, la promoción directa en la calle. Llegados a este punto, Kotler nos ilustró con un divertido ejemplo de una práctica que por lo visto se ha puesto de moda en algunas zonas turísticas. Cerca de algún monumento interesante se sitúa a una azafata/vendedora camuflada de turista, que solicita a otros turistas que le hagan una fotografía con un móvil/cámara digital. La azafata/vendedora explica a los turistas cómo funciona la cámara y sus ventajas. Los turistas le hacen la foto y ven el resultado en la pantalla. Sin saberlo, han estado participando en la demo de un producto, prestando una atención del 100% a las explicaciones del vendedor.

✓ **Desarrollar métricas y analizar el ROI (Retorno de la Inversión):** Philip Kotler remarcó la importancia de disponer de un cuadro de mandos que nos ofrezca una visión exacta de cómo están evolucionando cada uno de los factores

que intervienen en el proceso de ventas. Algunas de las métricas que Kotler considera indispensables son:

- Acerca del producto:
 - Mejoras en la calidad: medir cuantas mejoras se han implementado en nuestros productos.
 - Porcentajes de ventas de los nuevos productos
 - Beneficio generado por producto

- Segmentación de clientes:
 - Satisfacción del cliente
 - Precio medio de las ventas a un cliente
 - Número de quejas de clientes

- Acerca de los mercados:
 - Penetración de mercado
 - Cuota de mercado
 - Incremento en ventas
 - Beneficios.

- ✓ **Desarrollar marketing de alta tecnología:** Llegados a este punto, Kotler nos advirtió que aunque la alta tecnología es necesaria, no lo es en el mismo grado para todas las empresas. Tampoco consiste solamente en implementar un CRM o un ERP. Los 8 pilares de la alta tecnología aplicada al marketing son:
 - La realización de análisis predictivos.
 - La automatización de las ventas: el objetivo es dotar a los vendedores de poder de negociación. Para ello deben conocer en tiempo real el estado del stock, los márgenes por producto, etc.
 - La automatización del marketing: hay muchos subprocesos de marketing que pueden automatizarse: la selección de nombres para una determinada campaña, la toma de decisión sobre si puedes disponer de un crédito o no, enviar muestras a un determinado target, etc.
 - La creación de modelos: ingeniería del marketing lo llamó Kotler
 - La creación de tablas de procesos: representación gráfica de los procesos como el crecimiento en nuevos clientes, cobro a los clientes, facturación, etc.
 - La creación de tablas de desempeño: Resultados desglosados por concepto y por persona.
 - La dirección de las campañas
 - La dirección de los proyectos
 - Un nuevo product management

Kotler hace hincapié en la dirección de las campañas, de los proyectos y de los

productos, sobre todo por qué se ha detectado que el principal escollo a la hora de implementar alta tecnología, es el desconocimiento de la existencia de la misma, por parte de los profesionales del marketing. De ahí que la dirección de estas tres secciones sea clave a la hora de implementarla.

✓ **Focalizarse en crear activos a largo plazo:** 6 factores claves para crear activos a largo plazo:

- Ser honestos con nuestra marca
- Ser honestos con nuestros clientes
- Ofrecer un servicio de calidad
- Mantener buenas relaciones con nuestros accionistas
- Ser consciente de nuestro capital intelectual
- Crear una reputación corporativa.

Kotler destacó la diferencia entre una empresa orientada a beneficios, respecto a una empresa orientada a conseguir la lealtad de los clientes:

- La empresa orientada a beneficios: reduce los costes, substituye personas por tecnología, reduce el precio y el valor de los productos, consigue muchos clientes.
- La empresa orientada a la lealtad de los clientes: invierte en activos de marketing, da poder a sus empleados utilizando tecnología, procura reducir el precio de los productos para premiar al cliente, indaga cómo puede dar más valor a su cliente, selecciona a los clientes que consigue.

✓ **Mirar al marketing como un todo, para ganar de nuevo influencia en tu propia empresa:** el marketing afecta a todos los procesos de una empresa y esto es lo que debemos transmitir en nuestra propia empresa. Las decisiones tomadas en marketing afectan a los clientes, a los miembros de la empresa y a los colaboradores externos, juntos deben definir cuál será el mercado al que se dirige la empresa; Juntos han de descubrir cuáles son las oportunidades que aparecen en el mercado (para ello Kotler propone pensar al menos en 5 nuevas oportunidades cada año), y juntos deben descubrir que capacitaciones e infraestructura será necesaria para llevarlo todo a cabo. La intervención de estos 3 factores: los clientes, la empresa y la red de colaboradores, en el marketing de nuestra empresa, es lo que nos mostrará que vamos por buen camino y que estamos empezando a aplicar las reglas del Nuevo Marketing⁹.

➤ **Michael Eugene Porter** (n. 1947), es un economista estadounidense,

⁹ Pagina web disponible en <http://www.alzado.org/autor.php?id=34>

profesor en la Escuela de Negocios de Harvard, especialista en gestión y administración de empresas, y director del Instituto para la estrategia y la competitividad. Los planteamientos genéricos de Michael Porter son un conjunto de estrategias competitivas que tienen como principal objetivo el desarrollo general de una empresa y obtener una ventaja competitiva, ya sea a través del liderazgo en costos, la diferenciación o el enfoque. Estas estrategias propuestas por Michael Porter buscan obtener una ventaja competitiva para la empresa.

Un enfoque muy popular para la planificación de la estrategia corporativa ha sido el que propuso en 1980 en su libro... ***Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.***

El punto de vista de *Porter* es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la empresa debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

- Amenaza de entrada de nuevos competidores: el mercado o el segmento no, es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.
- La rivalidad entre los competidores: para una empresa será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos, donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.
- Poder de negociación de los proveedores: un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.
- Poder de negociación de los compradores: Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

- Amenaza de ingreso de productos sustitutos: Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria¹⁰.

➤ **Peter Ferdinand Drucker** (Viena, 19 de noviembre de 1909 – Claremont, 11 de noviembre de 2005), fue un abogado y tratadista austríaco autor de múltiples obras reconocidas mundialmente sobre temas referentes a la gestión de las organizaciones, sistemas de información y sociedad del conocimiento, área de la cual es reconocido como padre y mentor. Su teoría está basada en... ***“La primera tarea de la administración es pensar a través de la misión del negocio”***.

Debe conocer también cómo las decisiones y actividades de hoy crean el ambiente de negocios del futuro. Si quiere resultados, se debe entonces analizar a fondo su empresa. Cuando lo haga, prepárese para los resultados: muchas de sus viejas suposiciones, lo que creía saber sobre sus productos, servicios y clientes, habrán cambiado radicalmente. Una empresa debe ser manejada en forma sistemática, con un solo propósito en mente, obtener los mejores resultados. Todos sus esfuerzos se deben centrar en crear nuevos clientes,

➤ **Theodore Levitt** (n. Vollmerz, Main-Kinzig-Kreis, Alemania. (1 de Marzo de 1925 - Belmont, Massachusetts 28 de Junio de 2006) fue economista norteamericano y profesor de la prestigiosa escuela de negocios Harvard Business School (Cambridge, Massachusetts). También editor revista económica Harvard Business Review (HBR).

Considerado como el padre del mercadeo moderno, hizo grandes aportes al desarrollo de la actividad, muchos de los cuales inéditos, además de los análisis que le fueron valiendo el reconocimiento mundial como lo que fue, y ser considerado entre los más grandes. El libro la miopía del mercadeo expresa una serie de conceptos que se han convertido en las bases sobre las que se fundamente el mercadeo como se concibe actualmente:

"La actividad vendedora se concentra sobre las necesidades del que vende; el mercadeo, sobre las necesidades del comprador. La actividad vendedora se preocupa por la necesidad del que vende y trata de convertir su producto en dinero; la mercadotecnia se preocupa por satisfacer las necesidades del cliente con el producto y el conjunto de actividades relacionadas con su creación, entrega y consumo".

10 Pagina web disponible en http://wikipedia.org/wiki/Michael_Porter consultada em junio de 2011

Muchos más son los análisis y notas que Levitt dejó, haciendo que este personaje, nacido en Alemania, se convirtiera en el padre del mercadeo moderno¹¹

➤ **Fred David:** es actualmente TransSouth Professor en Administración Estratégica, en la Universidad Francis Marion, EE.UU. Ha enseñado política de empresa y administración estratégica, tanto a nivel de pre grado como a nivel de postgrado por más de 22 años. Previamente trabajó en las facultades de administración de las Universidades de Auburn y de East Carolina, ambas de EE.UU. Actualmente es un miembro activo de la Academy of Management, Southern Management Association, Society for the Advancement of Management (SAM) y del Strategic Leadership Forum¹²

En su libro titulado Conceptos De Administración Estratégica, define y sostiene que la administración estratégica es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos y para ellos se deben poner en práctica 9 aspectos importantes así:

1. La declaración de la misión: La declaración de la misión señala el alcance de las operaciones de una empresa en términos de productos y mercados". Ésta responde la pregunta básica que hacen todos los estrategas: "¿Cuál es nuestro negocio?". Un enunciado claro de la misión describe los valores y las prioridades de una organización. Al redactar la misión del negocio, los estrategas se ven obligados a analizar la índole y el alcance de las operaciones presentes, así como a evaluar el posible atractivo de los mercados y las actividades en el futuro. La declaración de la misión fija, en términos generales, el rumbo futuro de la organización.¹³

2. La adecuación de los factores internos y externos y la matriz AODF para formular estrategias: Ajustar los factores externos e internos, críticos determinantes para el éxito, resulta fundamental para generar buenas estrategias alternativas viables. En la mayoría de los casos, las relaciones internas y externas son más complicadas y su adecuación requiere de una infinidad de alineaciones para cada una de las estrategias generadas.

3. Las amenazas y oportunidades externas: Otros dos términos clave para el estudio de la administración estratégica son las oportunidades y las amenazas externas. Estos términos refieren a tendencias y hechos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, jurídicos, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente

11 Pagina web disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Theodore_Levitt consultada en junio de 2011

12Pagina web disponible en: <http://www.iasvirtual.net/slade/cvs/cvfd.htm> consultada en junio de 2011

13 <http://www.iasvirtual.net/slade/cvs/cvfd.htm>

a la organización en el futuro. Las amenazas y las oportunidades están, en gran medida, fuera del control de una organización cualquiera; de ahí el término de "externas". Es de anotar que para alcanzar el éxito resulta esencial detectar, vigilar y evaluar las oportunidades y amenazas externas. El proceso de investigación, la recopilación y asimilación información externa, en ocasiones, se conoce por el nombre de estudio ambiental o a análisis de la industria.

4. Las debilidades y fuerzas internas: Las fuerzas y debilidades internas son las actividades que puede controlar la empresa y que desempeña muy bien o muy mal. Aspectos tan importantes como la mercadotecnia, finanzas, operaciones e investigación y desarrollo son áreas que dan origen a fuerzas y debilidades. Estas se establecen en comparación con la competencia. La superioridad o las deficiencias "relativas" representan información muy importante. Por otra parte, los elementos que "están fuera de lo normal" también pueden determinar algunas fuerzas y debilidades. Por ejemplo, poseer un recurso natural o tener fama de gran calidad puede significar una fuerza. Las fuerzas y debilidades se pueden determinar en comparación con los objetivos de la propia empresa. Por ejemplo, un porcentaje elevado en la rotación de inventarios podría no ser una fuerza en el caso de una empresa que pretende que sus existencias no se agoten nunca.

5. Los factores internos se pueden determinar de varias maneras, entre ellas el cálculo de razones, la medición del desempeño y realizar la comparación con periodos anteriores y promedios de la industria. Asimismo, se pueden llevar a cabo diversos tipos de encuestas a efecto de escudriñar factores internos, como serían el ánimo de los empleados, la eficiencia de la producción, la eficacia de la publicidad y la lealtad de los clientes.¹⁴

6. Las estrategias: Las estrategias son un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo. Algunas estrategias empresariales serían la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración en el mercado, el encogimiento, la desinversión, la liquidación y las empresas en riesgo compartido.

7. Los objetivos anuales: los objetivos anuales son las metas que deben alcanzar las organizaciones a corto plazo para lograr los objetivos a largo plazo. Los objetivos anuales, al igual que los objetivos a largo plazo. Los objetivos anuales se deben definir en términos de resultados de la gerencia, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y sistemas información. Cada objetivo a largo plazo requiere una serie de objetivos anuales. Los objetivos anuales son muy importantes para llevar a cabo la estrategia, mientras que los objetivos a largo plazo son primordiales para la formulación de estrategias. Los objetivos anuales sientan las bases para asignar los recursos.

14 Fred R. David, Conceptos de Administración Estratégica. Editorial Prentice Hall 5ª. Edición, México, 1997. pp. 8-9)

8. Para el éxito la organización porque establecen un curso, ayudan a la evaluación, producen en sinergia, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar motivar y controlar con eficacia. Los objetivos deben ser desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros. En una empresa con muchas divisiones se deben establecer objetivos por la compañía entera y para cada una de las divisiones.

9. Las políticas: el último término clave son las políticas, es decir el medio que se usará para alcanzar los objetivos anuales. Entre otras cosas, las políticas incluyen los lineamientos, las reglas y los procedimientos establecidos para reforzar las actividades a efecto de alcanzar los objetivos enunciados. Las políticas sirven de guía para tomar decisiones y abordan situaciones reiterativas o recurrentes. La mayoría de las veces, las políticas se enuncian Las políticas, al igual que los objetivos anuales, son muy importantes por implantar las estrategias porque delinear lo que la organización espera de sus empleados y de sus gerentes. Las políticas permiten la consistencia y la coordinación entre los departamentos, de la organización y dentro de ellos¹⁵

El sector de la salud está relacionado con aspectos que forman parte fundamental de la vida de todos los seres humanos, como son el mejoramiento de su calidad de vida teniendo en cuenta todos los escenarios donde él se desenvuelve como son el económico, político, social y cultural. Siendo estos determinantes para su desarrollo emocional.

En la actualidad y con los frecuentes cambios en las políticas emitidas por el gobierno, las empresas en el sector salud están obligadas a acomodarse de una u otra forma y cumplir con las leyes

y normas emitidas que cada día son más difíciles de cumplir por su impacto económico en los sistemas ya establecidos. El Centro Radiológico los conquistadores es una de las empresas que ah sufrido el fuerte impacto de tantos cambios en los sistemas normativos.

Desarrollar una estrategia novedosa para la empresa, siempre ha sido una de las principales obsesiones de la mayoría de las empresas, Los agentes que participan en el sector salud, lo hacen tanto desde el lado de la oferta como de la demanda, en torno de una serie de actividades y productos que configuran este mercado.

El análisis de las estructuras internas del cuerpo sólo ha sido posible durante el último siglo, con el descubrimiento de los rayos-X. Es así como el campo de la imagenología médica se convierte en una de las aplicaciones más importantes del

15 Fred R. David, Conceptos de Administración Estratégica. Editorial Mexico, Editorial Prentice Hall 5ª. Edición, 1997. pp. 10-12)

procesamiento y visualización de imágenes en realidad virtual.

También es importante nombrar que sobre estas actividades, factores como el del estado de la economía y el gobierno tienen gran influencia ya que determinan el nivel de costos; En cuanto a la demanda, se puede definir fácilmente ya que los consumidores, son todo tipo de personas o familias que buscan cubrir una necesidad.

Las estrategias posibles para alcanzar los objetivos pueden ser muy diversas. Un mismo objetivo puede conseguirse mediante estrategias diferentes y la misma estrategia no siempre proporciona resultados idénticos.

Para llevar a cabo este importante trabajo nos fundamentamos propiamente en el planteamiento de gestión en las organizaciones, de *Peter Drucker*, y quien dice... ***“La primera tarea de la administración es pensar a través de la misión del negocio”...El secreto de un negocio exitoso es sencillo: coloque todos los recursos en las oportunidades más prometedoras. Lo difícil es lograrlo. Necesita comprender muy bien sus productos y servicios, sus canales de distribución, sus centros de costo, sus áreas de excelencia y sus clientes***¹⁶.

4.1.2 Tipos de Planes

- **Estratégicos:** Son los que establecen los lineamientos generales de la planeación, sirviendo de base a los demás planes (táctico y operativos), son diseñados por los miembros de mayor jerarquía de la empresa y su función consiste en regir la obtención, uso y disposición de los medios necesarios para alcanzar los objetivos generales de la organización, son a largo plazo y comprenden a toda la empresa.
- **Tácticos o funcionales:** Estos determinan planes más específicos que se refieren a cada uno de los departamentos de la empresa y se subordinan a los Planes Estratégicos. Son establecidos y coordinados por los directivos de nivel medio con el fin de poner en práctica los recursos de la empresa. Estos planes por su establecimiento y ejecución se dan a mediano plazo y abarcan un área de actividad específica.

16 Fred R. David, Conceptos de Administración Estratégica. Editorial México, Editorial Prentice Hall 5ª. Edición, 1997. pp. 10-12)

- **Operativos:** Se rigen de acuerdo a los lineamientos establecidos por la Planeación Táctica y su función consiste en la formulación y asignación de actividades más desarrolladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa. Los planes operativos son a corto plazo y se refieren a cada una de las unidades en que se divide un área de actividad.

4.1.3 Componentes

- **Componente estratégico político:** el componente político comprende la Visión, los Valores o la filosofía, la Misión, los objetivos estratégicos y su cuantificación en metas y las estrategias necesarias, la política de calidad y los objetivos de calidad, así como sus índices de medición, necesarias para la búsqueda del norte de la empresa:

- La Visión, determina la tierra prometida para la empresa, el conjunto de sueños de la gerencia, su cuerpo directivo y todos los actores. Es la estrella que marca el norte de la empresa a largo plazo.
- Los valores filosóficos, morales y éticos de la empresa.
- La Misión está consiste en el propósito de alcanzar las metas a corto período de tiempo, logros formulados en forma concreta, objetiva y audaz; contiene retos empresariales pero con viabilidad técnica, económica, financiera y ambiental y tiene la asignación de los recursos necesarios. La misión debe estar escrita, disponer de fecha de formulación y de seguimiento, de control y de evaluación.
- La política, los lineamientos generales y para cada área que deben guiar a la empresa para dar una solución efectiva a los principales problemas de la misma, de la comunidad, de los clientes internos, de los proveedores y de los clientes externos.
- Los objetivos a alcanzar pudiendo ser generales o específicos y su fraccionamiento en metas por períodos de tiempo.
- Las estrategias generales y específicas, señalamiento de grandes y pequeñas vías (el cómo) para alcanzar los objetivos y las metas.

- **Componente estratégico de los negocios.** El componente estratégico de los negocios, o conjunto de Unidades Estratégicas de Negocios - UEN de la empresa. Responde a las preguntas: ¿Cuáles son nuestros negocios?, Cuáles son nuestras áreas estratégicas?

Unidad Estratégica de Negocios - UEN: es cada uno de los servicios registrados como oferta para atender la demanda efectiva de la población y desarrollando preferiblemente las áreas estratégicas de la institución, los negocios en los que somos competitivos, rentables y nos producen satisfacción. La UEN es una unidad estructural, funcional, tecnológica, gerencial y de costos, está constituida por

ambientes, equipos tecnológicos, procedimientos, recursos del talento humano, las comunicaciones, sus entradas - procesos - y salidas operativas, contables financieras, de gestión, de mensajería y archivo y los procesos de auditoría. Cada UEN tiene:

- ✓ Clientes externos, cuántos y de qué tipo, dónde están, cómo llegar a ellos. Cuáles son sus necesidades en general y específicas, cuáles son sus condiciones socioeconómicas, entre otras.
- ✓ Clientes internos son todas las personas que integran la organización.
- ✓ Bienes o Servicios, agrupados o segmentados por tipo de clientes, costos y tarifas. Los bienes o servicios ofrecidos son todos los procedimientos establecidos en nuestro negocio, ofrecidos por las personas que integran las UEN de la empresa.
- ✓ Competencia, está determinada por todos nuestros competidores formales e informales, con quienes vamos a participar en la segmentación del mercado, quienes son y qué tienen, cuáles son sus costos y sus tarifas, cuál es la posición en el portafolio en cobertura, costos y tarifas, satisfacción del cliente, cuáles son sus DOFA, cómo hacer para no dejarnos sacar del mercado.
- ✓ Proveedores de insumos, materiales o equipos.

• **Componente de planeación.** El componente de la planeación comprende los planes, incluido el plan estratégico, programas operativos y proyectos de cada una de las UEN (unidades estratégicas de negocios) y de la empresa, debidamente articulados entre sí.

Cada programa determina las actividades finales y sus insumos por componente, determina las cantidades, calidades y costos en el tiempo y los recursos generales y específicos o de apoyo en cada programa, determina el presupuesto de cada programa por períodos.

Cada plan, programa o proyecto tiene una evaluación sistemática, continua, programada a través de la inspección, monitoreo, medición, evaluación y control. Determinando los mecanismos de feedback o retroalimentación para corregir sesgos o desviaciones de lo esperado.

Factores Claves de Éxito: Variables puntuales que son el fundamento o soporte en las cuales se sostiene la compañía. Para el CRC, sus FCE, más relevantes son:

La gran demanda de estudio, el conocimiento del cliente, la estabilidad del personal sumado a que el equipo médico cuenta con gran prestigio en la ciudad y que se presta la atención con materiales e insumos de alta calidad garantiza a los usuarios la calidad de los estudios.

Por otro lado su estratégica ubicación geográfica que hace más fácil y asequible la atención a los usuarios.

4.1.4 Importancia del Plan estratégico

Sin planes, los administradores no pueden saber cómo organizar a la gente y los recursos; puede que no tengan ni siquiera la idea clara de qué es lo que necesitan organizar. Sin un plan, no pueden dirigir con confianza o esperar que otros los sigan. Y sin un plan, los administradores y sus seguidores tienen muy pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde se están desviando de su camino. El control se convierte en un ejercicio útil. Con frecuencia, los planes erróneos afectan la salud de toda la organización.

Esta es la razón por la que la prensa comercial (The Wall Street Journal, Fortune, y otros) dedican tanta atención a las estrategias organizativas, a los planes que los principales administradores elaboran para satisfacer las metas generales de una organización. Sus lectores son accionistas que utilizan esta información para juzgar el desempeño actual de la organización y sus posibilidades de éxito futuro¹⁷

4.1.5 Ventajas y desventajas del Plan Estratégico

- **Ventajas:**

- ✓ La Planificación estratégica ofrece pautas congruentes para las actividades de la organización. Al servirse de ellas los gerentes dan a su organización objetivos definidos con claridad y métodos para lograrlos. Además, el proceso de planificación los ayuda a prever los problemas antes que surjan y afrontarlos antes que se agraven.
- ✓ Ayuda a los gerentes a reconocer las oportunidades seguras y riesgosas, además de elegir entre ellas. El análisis cuidadoso que ofrece la planificación estratégica le suministra mayor cantidad de información que necesitan para tomar buenas decisiones.
- ✓ Reduce al mínimo la posibilidad de errores y sorpresas desagradables, ya que los objetivos, metas y estrategias sometidos a un estudio riguroso.

- **Desventajas:**

- ✓ La principal reside en el peligro de crear una enorme burocracia de planificadores que pueden perder contacto con los productos y clientes de la empresa.
- ✓ Algunas veces pasan años para recuperar la enorme inversión de tiempo,

17

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planeacionestrategica/default4.asp

dinero y personal que puedan requerir un sistema de planeación formal.

✓ La planeación en ocasiones tiende a limitar la organización a la opción más racional y exenta de riesgos.

✓ Los gerentes aprenden a desarrollar sólo aquellas estrategias y objetivos que puedan soportar el análisis detallado del proceso de planeación, evitando así, las oportunidades atractivas que supone un alto grado de incertidumbre o que son difíciles de analizar y comunicar.

4.2 CENTRO RADIOLÓGICO CONQUISTADORES

El centro radiológico S.A. fue constituido en el año de 1990 bajo escritura pública No. 2.949 otorgada por la Notaría de Medellín e inscrita en la Cámara de Comercio en julio 31 de 1990, reformada en el año de 1994 como una sociedad Anónima, ubicada en la ciudad de Medellín Barrio Conquistadores.

4.2.1 Misión. En el CENTRO RADIOLÓGICO CONQUISTADORES S.A. de la ciudad de Medellín, Colombia, somos una empresa del sector salud constituida por un grupo de Médicos Radiólogos para que, apoyada en criterios de humanismo y en nuestros valores Institucionales, con un adecuado desarrollo tecnológico y óptima condición profesional de sus empleados, preste a las personas que lo demanden servicios de salud del área de imagenología de baja y mediana complejidad, generando credibilidad y lealtad en nuestros usuarios y clientes y la debida rentabilidad que garantice la permanencia y desarrollo Institucional, el legítimo lucro de sus dueños y el crecimiento personal de sus empleados, obrando con honestidad frente a la comunidad y la competencia.

4.2.2 Visión. En el Centro Radiológico Conquistadores S.A., en el año 2015 será reconocido como un equipo de profesionales del área de Imagenología altamente competentes por su desarrollo humano, científico y tecnológico, identificado con el desarrollo de la sociedad y los avances de la ciencia y capaces de mantener una sólida empresa de salud que satisface las necesidades de los usuarios y sus familiares.

4.2.3 Objeto social. Su objeto social es la prestación de Servicios Médicos en el área de radiología general e intervencionista, ecografía, mamografía, tomografía y afines.

4.2.4 Conformación. Está conformada por 5 médicos Radiólogos y la Clínica Conquistadores. Estamos ubicados en la Cra 64B No. 34-57 de Medellín.

4.2.5 Equipos. Dispone de dos equipos de Radiología uno para radiología simple y otro para estudios especializados, un equipo de Mamografía, un Tomógrafo Helicoidal, dos equipos de ecografía uno con análisis Doppler a color, y otro con HD3 para estudios obstétricos.

4.2.6 Espacio. está distribuido en 5 salas para los equipos, 1 cuarto de digitalización, una sala de procedimientos y 2 salas para administración.

4.2.7 Garantía adicional de calidad. Cuenta con un sistema de doble lectura radiológica para la revisión de los informes, los cuales son entregados al paciente, en dos días, o el mismo día según el caso, lo cual hace posible un diagnóstico más acertado y oportuno. En la parte administrativa los procesos de compras, cartera y facturación se encuentran sistematizados lo cual proporciona una ágil presentación y revisión.

4.2.8 Contratación. Dentro de la institución se está realizando la caracterización de los procedimientos dentro de los cuales se cuenta con el procedimiento de tarifas y contratos, donde se asigna las funciones y responsabilidades de la contratación a los funcionarios.

4.2.9 Objetivo: Establecer pautas a seguir en el procedimiento de tarifas y contratos para la prestación de servicios, según la misión del CRC.

4.2.10 Alcance. Mediante este procedimiento el Área de Contrataciones se garantiza que todo el personal involucrado en él, tengan un documento que les facilite su ejecución.

4.2.11 Ubicación. La institución presta servicios en su sede ubicada en la Cra 64B no. 34-57 en el municipio de Medellín

4.2.12 Horarios de atención: de 7:30 a.m. a 6:00 p.m. de lunes a viernes y de 7:30 a.m. a 1:30 los días sábado. Para las mamografías, ecografías, estudios especializados y tomografías es necesario pedir cita, y los Rx se atienden en orden de llegada

4.2.13 Servicios



**Imagen No. 1 Rx. simple y corte topográfico.
Imagen tomada de las bases de datos del CRC**

- Radiología General. (Rayos X Simples): La denominación rayos X designa a una radiación electromagnética, invisible, capaz de atravesar cuerpos opacos y de imprimir las películas fotográficas. Los actuales sistemas digitales permiten la obtención y visualización de la imagen radiográfica directamente en una computadora (ordenador) sin necesidad de imprimirla. La longitud de onda está entre 10 a 0,1nanómetros, correspondiendo a frecuencias en el rango de 30 a 3.000 PHz (de 50 a 5.000 veces la frecuencia de la luz visible).¹⁸

El Centro radiológico Conquistadores posee un equipo de Rx. simple Bennett marca Philips con un gran demanda ya que es la forma de diagnóstico más rápida, menos traumática y económica para la visualización de fracturas, conducciones, desviaciones y otros diagnósticos médicos.

- Tomografía Axial Computarizada (TAC): El nombre de Tomografía viene del griego *tomos* que significa corte o sección y de *grafía* que significa representación gráfica. Por tanto la tomografía es la obtención de imágenes de cortes o secciones de algún objeto. La palabra axial significa "relativo al eje". Plano axial es aquel que es perpendicular al eje longitudinal de un cuerpo. La tomografía axial computarizada o TAC, aplicada al estudio del cuerpo humano, obtiene cortes transversales a lo largo de una región concreta del cuerpo (o de todo él) y

¹⁸ Pagina web disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Rayos_X consultado en junio de 2011

Computarizar significa someter datos al tratamiento de una computadora.

- La TAC es una tecnología sanitaria de exploración de rayos X que produce imágenes detalladas de cortes axiales del cuerpo. En lugar de obtener una imagen como la radiografía convencional, la TAC obtiene múltiples imágenes al rotar alrededor del cuerpo. Una computadora combina todas estas imágenes en una imagen final que representa un corte del cuerpo como si fuera una rodaja. Esta máquina crea múltiples imágenes en rodajas (cortes) de la parte del cuerpo que está siendo estudiada.¹⁹
- El Centro radiológico tiene un equipo de tomografía Helicoidal marca Philips el cual es utilizado para realizar diagnósticos médicos, en su mayoría de veces para descartar tumores.
- Estudios de radiología especializada: En este tipo de estudios se aprovecha la opacidad que determinados elementos tienen ante los rayos X para poder visualizar el interior de órganos y trayectos huecos (los llamados medios de contraste); la aplicación puede ser por vía intravenosa, oral, rectal o suministrada directamente a la estructura que queremos ver como en el caso de las histerosalpingografías o fístulas diversas. La radiación que resulta de estos estudios es superior a la producida en las placas simples ya que se multiplican las exposiciones para aprovechar el empleo del medio de contraste.²⁰

Este tipo de estudios no lo realizan en la mayoría de instituciones ya que son demorados, arriesgados y requieren de habilidad del técnico de Rx y el médico radiólogo además produce una gran radiación al realizarlo. Esta es una de las fortalezas que tiene la institución ya que es especialista en la realización de dichos procedimientos.

- Ecografías: Como se muestra en la siguiente imagen, la ecografía es un procedimiento de imagenología que emplea los ecos de una emisión de ultrasonidos dirigida sobre un cuerpo u objeto como fuente de datos para formar una imagen de los órganos o masas internas con fines de diagnóstico.

19 Pagina web disponible en:
http://es.wikipedia.org/wiki/Tomograf%C3%ADa_axial_computarizada consultado en junio de 2011

20 Pagina web disponible en:
http://www.google.com.co/#hl=es&q=que+es+un+radiologia+contrastada&oq=que+es+un+radiologia+contrastada&aq=f&aqi=&aql=&gs_sm=e&gs_upl=3365l7171l0l22118l0l0l0l11l269l3606l0.8.10&fp=470dc5fcdafcecc&bi consultada en junio de 2011



Imagen No. 2 Ecografía obstétrica obtenida de
<http://www.embarazorossa.com/%C2%BFque-muestra-una-ecografia/>

Un pequeño instrumento "similar a un micrófono" llamado transductor emite ondas de ultrasonidos. Estas ondas sonoras de alta frecuencia se transmiten hacia el área del cuerpo bajo estudio, y se recibe su eco. El transductor recoge el eco de las ondas sonoras y una computadora convierte este eco en una imagen que aparece en la pantalla. La ecografía es un procedimiento sencillo, no invasivo, en el que no se emplea radiación, a pesar de que se suele realizar en el servicio de radiodiagnóstico.²¹

El Centro Radiológico Conquistadores posee dos equipos de ecografía y 4 médicas especialistas que las realizan, pero la gran demanda de este tipo de estudios y la falta de personal médico Radiólogo de la ciudad, no da abasto para atender la población lo cual hace que las citas sean muy lejanas creando descontento entre las EPS y empresas de medicina prepagada que envían a sus usuarios a la institución.

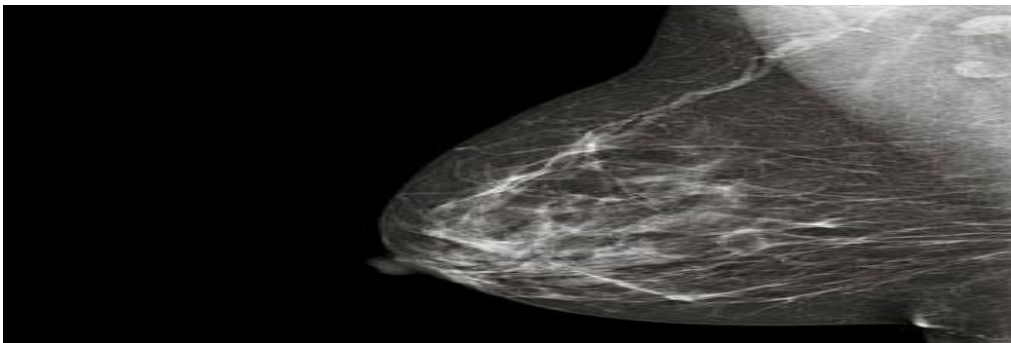


Imagen No. 3 Mamografía obtenida de <http://elamordehogar.blogspot.com/2009/12/la-mamografia.html>

²¹Página web disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Ecograf%C3%ADa> consultada en junio de 2011.

Consiste en una exploración diagnóstica de imagen por rayos X de la glándula mamaria, mediante aparatos denominados mamógrafos. Estos aparatos disponen de tubos de emisión de rayos X especialmente adaptados para conseguir la mayor resolución posible en la visualización de las estructuras fibroepiteliales internas de la glándula mamaria.²²

El centro radiológico Conquistadores tiene un equipo de mamografía básico que no ha sido muy utilizado en los últimos años debido a que en la ciudad existen otros equipos de tecnología de punta los cuales se han acaparado todo el mercado.

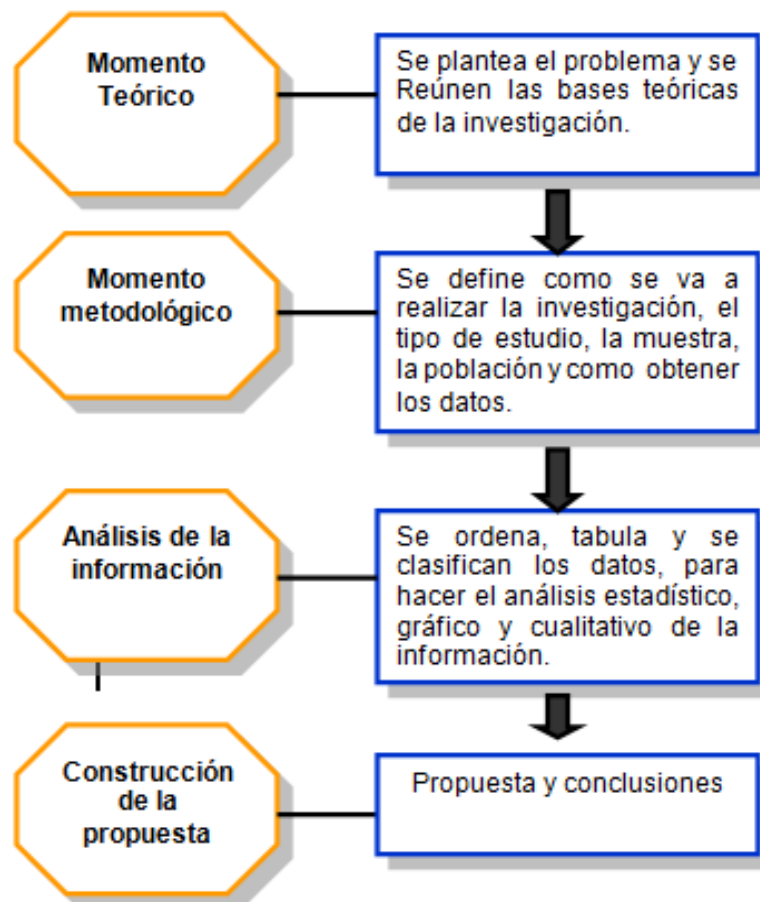
²²Página web disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Mamograf%C3%ADa> consultada en junio de 2011

5. DISEÑO METODOLÓGICO

5.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación tiene el enfoque empírico analítico, porque predice y controla los diferentes acontecimientos que giran en torno al problema de investigación.²³ También tiene un corte cualitativo porque describe los diferentes acontecimientos que inciden en las causas y efectos de la situación problema.

5.1.1 Momentos de la investigación. Durante el desarrollo de la investigación se desarrollaran varios momentos que son²⁴:



²³ Metodología De La Investigación Módulo Elaborado Por: María Lu Isa Palencia Avendaño. UNAD

²⁴ Metodología De La Investigación Módulo Elaborado Por: María Lu Isa Palencia Avendaño. UNAD

5.1.2 Modelo de evaluación. El trabajo se realizará mediante el modelo analítico de la forma CIPP “En el modelo CIPP, el Contexto, Insumo, Proceso, Producto, son los elementos centrales. En este modelo se define la evaluación como “un proceso destinado a delinear, obtener y proporcionar informaciones útiles para el juzgamiento o ponderación de decisiones alternativas”, es decir, es un proceso generador de información útil para la toma de decisiones, desde el planeamiento de la idea (proyecto), pasando por la estructuración relativa a la puesta en marcha y también decisiones de reciclaje. A su vez, este modelo está formado por el conjunto de cuatro tipos de evaluación: evaluación contextual, de insumos, de procesos y del producto.²⁵

- Contexto: Centro radiológico Conquistadores de la ciudad de Medellín
- Insumo: Fuentes documentales, revisiones bibliográficas, información de las bases de datos de la institución.
- Proceso: El tratamiento que se le dará a la información será a través de un análisis de la situación actual de la institución la cual servirá para plantear estrategias de mercadeo basadas en revisiones bibliográficas que permitan la formulación de un plan.
- Producto: Plan estratégico de Mercadeo

5.1.3 Tipo de investigación. El tipo de investigación es descriptivo, porque se conocen situaciones, costumbres, características y actitudes, detallando actividades, objetos, procesos y personas. Adicionalmente, Los resultados sirven para extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

5.1.4 Área de investigación. El trabajo pertenece al área de la administración y específicamente a la estrategia de mercadeo de prestación de servicios.

²⁵ Cohen Ernesto y Franco Rolando. Evaluación de proyectos sociales. La utilización del análisis costo - efectividad. Seminario sobre descentralización fiscal y banco de proyectos. Santiago de Chile, Octubre de 1990. ILPES- IDE del Banco Mundial

5.1.5 Hipótesis de la investigación. Si se conocen los factores claves de Éxito (FCE), entonces es posible diseñar un Plan estratégico de Mercadeo para el Centro Radiológico Conquistadores.

5.1.6 Variables de la investigación

- Variables independientes: Centro Radiológico
- Variables intervinientes: Estrategias
- Variables dependientes: Plan Estratégico de Mercadeo

5.1.7 Población y muestra

- Población: Por tratarse de una institución pequeña se realizará un censo representado por el ciento por ciento (100%), de los empleados que corresponden a 15 personas.
- Muestra: La muestra corresponde al censo aplicado a los 15 empleados de la institución.

5.1.8 Técnicas e instrumentos para la recolección de información. La técnica e instrumento utilizado para la recolección de la información corresponde a una encuesta y instrumento un cuestionario.

5.1.9 Selección y diseño del instrumento. El instrumento que emplearemos será la encuesta ya que es de fácil aplicación, permite obtener información directa de la población, permite su tratamiento informático y el análisis estadístico, su costo es bajo y no interviene de manera directa el investigador lo cual permitirá una mayor objetividad a la hora de analizar los resultados, facilita la tabulación de la información, además como la empresa es pequeña se respeta el grado de confidencialidad de las personas lo cual permitirá que puedan dar sus opiniones abiertamente sin inhibiciones.²⁶

La encuesta está conformada de un grupo de preguntas que se dirigen a un segmento de personas específicas que nos permitirán conocer sus opiniones, inquietudes, gustos y preferencias entre otras cosas.

La encuesta por lo regular se encuentra conformada de preguntas cerradas con

²⁶ Formulación y evaluación de proyectos, Marco Elías Contreras Buitrago

respuestas de opción múltiple que nos permitirán contabilizar los resultados de manera más oportuna.

Se realizará la encuesta a todos los empleados de la institución, estas serán entregadas de manera personal a cada empleado de la institución y luego serán reclamadas en 2 días. A continuación se muestra el formato de la encuesta que se aplicará.

CENTRO RADIOLOGICO CONQUISTADORES S.A.
Encuesta de Percepción sobre la necesidad de la creación e implementación de un plan estratégico de mercadeo en el Centro Radiológico – Medellín.
Por favor lea la pregunta, marque equis según el caso y justifique su respuesta.
1 ¿Cuántos años lleva laborando en el Centro Radiológico? Menos de 1 <input type="checkbox"/> De 1a 5 <input type="checkbox"/> De 5a10 <input type="checkbox"/> Más de 10 <input type="checkbox"/>
2. ¿Existe un plan estratégico de mercadeo, en la institución? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
3. ¿Considera Que el Centro Radiológico Necesita un plan estratégico de mercado? ¿Por qué? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> _____
4. ¿Considera que los servicios que presta la institución, están acordes con la competencia que hay en la ciudad? ¿Por qué? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> _____
5. ¿Cómo cree usted que es, la calidad de la prestación de los servicios en el Centro Radiológico? ¿Por qué? Buena <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Mala <input type="checkbox"/> _____
6. ¿Cuáles de los siguientes factores considera que puede mejorar el Centro Radiológico? ¿Cómo? Producto <input type="checkbox"/> Precio <input type="checkbox"/> Publicidad <input type="checkbox"/> Promoción <input type="checkbox"/> Servicio <input type="checkbox"/> _____

7. ¿Considera que la institución puede llegar a más clientes? ¿Cómo?

Si

No

8. ¿Cree usted que con los equipos que existen en la institución se cubre la demanda de clientes? ¿O cuales considera que debe adquirir?

Si

No

9. ¿Considera necesario agregar nuevos servicios en el portafolio de la institución? ¿Cuáles?

Si

No

10. ¿Cree usted que es necesario implementar políticas o estrategias de mercadeo en la institución para incrementar la demanda de pacientes? ¿Cuáles?

11. ¿Considera que la institución tiene fortalezas en cuanto a los servicios que presta? ¿Cuáles?

12. ¿Considera adecuadas las instalaciones de la institución para la prestación de los servicios? ¿En caso contrario como cree usted que podrían mejorarse?

Si

No

13. ¿Cree usted que la institución deba especializarse en un área de atención especializada de la imagenología? ¿Cuál?

Si

No

14. ¿Cree usted que la institución deba dirigirse a una población específica? ¿Cuál?

Si

No

15. ¿Considera que las tarifas de la institución son competitivas? ¿Por qué?

Si

No

6. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

6.1 ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN

Luego de terminar la recopilación de la información se cuenta con una serie de cifras, estimativos y opiniones procedentes de diversas fuentes. Antes de iniciar su procesamiento se debe evaluar la misma y seleccionar la que ofrezca mayor confiabilidad y que realmente corresponda a los objetivos de la investigación.²⁷

El análisis estadístico que se llevará a cabo por los integrantes del equipo de trabajo será mediante la estadística descriptiva. (Los datos pueden ser resumidos de manera numérica o gráficamente). El medio que se utilizará para analizar y tabular la información será con la ayuda del computador, como se muestra en las siguientes tablas.

Cuadro 1. Tiempo en la empresa

1. ¿Cuántos años lleva laborando en el Centro Radiológico?		
	NO. RESPUESTAS	PORCENTAJE
Menos de 1	2	13%
De 1 a 5	4	27%
De 5 a 10	4	27%
Mas de 10	5	33%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuesta desarrollada por los investigadores

Cuadro 2. Existencia de un plan de Mercadeo en la institución

2. ¿Existe un plan estratégico de mercadeo, en la institución?		
	NO. RESPUESTAS	PORCENTAJE
Si	3	20%
No	12	80%

²⁷ Formulación y evaluación de proyectos, Marco Elías Contreras Buitrago

Otro	0	0%
TOTAL	15	100%

Cuadro 3 Necesidad de un plan de mercadeo.

3. ¿Considera Que el Centro Radiológico Necesita un plan estratégico de mercado? ¿Por qué?		
	NO. DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
Si	15	100%
No	0	0%
Otro	0	0%
TOTAL	15	100%

Cuadro 4. Servicios V/S Competencia

4. ¿Considera que los servicios que presta la institución, están acordes con la competencia que hay en la ciudad? ¿Por qué?		
	NO. RESPUESTAS	PORCENTAJE
Si	4	27%
No	11	73%
Otro	0	0%
TOTAL	15	100

Cuadro 5. Calidad del servicio

5. ¿Cómo cree usted que es, la calidad de la prestación de los servicios en el Centro Radiológico? ¿Por qué?		
	NO. RESPUESTAS	PORCENTAJE
Buena	7	47%
Regular	8	53%

Mala	0	0%
Otro	0	0%
TOTAL	15	100

Cuadro 6. Factores de mejora

6. ¿Cuáles de los siguientes factores considera que puede mejorar el Centro Radiológico? ¿Cómo?		
	NO. DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
Producto	4	27%
Precio	1	7%
Publicidad	2	13%
Promoción	0	0%
Servicio	8	53%
Otro	0	0%
TOTAL	15	100

Cuadro 7. Necesidad de Ampliación de la demanda en la institución.

7. ¿Considera que la institución puede llegar a más clientes? ¿Cómo?		
	NO. DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
Si	11	73
No	4	27
Otro	0	0
TOTAL	15	100

Cuadro 8. Suficiencia de equipos v/s demanda.

8. ¿Cree usted que con los equipos que existen en la institución se cubre la demanda de clientes? ¿O cuales considera que debe adquirir		
	NO. DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
Si	2	13%
No	13	87%
Otro	0	0%
TOTAL	15	100%

Cuadro 9 Necesidad de ampliar servicios

9. ¿Considera necesario agregar nuevos servicios en el portafolio de la institución? ¿Cuáles?		
	NO. DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
Si	7	47%
No	8	53%
Otro	0	0%
TOTAL	15	100%

Cuadro 10. Necesidad de implementar políticas o estrategias de mercado

10. ¿Cree usted que es necesario implementar políticas o estrategias de mercadeo en la institución para incrementar la demanda de pacientes? ¿Cuáles?		
	NO. DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
Si	14	93%
No	1	7%
Otro	0	0%
TOTAL	15	100%

Cuadro 11. Fortalezas en la prestación del servicio

11. ¿Considera que la institución tiene fortalezas en cuanto a los servicios que presta? ¿Cuáles?		
	NO. DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
Si	10	67%
No	5	33%
Otro	0	0%
TOTAL	15	100%

Cuadro 12. Instalaciones adecuadas

12. ¿Considera adecuadas las instalaciones de la institución para la prestación de los servicios? ¿En caso contrario como cree usted que podrían mejorarse?		
	NO. DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
Si	3	20%
No	12	80%
Otro	0	0%
TOTAL	15	100%

Cuadro 13. La institución debe Especializarse en un servicio

13. ¿Cree usted que la institución deba especializarse en un área de atención especializada de la imagenología? ¿Cuál?		
	NO. DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
Si	5	33%
No	10	67%
Otro	0	0%
TOTAL	15	100%

Cuadro 14. Direccionar servicios a una población específica

14. ¿Cree usted que la institución deba dirigirse a una población específica? ¿Cuál?		
	NO. DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
Si	12	80%
No	3	20%
Otro	0	0%
TOTAL	15	100%

Cuadro 15. Tarifas competitivas

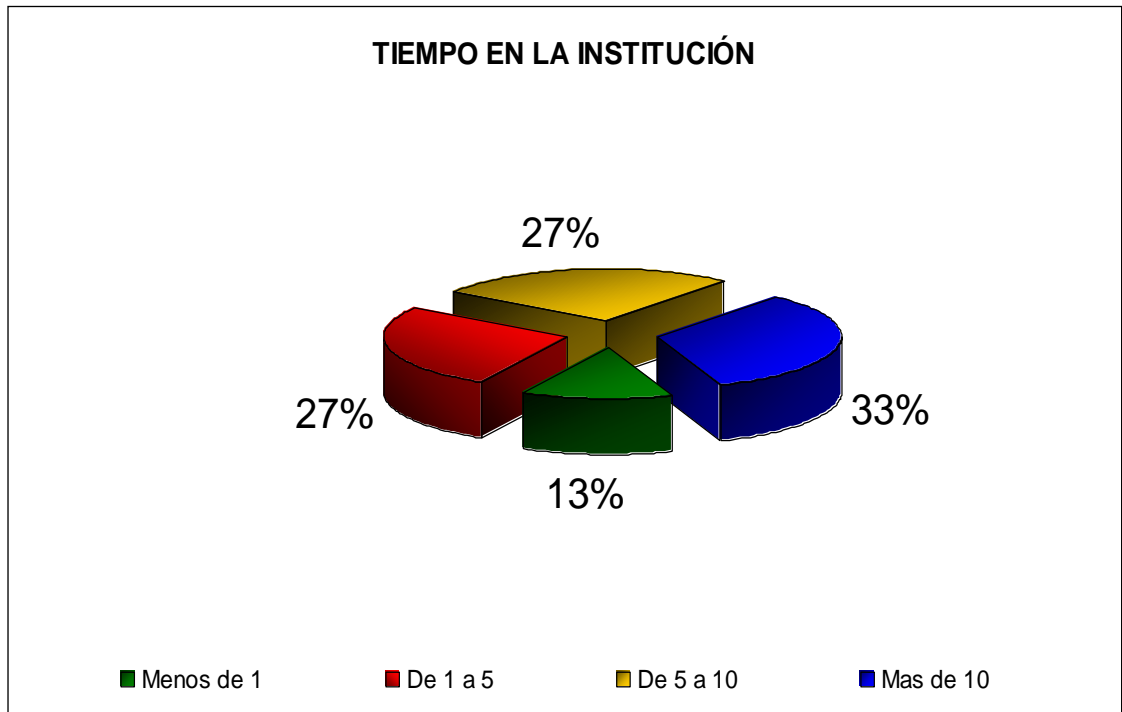
15. ¿Considera que las tarifas de la institución son competitivas? ¿Por qué?		
	NO. DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
Si	5	33%
No	10	67%
Otro	0	0%
TOTAL	15	100%

6.2 ANÁLISIS GRÁFICO DE LA INFORMACIÓN

Debido a la conveniencia de la presentación de la información obtenida de una manera dinámica y fácil de interpretar se utilizará el sistema de barras para graficar los datos obtenidos. Y a manera de cuadros la información cualitativa.

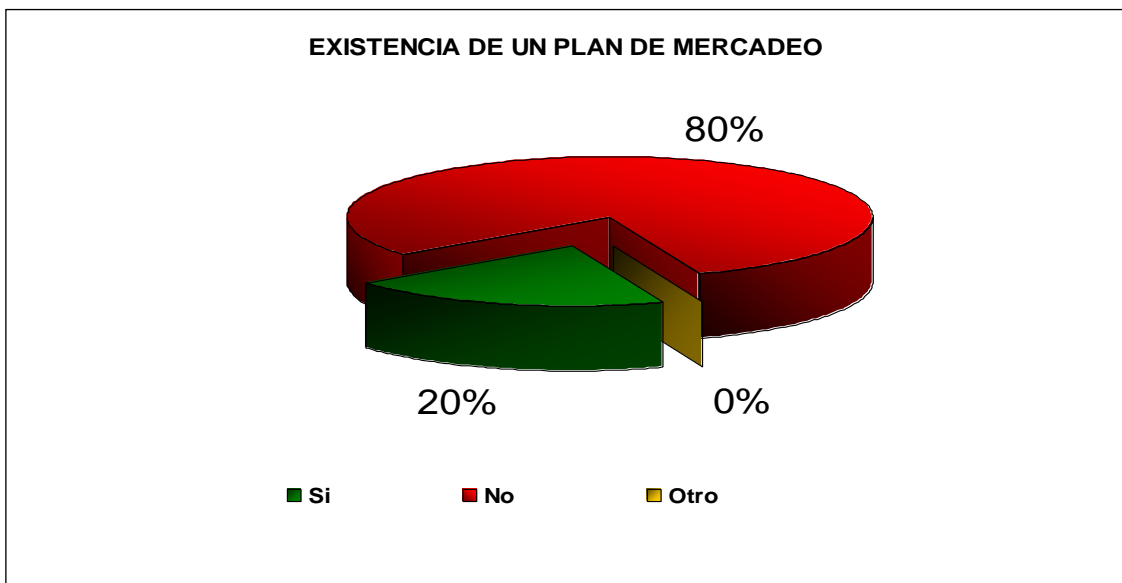
Los tipos de gráficos que tendremos en cuenta son los más sencillos posibles que podemos manejar en este caso utilizaremos tortas como se muestra a continuación.

¿Cuántos años lleva laborando en el Centro Radiológico?



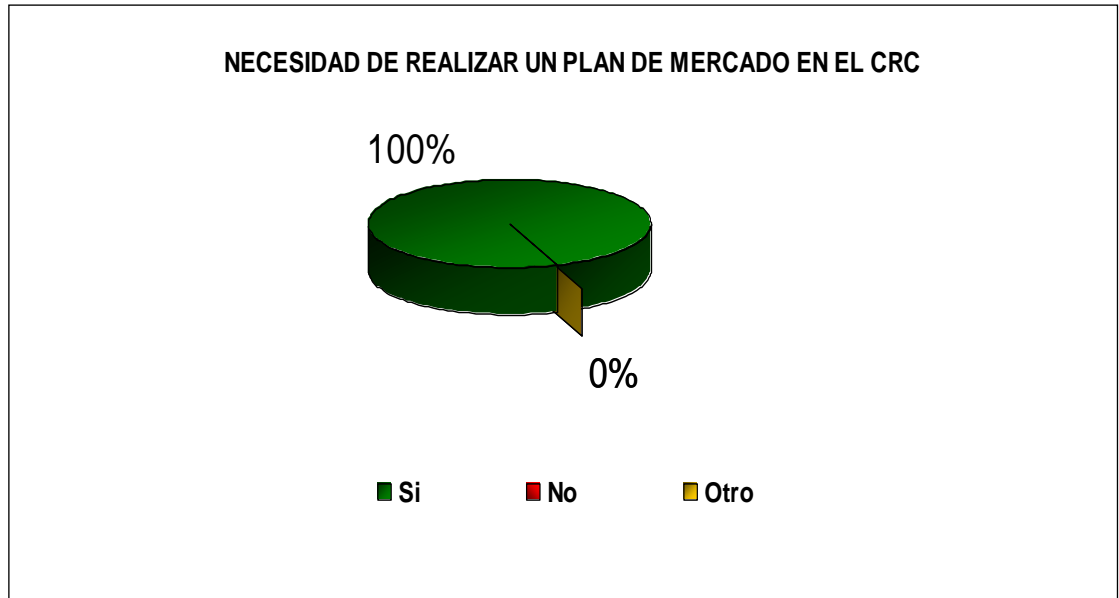
Gráfica 1. Tiempo en la institución

1. ¿Existe un plan estratégico de mercadeo, en la institución?



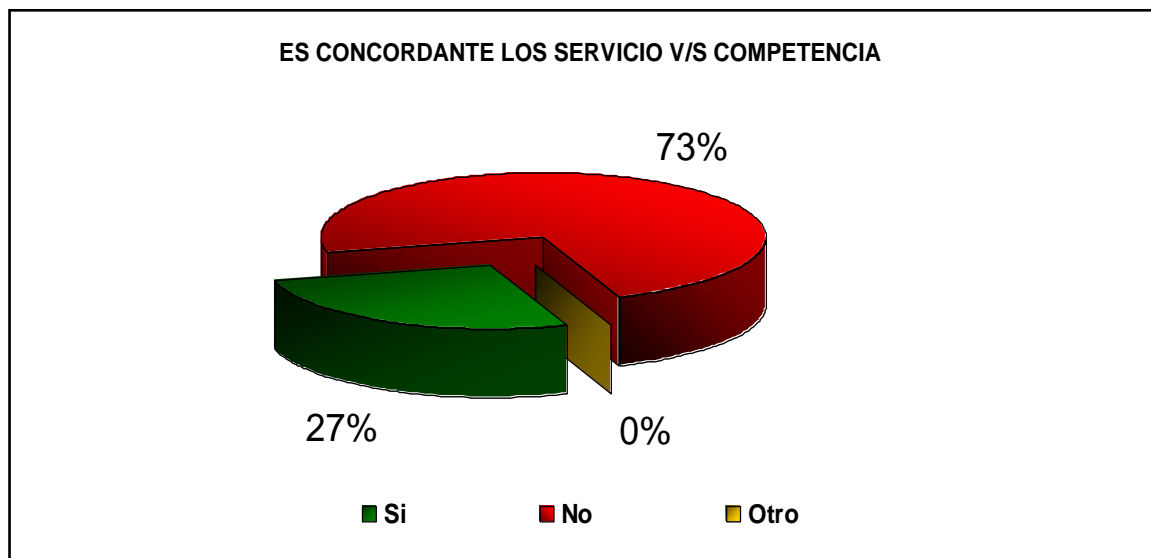
Gráfica 2. Existencia de un plan de Mercadeo en la institución

2. ¿Considera Que el Centro Radiológico Necesita un plan estratégico de mercado? ¿Por qué?



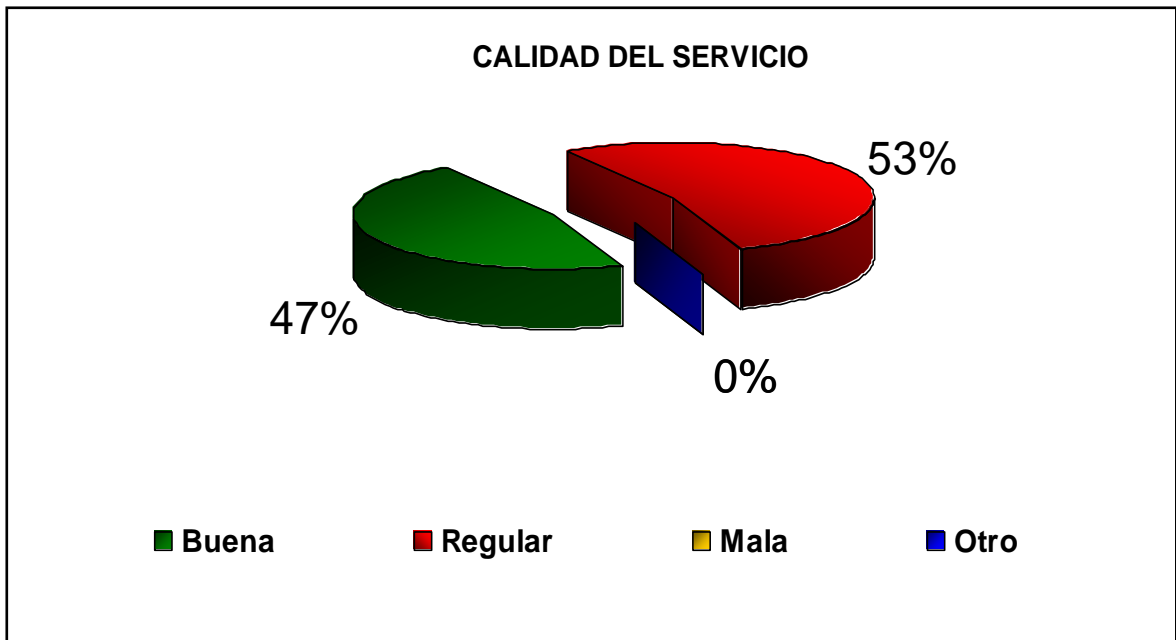
Gráfica 3. Necesidad de un plan de mercadeo

4. ¿Considera que los servicios que presta la institución, están acordes con la competencia que hay en la ciudad? ¿Por Qué?



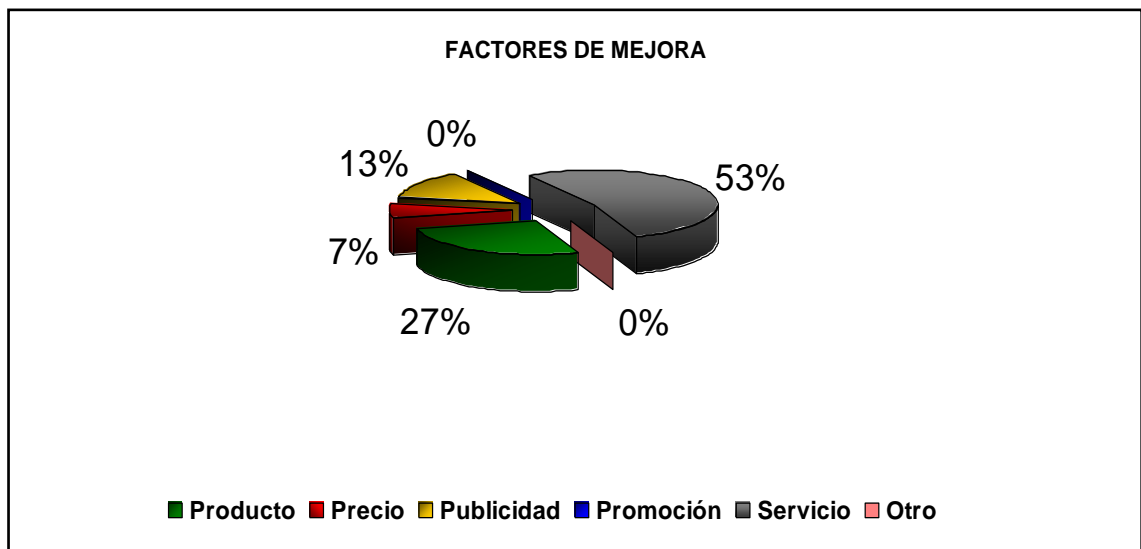
Gráfica 4. Servicios V/S Competencia

5. ¿Cómo cree usted que es, la calidad de la prestación de los servicios en el Centro Radiológico? ¿Por qué?



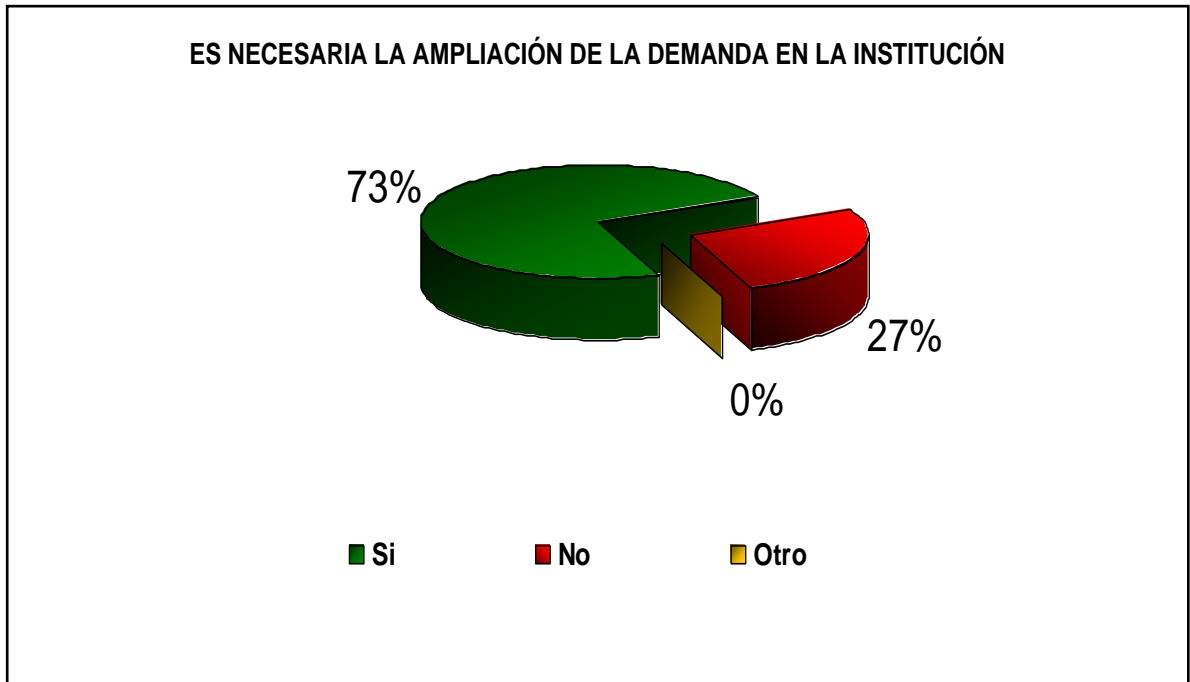
Gráfica 5. Calidad del servicio

6. ¿Cuáles de los siguientes factores considera que puede mejorar el Centro Radiológico? ¿Cómo?



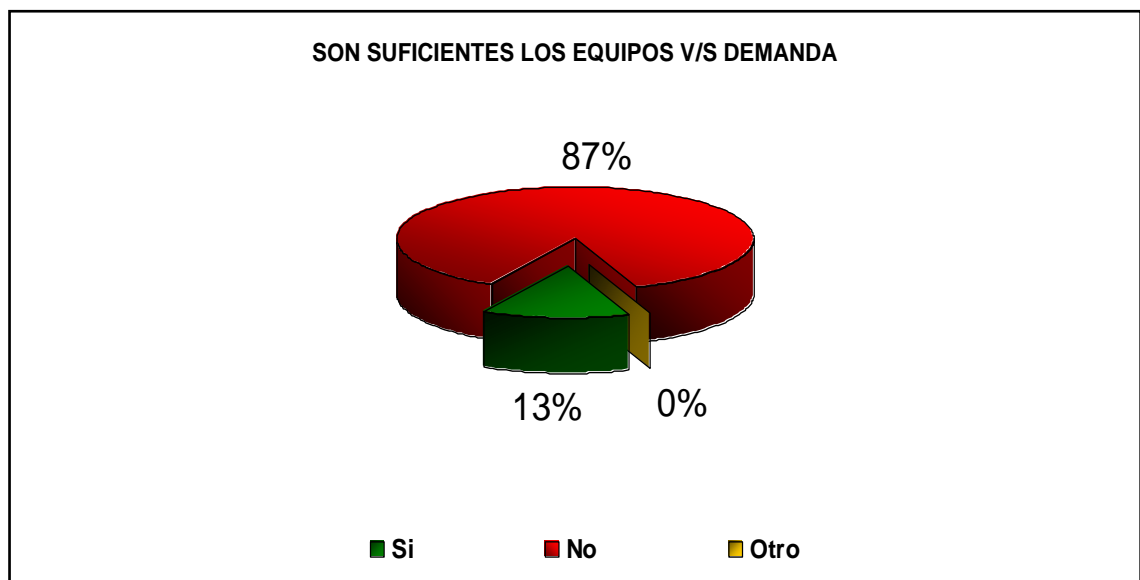
Gráfica 6. Factores de mejora

7. ¿Considera que la institución puede llegar a más clientes? ¿Cómo?



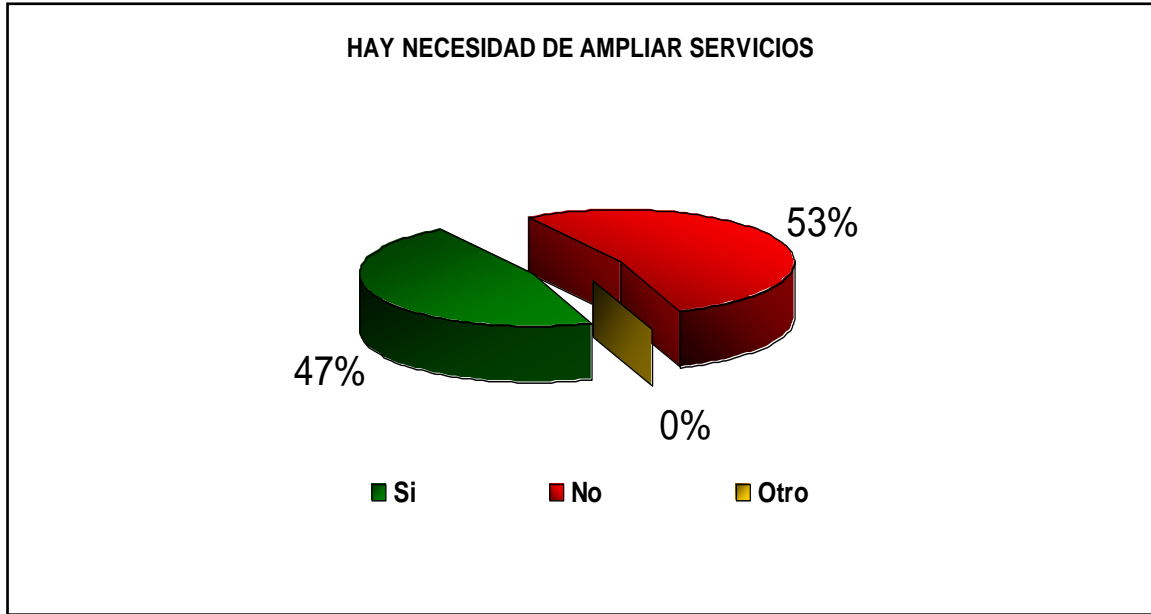
Gráfica 7. Necesidad de Ampliación de la demanda en la institución

8. ¿Cree usted que con los equipos que existen en la institución se cubre la demanda de clientes? ¿O cuales considera que debe adquirir?



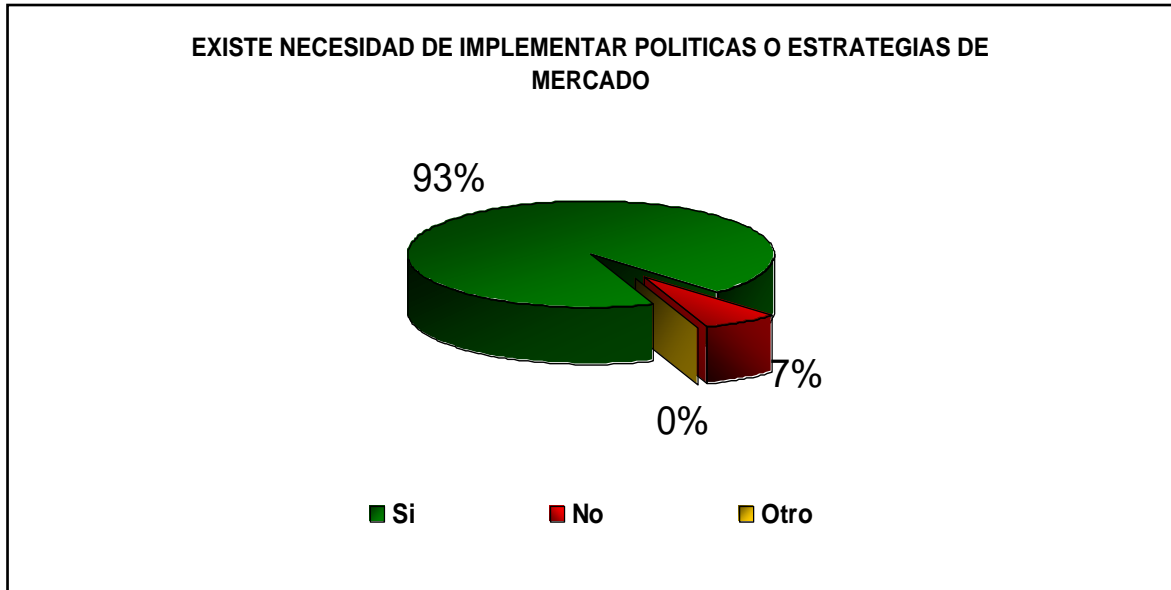
Gráfica 8. Suficiencia de equipos v/s demanda

9. ¿Considera necesario agregar nuevos servicios en el portafolio de la institución? ¿Cuáles?



Gráfica 9. Necesidad de ampliar servicios

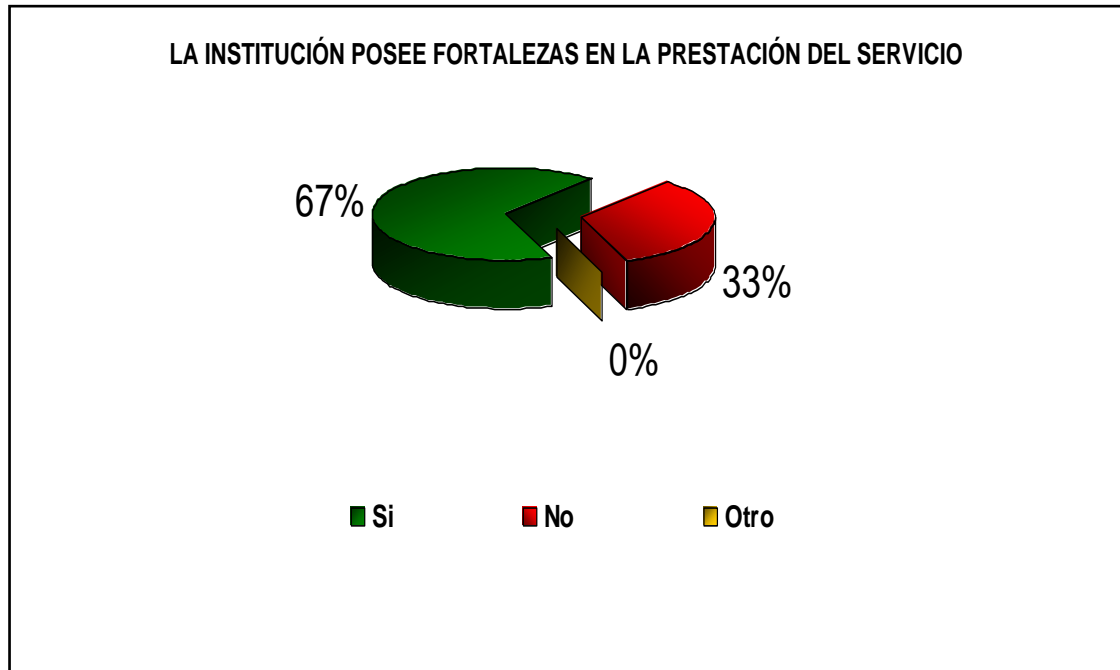
10. ¿Cree usted que es necesario implementar políticas o estrategias de mercadeo en la institución para incrementar la demanda de pacientes? ¿Cuáles?



Gráfica 10. Necesidad de implementar políticas o estrategias de mercado

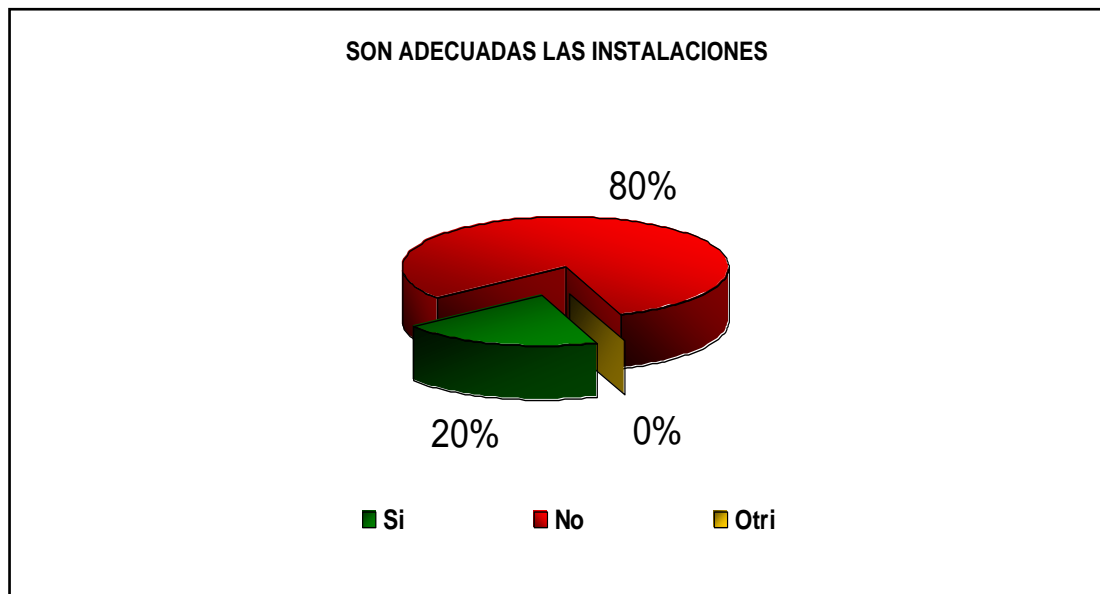
11. ¿Considera que la institución tiene fortalezas en cuanto a los servicios que

presta? ¿Cuáles?



Gráfica 11. Fortalezas en la prestación del servicio

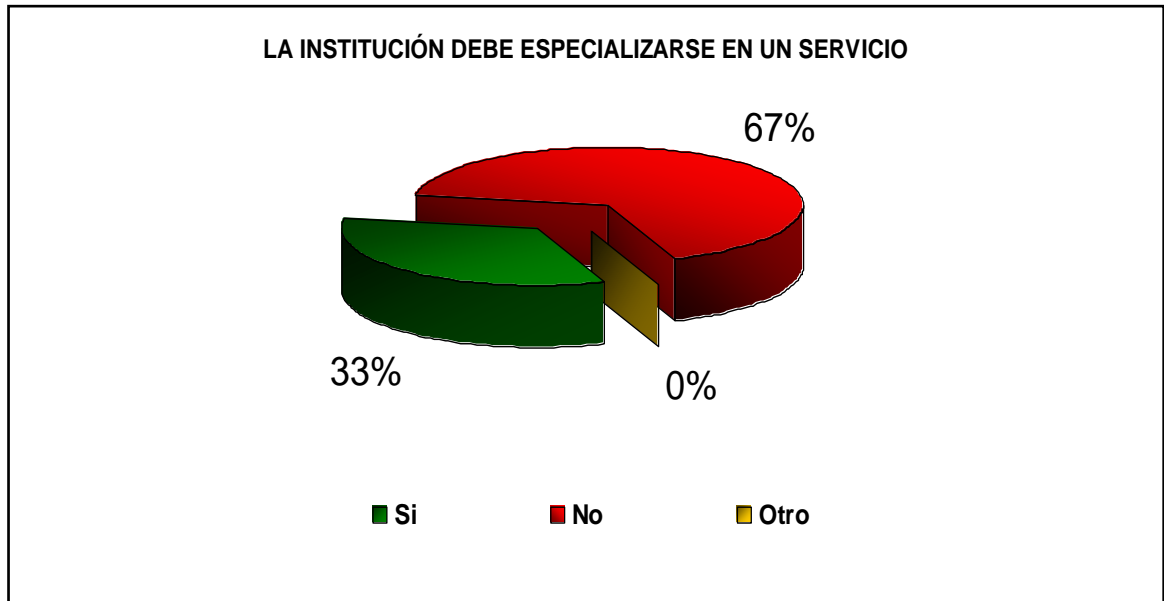
12. ¿Considera adecuadas las instalaciones de la institución para la prestación de los servicios? ¿En caso contrario como cree usted que podrían mejorarse?



Gráfica 12. Instalaciones adecuadas

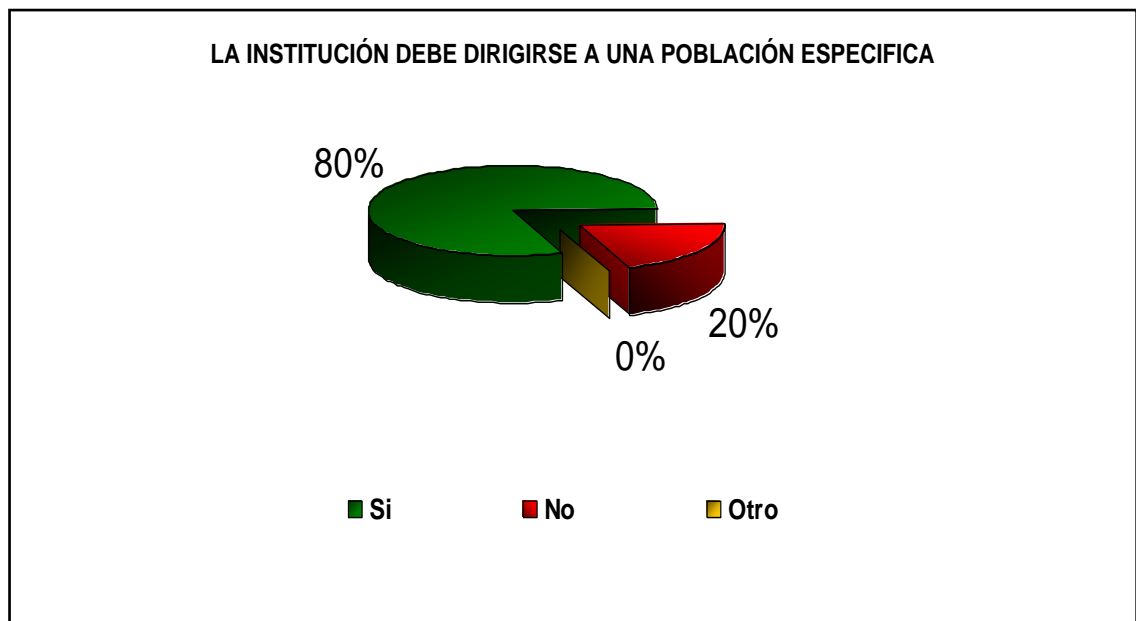
13. ¿Cree usted que la institución deba especializarse en un área de atención

especializada de la imagenología? ¿Cuál?



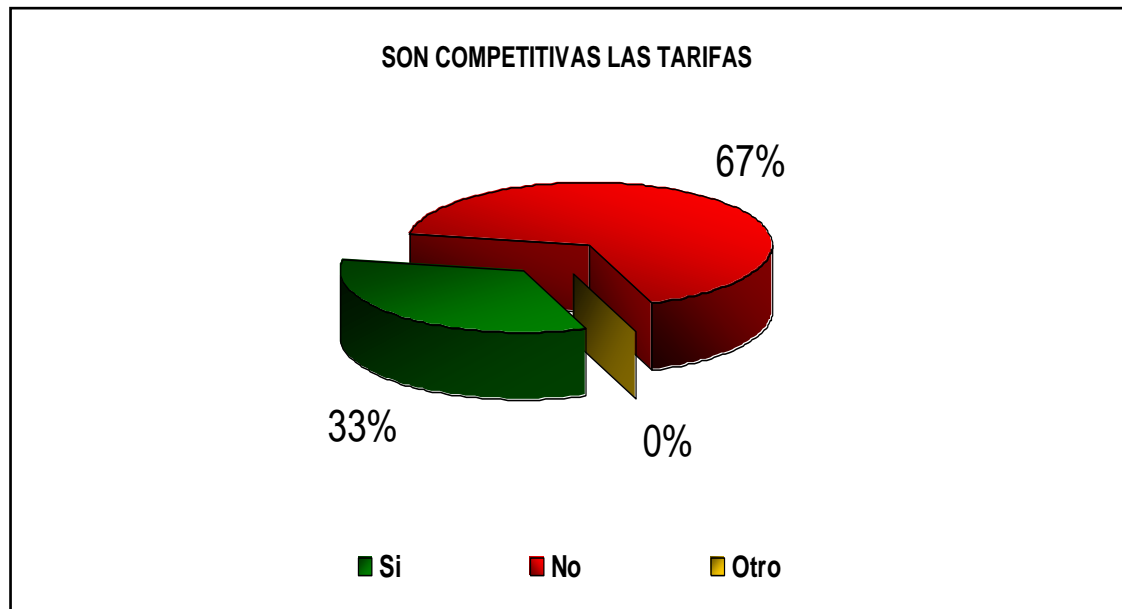
Gráfica 13. La institución debe Especializarse en un servicio

14. ¿Cree usted que la institución deba dirigirse a una población específica? ¿Cuál?



Gráfica 14. Direccionar servicios a una población específica

15. ¿Considera que las tarifas de la institución son competitivas? ¿Por qué?



Gráfica 15. Tarifas competitivas

6.3 ANÁLISIS CUALITATIVO

Una vez contabilizado y codificado los resultados, se pasará a analizarlos y a sacar las respectivas conclusiones, ya que gran parte de la información es de carácter cualitativo.²⁸

Cada resultado de cada pregunta del cuestionario, debe permitir obtener una conclusión, pero, a la vez, el conjunto de los resultados de todas las preguntas, podría permitir obtener conclusiones generales, por ejemplo, el conjunto de los resultados de todas las preguntas de una encuesta, podrían ayudar a determinar como elaborar la propuesta para la elaboración del plan estratégico de mercadeo.²⁹

1 ¿Cuántos años lleva laborando en el Centro Radiológico?

Con esta pregunta podemos estar más tranquilos con las respuestas obtenidas ya que un 33% lleva más de 10 años en la institución y un 27% entre 5 y 10 años lo cual nos puede asegurar un conocimiento amplio de la misma.

2. ¿Existe un plan estratégico de mercadeo, en la institución?

La respuesta de un 80% de que no existe un plan estratégico de mercadeo en la institución podemos concluir que el proyecto es necesario.

3. ¿Considera Que el Centro Radiológico Necesita un plan estratégico de mercado? ¿Por qué?

El 100% de los empleados están de acuerdo que se requiere un plan estratégico de mercadeo y las razones son:

- La competencia de la ciudad es cada vez más fuerte.

4. ¿Considera que los servicios que presta la institución, están acordes con la competencia que hay en la ciudad? ¿Por qué?

El 73% considera que los servicios que se prestan no están acordes con la competencia que hay en la ciudad y para remediarlo hay que:

- Traer más pacientes ofreciendo los servicios a las EPS de la ciudad
- Hacer alianzas estratégicas con otras IPS de primer nivel que no tienen todos

²⁸ Formulación y evaluación de proyectos, Marco Elías Contreras Buitrago

²⁹ <http://www.crecenegocios.com/como-hacer-una-encuesta/>

los servicios que se prestan en le CRC.

5. ¿Cómo cree usted que es, la calidad de la prestación de los servicios en el Centro Radiológico? ¿Por qué?

El 53% dice que la calidad de los servicios es regular y las razones que justifican sus respuestas son:

- Demora en la atención telefónica
- Los médicos Radiólogos llegan tarde
- Falta de sentido de pertenencia de algunos empleados

6. ¿Cuáles de los siguientes factores considera que puede mejorar el Centro Radiológico? ¿Cómo?

El factor que mayor porcentaje de mejora es la prestación de los servicios en un 53%, el producto un 4% y la publicidad un 2% y las razones son:

- Los médicos radiólogos deben ser más puntuales en la hora de atención
- Hacer volantes
- Enviar comunicaciones directas a los médicos particulares con talonarios donde especifique que médico los envía, el estudio y la dirección de la institución.
- Hacer publicidad telefónica y radial
- En cuanto a la promoción sugieren que se podrían hacer campañas en algunas épocas del año las cuales podrían ser: Paquetes saludables como en mamografías y Rx. de Tórax.

7. ¿Considera que la institución puede llegar a más clientes? ¿Cómo?

El 73% considera que si se puede llegar más a más clientes por medio de: Hacer maratones de atención de ecografías que son los estudios que más demanda tienen en el mercado y en la ciudad hay escasez de radiólogos.

Prestando un excelente servicio ya que esto se vuelve una cadena

8. ¿Cree usted que con los equipos que existen en la institución se cubre la demanda de clientes? ¿O cuales considera que debe adquirir?

El 87% dice que no son suficientes los equipos para cubrir la demanda y que sería bueno adquirir:

- Un equipo de densitometría por Dexa.
- Un ecógrafo que haga más estudios
- Mejorar la tecnología del equipo de tomografía y radiología general

- Adquirir un mamógrafo digital ya que los usuarios lo están exigiendo y en este momento los estudios de mamografía que se están realizando son muy pocos por esta razón.

9. ¿Considera necesario agregar nuevos servicios en el portafolio de la institución? ¿Cuáles?

El 53% de los encuestados dicen que no es necesario agregar nuevos servicios sino mejorar el servicio a los que se tienen.

10. ¿Cree usted que es necesario implementar políticas o estrategias de mercadeo en la institución para incrementar la demanda de pacientes? ¿Cuáles?

El 93% dice que si es necesario implementar políticas o estrategias como:

- Traer más médicos radiólogos que hagan de todos los estudios, sobre todo ecografía Doppler ya que según las solicitudes diarias se puede apreciar que hay demanda insatisfecha en el mercado
- Capacitar al personal sobre todo en trabajo en equipo, atención al cliente y saber trabajar bajo presión.

11. ¿Considera que la institución tiene fortalezas en cuanto a los servicios que presta? ¿Cuáles?

El 67% dice que sus fortalezas son:

- El personal tiene mucha experiencia
- Técnicos y Radiólogos calificados

12. ¿Considera adecuadas las instalaciones de la institución para la prestación de los servicios? ¿En caso contrario como cree usted que podrían mejorarse?

Respecto a las instalaciones es un factor muy importante a considerar ya que el 80% piensa que son inadecuadas y que si se quiere atraer a más usuarios es necesarios hacer algunas reformas locativas, ya que con ello los usuarios van a estar en un mejor ambiente y más cómodos. Hay que tener en cuenta que en la ciudad se están desarrollando nuevas clínicas con estructuras en mármol y espacios agradables y este factor atrae a los usuarios sobre todo a los particulares y de medicina prepagada, población muy importante para una institución ya que sus tarifas son más altas y además con los problemas actuales de salud cada día van en crecimiento.

- Se deben reestructurar las salas de espera, colocar más sillas ya que cuando

hay muchos usuarios no hay donde sentarlos.

- Es importante reconsiderar el cambio de sede

13. ¿Cree usted que la institución deba especializarse en un área de atención especializada de la imagenología? ¿Cuál?

La mayoría de un 67% considera que no, que se debe continuar como está, solo mejorar lo que se tienen.

14. ¿Cree usted que la institución deba dirigirse a una población específica? ¿Cuál?

El 80% dice que si y este sector podría ser:

- Las EPS
- Las ARS
- Y hacer alianzas con las IPS
- Tratar de llegar a las instituciones del Estado

15. ¿Considera que las tarifas de la institución son competitivas? ¿Por qué?

El 67% dice que para poder atraer más usuarios y conociendo la situación económica actual las tarifas particulares podrían bajarse un poco y así poder abarcar una población más amplia.

7. PROPUESTA

De acuerdo al análisis realizado a la institución, el análisis bibliográfico y el marco teórico que nos permitió un acercamiento a las necesidades de la institución y a la conceptualización de cómo debe realizarse un plan estratégico de mercadeo, consideramos que la institución debe comenzar el diseño, la implementación y vigilancia del plan, si pretende continuar vigente en el mercado donde cada vez los usuarios son más exigentes y sabiendo que ellos son la razón de ser de la misma.

Por lo anterior y teniendo en cuenta los diferentes modelos presentados por varios autores presentamos la propuesta de cómo se debe realizar el plan estratégico de mercadeo en el Centro Radiológico de la ciudad de Medellín.

7.1 PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA EL CENTRO RADIOLÓGICO CONQUISTADORES

El Direccionamiento Estratégico de la investigación esta orientada a diseñar una herramienta gerencial, imprescindible para conocer los clientes, los usuarios, el mercado hacia donde esta orientado o se puede orientar los servicios, para conocer la competencia y poder formular estrategias que guiarán las acciones de la institución hacia el logro de los objetivos que es permanecer en el mercado e incrementar la toma de estudios de imagenología lo cual redundará en un mayor ingreso para la institución.

Pero antes de formular el diseño del plan de mercado es necesario conocer la misión y visión de la institución, realizar un estudio interno y externo de la institución y así enfocar las estrategias hacia los puntos más débiles y aprovechar sus puntos fuertes.

De acuerdo al análisis anterior el Centro Radiológico posee grandes fortalezas como la experiencia y compromiso del personal, el conocimiento en el área, que fusionadas con las oportunidades como la escasez de mano de obra calificada, la población del área desatendida, podrían llevar a contrarrestar las debilidades y amenazas. Esta información es de gran utilidad para la realización del plan estratégico de mercadeo ya que con base en ellas se pueden formular estrategias ofensivas, defensivas de reorientación y supervivencia que redundarán en una mayor participación en el mercado.

7.2 MATRIZ DOFA CRC

	Fortalezas	Debilidades
Análisis y Estrategias	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estabilidad del personal 2. Reconocido prestigio de los Médicos Radiólogos en la ciudad. 3. Buena calidad de los estudios. 4. Fácil y estratégica ubicación geográfica 5. Calidad en la atención a los usuarios 6. Se llevan los registros contables limpios y a tiempo. 7. La mayor parte de los ingresos es para los socios que a la vez prestan sus servicios a la institución. 8. Se presta la atención con materiales e insumos de alta calidad. 9. Conocimiento de cliente y su demanda 10. Recurso humano calificado 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desorden Administrativo 2. Falta motivación en el personal 3. Falta de espacio 4. Altos costos de los insumos y los equipos de radiología. 5. Obsolescencia tecnológica de la mayoría de los equipos 6. Disminución en los ingresos en los últimos años. 7. falta compromiso de los accionistas 8. falta de una visión clara que oriente la entidad al lugar que desea estar. 9. Inadecuada planta física 10. Deficiencias de información 11. Falta de un plan de mercadeo.
Oportunidades	F - O	D - O
<ol style="list-style-type: none"> 1. Escasez en la ciudad de mano calificada para trabajar en Radiología. 2. Altas exigencias del Ministerio de salud en materia de planta física y calidad de los servicios. 3. Contratación con medicina prepagada 4. Contratación con aseguradoras 5. La ciudad como polo de desarrollo internacional en salud. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aprovechar la mano de obra calificada que hay en la institución y que es escasa en el medio, para realizar nuevos convenios con la EPS, Medicina prepagada y otras instituciones prestadoras de servicios de salud. 2. Hacer alianza estratégica con proveedores y clientes contando con la calidad en la atención y el reconocimiento del cuerpo médico. 3. Motivar el grupo de radiólogos y técnicos para que continúen trabajando para la institución. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hacer alianza con el dueño del local para construir conjuntamente una nueva sede. 2. Hacer el montaje de la plataforma estratégica de acuerdo a los requerimientos de ley. 3. Plantear exigencias a los accionistas para que vean la necesidad de invertir. 4. Hacer reposición de equipos que le van a permitir atender más usuarios y por lo tanto el aumento de las utilidades.

Amenazas	F - A	D - A
<ol style="list-style-type: none"> 1. Normatividad cada día más exigente y cambiante. 2. Temor por parte de los accionistas; a invertir. 3. Posicionamiento de la competencia en la ciudad 4. Mayor exigencia y menos paciencia; por parte de los usuarios. 5. Exigencias ambientales sobre el manejo de desechos. 6. El dueño del local donde funciona la institución, está pensando en construir una Clínica más grande, pero no se sabe si continuará, arrendando parte de su espacio. 7. Problemas de legislación, exceso de normas, 8. Incremento de costos de operación 9. Regulación de tarifas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Montar un buen sistema de calidad que diferencie la institución de las otras 2. Proponer al dueño del local para hacer el desarrollo físico entre las partes. 3. Hacer alianzas con los proveedores, como un comodato donde ellos proporcionan equipos y la institución compra a un buen precio solo sus materiales. 4. Diseñar un plan de inversiones que demuestre a los accionistas las posibles utilidades que recibirán al invertir en equipos e instalaciones 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar y modificar los procesos, de acuerdo a la normatividad vigente, partiendo del conocimiento que tiene el personal de la institución y la experiencia de los especialistas. 2. Acondicionar los espacios para que la espera de los usuarios sea agradable y a la vez se pueda cumplir con las exigencias en cuanto a manejo de desechos y otras exigencias del ministerio de salud. 3. Cambiar la forma en que los usuarios solicitan la cita, no personalmente, podría hacerse por otros medios; como el Internet.

7.3 MATRIZ DOFA CRUZADA

F – O (Crecimiento)		
CRUCE	ESTRATEGIAS	PLANES DE ACCIÓN
F1:O1 F1:Experiencia O1:Alianzas estratégicas	Contactar aliados estratégicos, aprovechando la experiencia positiva de CRC en el mercado.	Identificar empresas que presten servicios similares o complementarios a los de la empresa y que estén interesadas en sumar a sus intereses y a los intereses de CRC (Gana – Gana)
F2:O4 F2:Tecnología O4: Revaluación del dólar	Programar la adquisición de equipos en los períodos en que el dólar disminuya su valor con respecto al peso.	Estar atentos a la fluctuación del dólar para aprovechar las oportunidades de adquisición de equipos con tecnología de punta. Participar en ferias nacionales e internacionales.
F3:O3 F3:Reconocimiento O3: Proyección Nacional e internacional	Aprovechar el reconocimiento que se tiene en el medio, con el fin de lograr crecimiento en el mercado local, nacional e internacional.	Enfocarse en el mercado corporativo, proyectando mayor cobertura geográfica y haciendo visible la empresa en otras ciudades y en otros países.
F4:F5:O5 F4: Capacitación F5: Adquisición de equipos O5: Nuevas tecnologías	Programar los procesos de capacitación para el manejo de los equipos y nuevas tecnologías adquiridas.	Organizar un plan anual de capacitación pertinente a las nuevas tecnologías y adquisiciones.
F6:O6 F6: Know How O6: Licitaciones públicas	Participar en las convocatorias del sector público, aprovechando la experiencia y el conocimiento exigidos por ellos.	Monitorear permanentemente por internet y por la gaceta oficial, las licitaciones y convocatorias que demanda el sector público.
D – O (Supervivencia)		
CRUCE	ESTRATEGIAS	PLANES DE ACCIÓN
D1:D2:O2 D1: Capital de trabajo D2: Nivel de ventas O2:Identificación de nuevos negocios	Incrementar los niveles de ventas a través de la identificación de nuevas oportunidades de negocios, con el fin de aumentar el capital de trabajo y el crecimiento de la empresa.	Formar la fuerza comercial y el área técnica, con un enfoque diferencial, que identifique oportunidades de negocio, mejore el servicio al cliente, administre las bases de datos y mejore los resultados.
D3:O1 D3:Imagen corporativa O1:Alianzas estratégicas	Conformar un grupo de operadores logísticos en el área técnica, que respalden la operación eficiente de la empresa (capacidad instalada)	Identificar en el mercado empresas de confianza que presten servicios técnicos que sirvan como operadores, y que contribuyan al crecimiento porcentual de la capacidad instalada.
D5:D7:O5 D5:Obsolescencia de equipos D7:Equipos importados O5:Nuevas tecnologías	Definir con exactitud el destino de los equipos obsoletos que se tienen en la empresa.	Levantar la ficha técnica de cada equipo, con el fin de tener claridad de la utilización o desuso de éstas.
D8:O1:O6 D8:Posicionamiento O1:Alianzas estratégicas O6:Licitaciones públicas	Mejorar el nivel de posicionamiento y reconocimiento de la marca.	Implementar un plan de medios que acerque la empresa al mercado, y motive a la realización de alianzas con empresas del sector público y privado.
F – A (Supervivencia)		
CRUCE	ESTRATEGIAS	PLANES DE ACCIÓN
F1:A1:A3 F1:Experiencia A1:Competencia A3: Costos	Definir los elementos diferenciadores de la empresa con relación a sus competidores.	Elaborar el protocolo de atención y servicio a los clientes. Tener por escrito la promesa de ventas.
F3:A1:A3 F3:Reconocimiento A1:Competencia A3: Costos	Aprovechar el reconocimiento que se tiene en el medio para tomar distancia de los competidores.	Establecer factores diferenciadores que le permitan a CRC tener ventajas competitivas con relación a la competencia.
F6:A1 F6:Know How A1:Competencia	Utilizar el conocimiento y las experiencias adquiridas como una ventaja comparativa frente a los competidores.	Identificar y documentar los factores determinantes en el desempeño de las actividades técnicas y operativas de la empresa en el mercado.
D – A (Fuga)		
CRUCE	ESTRATEGIAS	PLANES DE ACCIÓN
D3:A1:A3 D3:Imagen corporativa A1:Competencia A3:Costos	Fortalecer la imagen y cultura corporativa, para superar a los competidores.	Consolidar una imagen corporativa fuerte, que permita el reconocimiento, respaldo y respeto de los clientes y competidores.
D7:A2 D7:Equipos importados A2:Mercado de servicios	Tener equipos y tecnología, que superen ampliamente a los que tiene la competencia.	Adquirir los mejores equipos, para tener ventajas competitivas con relación a las otras empresas.
D8:A1:A3 D8:Posicionamiento A1:Competencia A3:Costos	Lograr reconocimiento de la marca por parte de clientes, competidores y el mercado potencial.	Con el plan de medios impactar al mercado mediante: aviso luminoso, vallas y pautas en revistas especializadas entre otros.

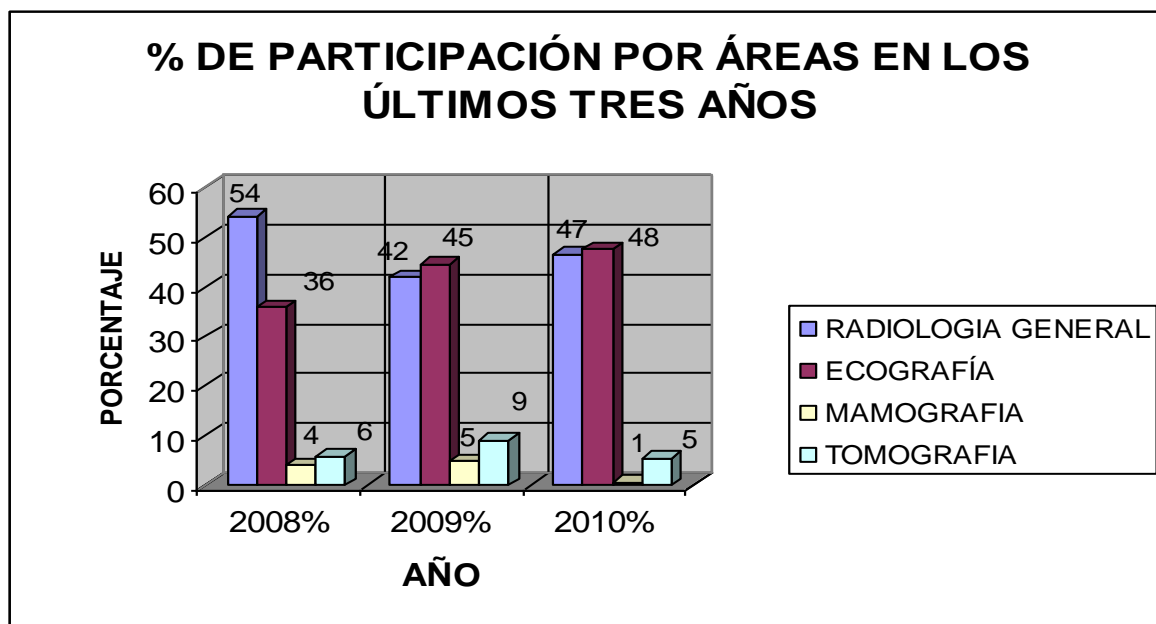
De acuerdo a la matriz DOFA el Centro Radiológico posee grandes fortalezas como la experiencia y compromiso del personal, el conocimiento en el área, que fusionadas con las oportunidades como la escasez de mano de obra calificada, la población del área desatendida, podrían llevar a contrarrestar las debilidades y amenazas. Esta información es de gran utilidad para la realización del plan estratégico de mercadeo ya que con base en ellas se pueden formular estrategias ofensivas, defensivas de reorientación y supervivencia que redundarán en una mayor participación en el mercado

Para complementar la información anterior y tener mayores bases para formular el plan estratégico de mercadeo, se realizó: un análisis del porcentaje de participación de los estudios en las utilidades de la institución a través de tablas y gráficos, además se formulo una matriz BCG, las cuales se muestran a continuación.

Porcentaje de participación en de los últimos tres años por área:

Cuadro 16. Participación en los últimos tres años

PARTICIPACIÓN		
2008%	2009%	2010%
54	42	47
36	45	48
4	5	1
6	9	5
100,00	100,00	100,00



Gráfica 16. Participación por áreas en los últimos tres años del CRC

Bases de datos Centro Radiológico Conquistadores, Estadísticos año 2010, Consultado Abril 2011³⁰/Gráfico autoría del grupo de investigación.

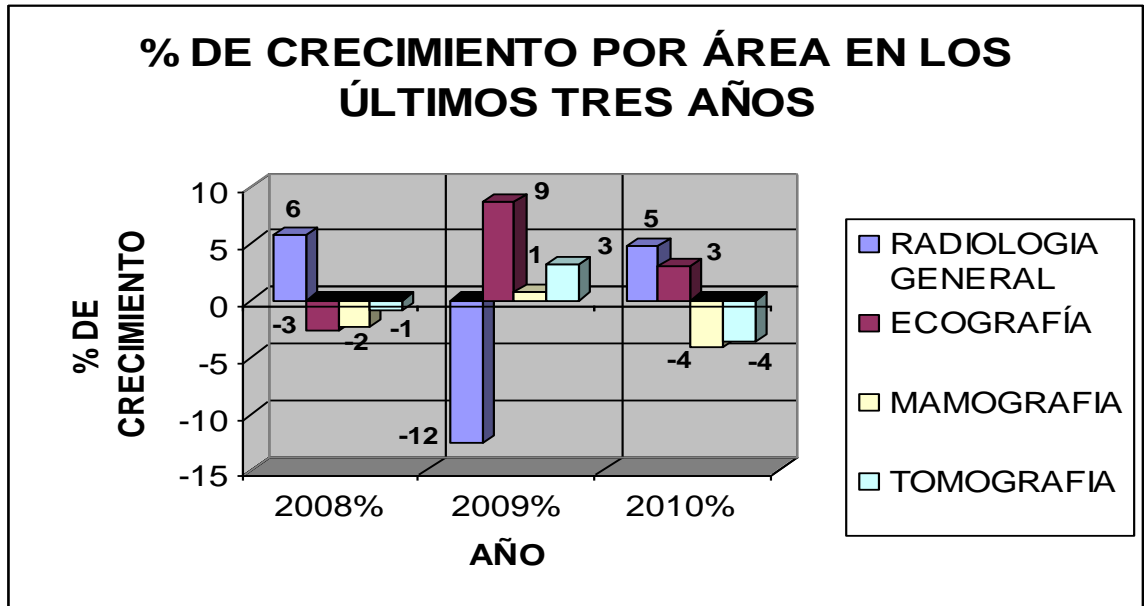
Tasa de crecimiento por área en los últimos tres años

Cuadro 17. Tasa de crecimiento por área en los últimos tres años

CRECIMIENTO		
AÑO 2008%	AÑO 2009%	AÑO 2010%
6	-12	5
-3	9	3
-2	1	-4
-1	3	-4

Información tomada de la Base de datos del CRC/Gráfico autoría grupo de investigación

³⁰ Bases de datos Centro Radiológico Conquistadores, Estadísticos año 2010, Consultado Abril 2011³⁰





Gráfica 17. Porcentaje de crecimiento por áreas en los últimos tres años
Bases de datos Centro Radiológico Conquistadores, Estadísticos año 2010, Consultado Abril 2011³¹/Gráfico Autoría del grupo de investigación



Gráfica 18. Participación y crecimiento del año 2010
Información tomada de la Base de datos del CRC/Gráfico autoría grupo de investigación

³¹ Bases de datos Centro Radiológico Conquistadores, Estadísticos año 2010, Consultado Abril 2011³¹

7.4 MATRIZ BCG

	ALTA PARTICIPACIÓN	BAJA PARTICIPACIÓN
ALTO CRECIMIENTO	 RADIOLOGIA	 NO HAY INNOVACIÓN
BAJO CRECIMIENTO	 ECOGRAFIA	 MAMOGRAFIA TOMOGRAFIA

Gráfica 19. Matriz BCG.

Fuente: Autoría grupo de investigación

Con base a la información anterior podemos decir:

- **Producto Estrella:** El producto estrella es la radiología ya que presenta la mayor participación y a pesar de que en los últimos años no ha tenido un buen crecimiento sigue representando la mayor fuente de ingresos y en el año anterior el mayor crecimiento.
- **Producto Interrogante:** la institución no cuenta con un producto interrogante ya que no ha habido nuevos productos ni innovación o avances tecnológicos importantes en los últimos años.
- **Producto Vaca lechera:** Se considera vaca lechera las ecografías ya que tienen una alta participación en el mercado pero su nivel de crecimiento en el último año no fue muy alto, con respecto al año anterior.
- **Productos perro:** La Tomografía y la Mamografía ya que ambos tienen una baja participación del mercado por parte de la empresa, con un mercado estancado y en pleno decrecimiento.

8. ANÁLISIS DEL MERCADO

Si se quiere participar en un mercado competitivo no se debe dejar las acciones de marketing al azar, al contrario la mejor arma es trabajar con información confiable que permita reducir la incertidumbre y ayude a tomar mejores decisiones para el negocio. Si desea ir por delante de su competencia, debe saber predecir las reacciones de los consumidores ante sus actuales o futuros productos; y sobre todo debe conocer y entender los motivos que hacen que sus clientes tomen la decisión de comprarlos. En este campo no sirven las suposiciones; la única forma de averiguarlo es a través de un estudio de mercado.³² Para implementar un estudio de mercado en una empresa, el primer paso que se debe dar es contar con un conocimiento de la metodología a usar, conocer las fuentes de información que nos llevarán a obtenerla, definir el tipo de investigación pertinente, analizar los datos e interpretar la información obtenida que es la que nos guiará a tomar las mejores decisiones, establecer políticas, metas, objetivos y crear estrategias que nos lleven al posicionamiento en el mercado.

8.1 DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS

8.1.1 Objetivo General

Realizar un análisis del mercado que lleve al conocimiento necesario de la institución y su entorno, con el fin de realizar el diseño de un plan estratégico de mercadeo, que permita organizar y formalizar el proceso de prestación de servicios y sentar bases para su implementación.

8.1.2 Objetivos Específicos

- ✓ Realizar un estudio sobre la participación en el mercado de imágenes diagnósticas del centro Radiológico Conquistadores con el fin de proponer estrategias de ampliación y fidelización.
- ✓ Analizar que instituciones (consumidor) y cuales son las razones para direccional estudios al CRC.
- ✓ Analizar el sector en el cual se encuentra la institución
- ✓ Realizar un revisión de la competencia más importante de la institución

³² <http://www.monografias.com/trabajos33/plan-investigacion/plan-investigacion.shtml>

8.2 JUSTIFICACIÓN.

Con el fin de aprovechar las oportunidades del mercado dadas las condiciones actuales, la alta competitividad del sector, las exigencias y necesidades de los clientes actuales y potenciales; el centro radiológico a decidido desarrollar un plan estratégico de Marketing, con el fin de incursionar en el mercado como el primer centro de alta tecnología diagnóstica en Medellín; implementando estrategias diferenciales que aumenten la satisfacción y la fidelidad de los clientes posicionando así el nombre del centro Radiológico y los servicios que este proporciona orientados a incrementar el uso de los servicios actuales, con la implementación de soluciones tecnológicas y de marketing que mejoren la efectividad de las ventas.

Pero además, traerá a la empresa una visión actual y del futuro que le servirá para marcar sus directrices con el mínimo error y las máximas garantías ya que permite obtener y administrar eficientemente los recursos para la realización del plan y el mejor empleo de estos a través de un documento escrito donde se detallan todas las variables específicas de marketing, de una manera sencilla y fácil de entender, con una gran flexibilidad y facilidad de adaptación a los cambios, como estrategias coherentes, prácticas y realistas.

8.3 PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO

Es importante conocer la participación del Centro radiológico Conquistadores en el mercado de la imagenología en la ciudad de Medellín, lo cual va a permitir tener una idea clara en que segmento hay que formular las estrategias para obtener una mayor participación, como se muestra en las tablas y gráficas siguientes.

El total de la población de la ciudad de Medellín es de 2.214.494 aproximadamente según el DANE. De esta población el 69% se encuentra inscrito en el régimen contributivo de salud, (1.528.001 personas), el 26% en el régimen subsidiado (575.768 personas) y el resto en regímenes especiales.

De este total de la población las principales EPS tienen una participación en el mercado del 57.47% distribuidas así:

8.3.1 Población de EPS de Medellín

Cuadro 18. Población de EPS de Medellín

INSTITUCION	POBLACION MEDELLIN	EN	PARTICIPACION
SALUDCOOP EPS	320.880		21%
COOMEVA EPS	245.397		16.06%
NUEVA EPS	199.404		13.05%
CAFESALUD EPS	62.954		4.12%
CRUZ BLANCA EPS	49.507		3.24%
TOTAL	878.142		57.47%

Fuente: Información obtenida de acuerdo a Fosyga estadística de afiliados compensados

Las principales instituciones de medicina prepagada tienen una participación del 7.5% distribuidas así:

- **Población en Planes de Medicina Prepagada en Medellín**

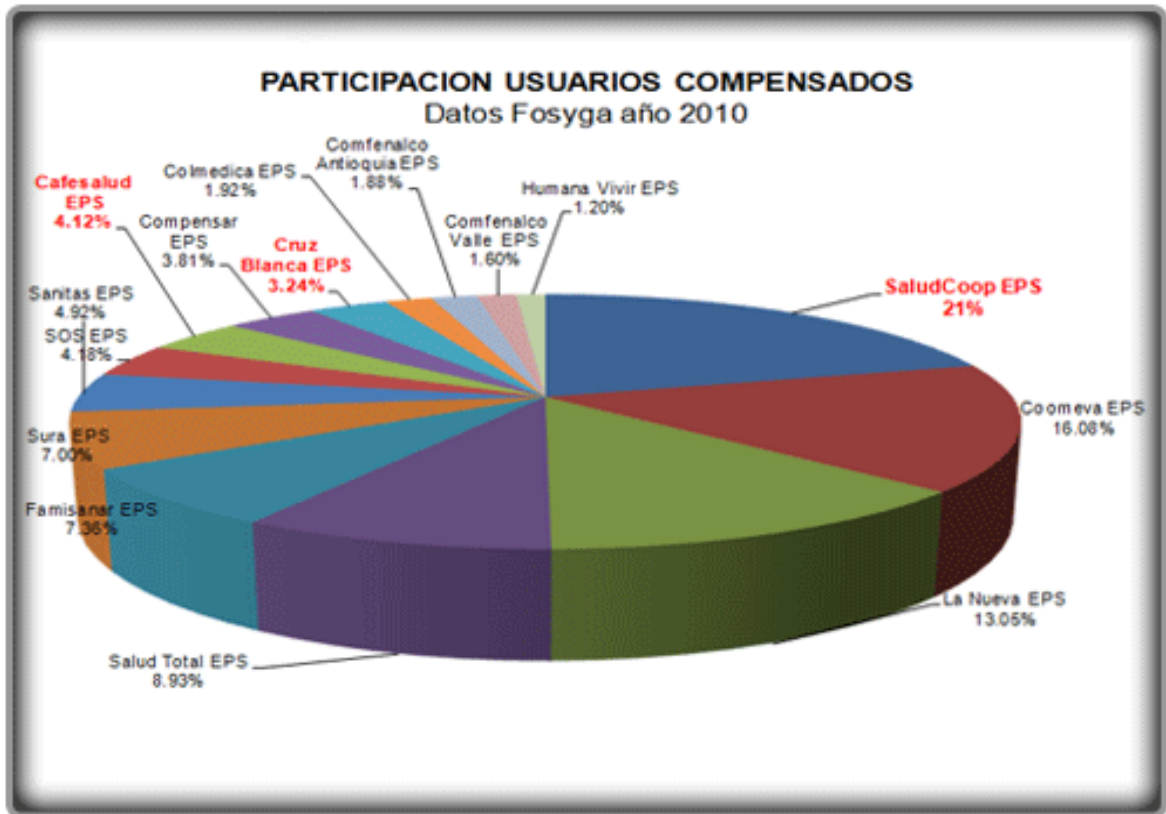
Cuadro 19. Población en Planes de Medicina Prepagada en Medellín

INSTITUCION	POBLACION EN MEDELLIN	% DE PARTICIPACION
COOMEVA	65.021	56,60
COLSANITAS	16.782	14,61
SUSALUD	16.113	14,03
CAFESALUD	11.248	9,79
COLMENA	2.561	2,23
COLPATRIA	1.469	1,28
MEDISANITAS	1.246	1,08
OTRAS	442	0,38
TOTAL	114.882	100,00

Fuente: Información obtenida de Superintendencia Nacional de salud

De esta población el Centro Radiológico Conquistadores no presta servicios a Susalud y a las demás presta el 0.54% del total de la población de Medicina prepagada de la ciudad de Medellín. Las instituciones no son las encargadas de direccional los usuarios, el usuario es libre de escoger a su médico y la institución donde quiere ir.

- **Participación de Usuarios de EPS en Medellín**



Gráfica 20. Participación de Usuarios de EPS en Medellín
Fuente: Información obtenida de Superintendencia Nacional de salud

De las 15 principales EPS de la ciudad de Medellín el CRC presta servicios a 4 de ellas, así: SaludCoop con un 34,25%, Coomeva EPS con un 16,53%, Cruz Blanca con un 14,54% Cafesalud el 13,76% para un total del 79,08% del total de la facturación.

El resto está contemplado en instituciones particulares, entidades de medicina prepagada y aseguradoras.

El Centro radiológico Conquistadores en el año de 2010 atendió un total de 21.895 usuarios de los cuales el 0,54% pertenecen a planes de medicina prepagada y el 79,08% pertenecen a EPS y el 20,38% a otras instituciones.

Según la información los usuarios de medicina prepagada en Medellín
114.882

Según la información los usuarios de las principales EPS en Medellín
878.142

Total de usuarios en Medellín de las principales EPS y MP

993.024

De los cuales el CRC atendió 21.895 correspondiendo al 2.20% de participación en el mercado.

Los ingresos de la institución han ido disminuyendo cada año, teniendo un pico muy alto en el año 2010 donde los ingresos se redujeron casi en un 28%. La institución invierte muy poco dinero en el marketing, solo se aprecia gastos de publicidad, de representación y algunos descuentos, los cuales se nota que cada vez son menores con el fin de disminuir gastos.

El nivel de participación en el mercado en el año 2010 fue del 2.20%, con un gasto en marketing de \$9.648.00 que corresponde a un 2.09% del gasto total.

8.3.2 Situación del mercado. El centro radiológico es una entidad dedicada al área de la tecnología diagnóstica, vinculada con las principales EPS de la ciudad y algunas empresas de medicina prepagada que requieren de los servicios de radiología general e intervencionista, ecografía, mamografía y tomografía

Pero debido a los constantes cambios en la normatividad en salud, a las exigencias del ministerio de salud, a la crisis que padece el sector, las entidades prestadoras de servicios han estado disminuyendo el número de estudios remitidos a terceros y se han estado autoabasteciendo en lo que respecta al apoyo diagnóstico. Por otro lado la institución no ha realizado importantes cambios a nivel tecnológico respecto a los equipos y para los usuarios de Medicina Prepagada y para los particulares este es uno de los principales factores para elegir a donde ir.

Por otro lado la gran competencia de precios y tecnología que hay en la ciudad ha venido presentando gran disminución en el número de estudios que realiza la institución poniendo en riesgo la subsistencia de la misma.

8.4 MERCADO OBJETIVO

El Centro Radiológico se encuentra ubicado en un lugar estratégico de la ciudad, cercano a dos de las redes con mayor número de usuarios como son el grupo SaludCoop y Coomeva EPS, sus instalaciones están dentro de la Clínica Conquistadores única en el sector. La población que habita a su alrededor es de estrato 4 y 5 los cuales la gran mayoría poseen planes complementarios de salud, como Medicina Prepagada o pólizas de seguros médicos. Es por esto

que el mercado objetivo debe ir enfocado a brindar atención a las principales instituciones de medicina prepagada y a las EPS con mayor número de afiliados como Cruz Blanca, SaludCoop, Cafesalud y Coomeva. Hay un sector que el Centro Radiológico no ha tomado muy en cuenta y que debido a las innumerables deficiencias que presenta el sistema de salud van en crecimiento como son las pólizas de salud.

8.5 ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR

Con el fin de conocer las necesidades, las razones por las cuales solicitan los servicios y las expectativas de los clientes (consumidor) del Centro Radiológico Conquistadores se realizó una encuesta a las principales instituciones a las que se les presta el servicio y de acuerdo a los resultados formular estrategias de mercadeo enfocadas a la satisfacción del cliente. (Ver anexo 1 y 2). Los resultados obtenidos son:

8.5.1 Resultados de la Encuesta

1. ¿De acuerdo a su infraestructura es necesario direccionar estudios del área de imagenología hacia terceros? ¿Por qué?

Las instituciones encuestadas se ven en la necesidad de direccionar estudios de imagenología hacia las IPS particulares, ya que en la mayoría de casos no pueden realizar el cubrimiento total de los usuarios.

Por otro lado cuando se le presentan dificultades como el daño de un equipo o la falta de un médico Radiólogo deben direccionar a otros prestadores.

2. ¿Qué tipo de estudios del área de imagenología direcciona su institución hacia terceros? ¿Por qué?

Coomeva EPS direcciona Radiología general, tomografía, radiología especializada, y muchas ecografías, pero las mamografías en su mayoría son cubiertas por sus propias IPS, direcciona el 100% de las resonancias magnéticas, y los estudios de urodinamia ya que no cuenta con estos equipos. La razón de direccionar es que tienen gran cantidad de usuarios y no alcanzan a atenderlos oportunamente.

SaludCoop tiene cubierto casi el 100% de los Rx simples, mucha parte de las tomografías y mamografías. Lo menos cubierto es lo que requiere de un médico Radiólogo como son los estudios especiales y las ecografías, por falta de mano de obra. Direcciona el 100% de las resonancias magnéticas, y los estudios de urodinamia ya que aún no cuenta con estos equipos.

Cafesalud EPS la mayoría de estudios que direcciona ecografías y rx simples, además de las resonancias, urodinamias y estudios más especializados. La Clínica Conquistadores direcciona todos sus estudios al CRC ya que solo cuenta con equipo de Rx simple.

3. ¿El CRC Es o ha sido su prestador de servicios de imagenología?

El CRC le presta actualmente servicios a todas las instituciones encuestadas. Siendo su mayor aliado el grupo SaludCoop.

4. ¿En caso afirmativo, Que servicios le ha prestado el CRC?

El CRC presta todos los servicios a las instituciones pero en muy baja proporción de Tomografías y casi nada de mamografías.

5. ¿Cómo ha sido la oportunidad de los servicios que le presta el CRC?

Las instituciones consideran que el servicio ha sido oportuno, menos en Ecografías que la oportunidad esta a más de 15 días.

6. ¿Cómo considera la calidad de los servicios recibidos del CRC? ¿Por qué?

Consideran que la calidad es buena en general. Coomeva EPS dice que se han presentando algunas quejas de la impuntualidad en la hora de atención de las ecografías.

7. ¿Considera que las tarifas de la institución son competitivas? ¿Por qué?

Todos consideran que es competitiva, siendo conscientes de que son bajas, pero las dificultades que se presentan en el sector salud no da para pagar más alto.

8. ¿Luego de contratar un servicio con el CRC se ha visto en la necesidad de redireccionar sus usuarios a otra IPS? ¿Por qué?

Todas las instituciones se han visto en la necesidad de redireccionar los estudios para otras IPS ya que en varias oportunidades los equipos del CRC, están fuera de servicio, o las citas para las ecografías están muy lejos.

9. ¿Qué servicios del área de imagenología, le gustaría encontrar en sus prestadores?

El Auditor del Grupo SaludCoop dice que hay equipos muy costosos para

ayudas diagnósticas como es el caso del Resonador Magnético, o procedimientos muy especializados como las arteriografías y que su realización es fundamental para el diagnóstico y procedimientos de los usuarios por lo tanto todas las IPS que presten apoyo a las EPS deberían contar con estos servicios. Las demás instituciones dicen que fuera de los servicios que presta el CRC en general la radiología especializada, ya que son pocas las instituciones que lo prestan y la oportunidad es muy demorada.

10. ¿Cree usted que la institución deba especializarse en un área de atención especializada de la imagenología? ¿Cuál?

La mayoría dice que no, pero que si debe ampliar sus servicios, como resonancia y Biopsias especializadas.

11. ¿Cuáles de los siguientes factores considera más importantes para contratar un prestador de servicios de imagenología?

Todos coinciden en que el precio, la calidad de los servicios prestados, la oportunidad y la tecnología de punta son decisivos en el momento de la contratación.

Por otro lado dicen que el servicio, la ubicación geográfica, la infraestructura y comodidad de las instalaciones y la accesibilidad que tengan los usuarios también juega un papel importante en el momento de la contratación.

12. Estaría dispuesto a contratar o continuar (en caso de tener contrato vigente) contando con los servicios del CRC; como su prestador de servicios de Imagenología? ¿Por qué?

La mayoría dice que sí, menos la Clínica Conquistadores quien tiene proyectado para muy pronto, montar su propio servicio de apoyo diagnóstico dotado con tecnología de punta.

8.6 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

De acuerdo a lo encontrado se puede determinar que la tendencia de las instituciones es de ser autosuficientes y solo derivar hacia terceros estudios muy especializados o cuando tengan dificultades con sus equipos, la oportunidad se dispare o cuando tengan problemas de cubrimiento por parte de la mano de obra especializada.

De acuerdo a los resultados de las encuestas también se concluye que

debido a las constantes fallas tecnológicas de los equipos del centro radiológico Conquistadores las entidades prestadoras de servicios de salud se han visto en la necesidad de redireccionar a sus usuarios para otras IPS. Por lo tanto confirmamos que de continuar así la institución perderá toda credibilidad y cada día serán menos sus usuarios y por ende sus ingresos.

La institución debe tener en cuenta que para la contratación las EPS, las instituciones de Medicina prepagada, las Clínicas no solo se fijan en el precio de los estudios, la calidad, la oportunidad, sino además en la tecnología, las instalaciones y la accesibilidad que tengan los usuarios.

8.6.1 Análisis del sector. El sector de la salud sufrió una gran transformación en Colombia con los cambios introducidos por la reforma constitucional de 1.991, algunos de cuyos efectos se pueden apreciar en la cobertura la cual pasó de 57 por ciento en 1997 después de consolidadas las afiliaciones tanto al sistema contributivo como subsidiado, al 86 por ciento en el 2008. Estas cifras ponen de presente el gran dinamismo que ha tomado en Colombia este importante sector y las inmensas posibilidades que ofrece para su crecimiento, toda vez que al mismo están además atados grandes recursos económicos tanto públicos como privados.

Además de la amplia cobertura, es importante considerar que el crecimiento de la población total se mantiene a una tasa promedio anual del 3,5 al 4 por ciento, el de la población mayor a 50 años de edad creció más del 100% entre el año 1985 y el proyectado para 2009, según cifras del DANE, segmento este de alta importancia pues junto a la población de infantes son los que más demandan productos y servicios de salud.

De otro lado, como consecuencia de una mejora en las condiciones generales y de salud, la expectativa de vida de los colombianos pasó de aproximadamente 65 años en la primera mitad de 1980 a casi 73 años, cifra estimada para el 2009. Este cálculo es importante desde el punto de vista de tamaño del mercado: los colombianos consumimos más productos y servicios de salud durante 8 años más de vida que en décadas pasadas. Esta situación ha repercutido por otra parte en el crecimiento de las instituciones que prestan servicios de salud, las cuales han aumentado su participación e importancia en la economía.³³

³³ Extractos de: Danilo Salazar Cortes. Socio de Prospecta& CEO Council. Portafolio. “El sector salud saludable”. Octubre 10 de 2009.

El sector de la salud en Medellín se ha desarrollado durante un largo periodo de tiempo primero, alrededor de sus facultades de medicina, enfermería, odontología y salud pública; luego bajo el impulso de los diferentes programas tanto de investigación y desarrollo como los exitosos grupos de trasplantes, y más recientemente de la mano de clínicas y hospitales que han logrado extender los servicios de sus instituciones a pacientes internacionales. Con estos antecedentes, la ciudad tiene inmensas posibilidades de proyectarse mucho más decididamente en el sector de la salud a los mercados internacionales, pues además la localización estratégica de Medellín la sitúa como una excelente opción para tratamientos médicos por su cercanía con Estados Unidos, Centroamérica, El Caribe y alguna de las grandes capitales latinoamericanas.

Los principales procedimientos demandados por los pacientes extranjeros han sido: la cirugía plástica estética, trasplantes renal, hepático, de medula ósea, corazón, pulmón y cornea. La producción de los servicios sociales y de salud viene en ascenso en los últimos años, estos registraron un crecimiento de 26% entre el 2002 y el 2007.³⁴

Pese a la situación actual del sector salud, a las dificultades que atraviesan las EPS y las IPS de la ciudad, podemos ver que las grandes clínicas de la ciudad continúan expandiendo sus áreas o construyendo centros nuevos, como es el caso de la Clínica las Américas, Comfenalco, Clínica del Prado entre otras, y directamente a lo que se refiere a entidades de apoyo diagnóstico tenemos al el Instituto Neurológico de Antioquia quien adquirió un nuevo local para ampliar sus instalaciones, Prodiagnóstico quien está adquiriendo sedes en diferentes puntos de la ciudad.

8.6.2 Análisis de la competencia. En la ciudad existen diferentes tipos de instituciones prestadoras de servicio de apoyo diagnóstico en diferentes puntos estratégicos de la ciudad que se caracterizan por atender un tipo de población que las hace diferenciarse de las demás y que ha permitido mantenerse y crecer a la gran mayoría de prestadores. Como por ejemplo de Cedimed e Incare instituciones con una infraestructura moderna, equipos de avanzada tecnología que atienden en su gran mayoría a usuarios particulares y de medicina prepagada, Pro diagnóstico, Radiología del Hospital San Vicente de Paúl, Hospital Pablo Tobón con infraestructura amplia, equipos de buena tecnología que

34 Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/37520305/Guia-Salud> consultado en agosto de 2011

atienden un gran número de usuarios en su mayoría del SISBEN y EPS. Por otro lado y una de la mayor competencia del Centro Radiológico es Dinámica IPS quien cuenta con diferentes sedes en la ciudad y una de ellas frente a sus instalaciones que atiende usuarios de EPS y tiene toda la población del grupo SURAMERICANA uno de más sólidos de la ciudad, etc.

Debido a la crisis actual del sector las instituciones que prestaban servicios casi exclusivamente a usuarios particulares y de medicina prepagada se han volcado a la tarea de pelearse el mercado valiéndose de sus grandes estructuras y avances tecnológicos para acaparar el mercado de los menos favorecidos como es el caso de las EPS y el régimen subsidiado. Por otro lado en el campo de la imagenología se vive una competencia desleal ya que las grandes instituciones se quieren ganar el mercado disminuyendo el valor de las tarifas y dejando a las instituciones pequeñas como es el caso del Centro Radiológico sin herramientas para sobrevivir en un mercado donde los usuarios cada vez más informados de sus derechos se van vislumbrados por las estructuras de mármol y equipos sofisticados.

8.6.3 Estrategias de servicio. Desde hace algún tiempo la institución viene implementando el sistema de gestión de la calidad para garantizar la prestación de un servicio con un alto nivel de calidad, que satisfaga las necesidades y supere las expectativas del cliente interno y externo, desde el momento en que llega a las instalaciones, hasta el momento en que es entregado el resultado de los exámenes.

Un buen servicio de atención al cliente-paciente es la mejor herramienta para la idealización, cumpliendo con la promesa de entrega de resultados, ofreciendo estudios completos y bien diagnosticados, siendo puntuales en la realización del examen, atendiendo debidamente las inquietudes de los clientes-pacientes, brindando valores agregados al servicio para la satisfacción y comodidad del cliente-paciente.

Esta es la finalidad del sistema pero aún no se ha implementado correctamente, solo esta en fase de diseño.

8.6.4 Estrategias de precio estipuladas por la institución. Las tarifas de imagenología al igual que las del sector salud, estaban supeditadas al tipo de contratación que se realizara. Es decir cuando se realizaba un

convenio con el ISS (hoy Nueva EPS) las tarifas estaban reglamentadas por decreto y con base a ellas se guiaban las demás EPS del país. Para las instituciones de Medicina prepagada se pactaba otro tipo de tarifa mucho más alta pero era la misma para todos los prestadores de salud.

Pero debido a la competencia, a la crisis del sector las tarifas cada vez son menores lo cual deja un margen de utilidad muy estrecho para las pequeñas IPS como el Centro Radiológico Conquistadores.

Es por esto que el Centro Radiológico Conquistadores no tiene una política de precio clara ya que se ciñe a aceptar la que le soliciten las instituciones.

8.6.5 Estrategias de promoción empleadas. La institución realiza publicaciones en las páginas amarillas, en revistas especializadas de salud como la Guía Médica Hospitalaria, y en algunos directorios de las instituciones de medicina prepagada

8.6.6 Estrategias de distribución del CRC. Luego de que el técnico de Rx o el médico Radiólogo realiza el estudio y la secretaria de transcripción pasa el informe, se archiva y el usuario debe llegar a la institución a reclamar el estudio. El proceso que la institución tiene diseñado se presenta en la siguiente tabla:

- **Procedimiento de entrega de estudios**

Cuadro 20. Procedimiento de entrega de estudios

PASO	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1.	¿Usuario solicita resultados?	Si el usuario si se acerca a reclamar los resultados continuar con el paso 3 . Si el usuario no se acerca a reclamar los resultados continuar procedimiento.	Admisión
2.	Realizar llamadas	Si el usuario no regresa a reclamar los resultados, admisión llama al número de teléfono registrado, y si aun así no lo reclama se archiva por un lapso de dos (2) meses.	Admisión
3.	Solicitar documentos	Solicitar el documento de identidad y el ficho que se le entrego el día que se realizó el estudio.	Admisión
4.	¿Usuario tiene documentos?	Si el usuario si tiene los documentos continuar con el paso 6 . Si el usuario no tiene los documentos continuar con el procedimiento.	Admisión
5.	No entregar Orientar al usuario	Si el usuario no tiene los documentos no se le entregan los resultados y se le debe indicar el paso a seguir para que los pueda solicitar.	Admisión
6.	Pedir al usuario diligencie encuesta	Solicitar que diligencie la encuesta de calidad, indicándole previamente cual es el objetivo de ésta.	Admisión
7.	¿Usuario diligencia encuesta?	Si el usuario no diligencia la encuesta continuar con el paso 9 . Si el usuario si decide diligenciar la encuesta, continuar procedimiento.	Admisión
8.	Entregar encuesta y lapicero	Entregar la encuesta y un lapicero al usuario para que diligencie la encuesta.	Admisión
9.	Buscar resultado	Buscar el resultado de éste en el archivo.	Admisión
10.	Corroborar datos y Verificar existencia de placa e informe	Verificar que el sobre contenga la imagen y la lectura y que estos coincidan con los datos del documento de identidad del usuario y/o ficho.	Admisión
11.	Diligenciar libro de entrega de resultados	Diligenciar el libro de entrega de resultados colocando los nombres y apellidos completos del usuario.	Admisión
12.	Firmar libro de entrega de resultados	Solicitar al usuario que firme el libro y que indique su número de teléfono.	Usuario
13.	Entregar resultados	Entregar los resultados al usuario y pedirle que antes de que se retire de la ventanilla verifique que vaya completo.	Admisión
14.	Entregar encuesta al área administrativa	Entregar la encuesta de calidad al área administrativa.	Admisión

Información tomada de la Base de datos del CRC.

8.6.7 Estrategias de comunicación que tiene el crc. Hace poco se comenzó con campañas de comunicación en carteleras y volantes, para la prevención de enfermedades de transmisión e higiene tanto del personal de la institución como para los usuarios.

Pero en realidad es poca la comunicación que se realiza tanto a nivel interno como externo, no existe una estrategia desde los directivos para tal fin.

- **Pronóstico.** En la actualidad, la imagenología, es un procedimiento relativamente costoso ya que la mayoría de las entidades de salud tienen la necesidad de acceder a estos servicios de manera constante, Esto beneficia de manera significativa al Centro Radiológico Conquistadores.
- De las 15 principales EPS de la ciudad de Medellín el CRC presta servicios a 4 de ellas, así: SaludCoop con un 34,25%, Coomeva EPS con un 16,53%, Cruz Blanca con un 14,54% Café salud el 13, 76% para un total del 79,08% del total de la facturación. El resto está contemplado en instituciones particulares, entidades de medicina prepagada y aseguradoras.
- El Centro radiológico Conquistadores en el año de 2010 atendió un total de 21.895 usuarios de los cuales el 0.54% pertenecen a planes de medicina prepagada y el 79.08% pertenecen a EPS y el 20.38% a otras instituciones.

Según la información los usuarios de medicina prepagada en Medellín	114.882
Según la información los usuarios de las principales EPS en Medellín	878.142
Total de usuarios en Medellín de la principales EPS y MP ³⁵	993.024

•Objetivos

- ✓ **Objetivos del plan estratégico**
- ✓ Mejorar la eficiencia y productividad en el quehacer permanente de la organización, mejorando la posición competitiva.
- ✓ Fortalecer los procesos de servicio y atención al cliente, reduciendo los tiempos de espera en la tramitación y otorgamiento de beneficios.

35Información obtenida de Superintendencia Nacional de salud)

- ✓ Promover el desarrollo personal y profesional de los empleados, su motivación y compromiso con la organización.
- ✓ Mejorar nuestra imagen corporativa obteniendo el alcance de niveles de excelencia en la calidad y prontitud con que se atiende al usuario.
- ✓ Esta orientados a la consecución de los objetivos estratégicos de la institución.
- ✓ Mejorar los ingreso y utilidades del CRC

- **Estrategias y plan de acción**

Luego del análisis realizado al mercado, la competencia, las estrategias utilizadas por la institución, la matriz DOFA y la matriz BCG se proponen las siguientes estrategias:

- ✓ **Estrategias de Crecimiento:**

ESTRATEGIAS	PLANES DE ACCIÓN
Contactar aliados estratégicos, aprovechando la experiencia positiva de CRC en el mercado.	Identificar empresas que presten servicios similares o complementarios a los de la empresa y que estén interesadas en sumar a sus intereses y a los intereses de CRC (Gana – Gana)
Programar la adquisición de equipos en los períodos en que el dólar disminuya su valor con respecto al peso.	Estar atentos a la fluctuación del dólar para aprovechar las oportunidades de adquisición de equipos con tecnología de punta. Participar en ferias nacionales e internacionales. Los primeros equipos a renovar serían de tomografía y mamografía
Aprovechar el reconocimiento que se tiene en el medio, con el fin de lograr crecimiento en el mercado local, nacional e internacional.	Enfocarse en el mercado corporativo, proyectando mayor cobertura geográfica y haciendo visible la empresa en otras ciudades y en otros países.
Programar los procesos de capacitación para el manejo de los equipos y nuevas tecnologías adquiridas.	Organizar un plan anual de capacitación pertinente a las nuevas tecnologías y adquisiciones.

Participar en las convocatorias del sector público, aprovechando la experiencia y el conocimiento exigidos por ellos.	Monitorear permanentemente por Internet y por la gaceta oficial, las licitaciones y convocatorias que demanda el sector público.
---	--

✓ **Estrategias de Supervivencia**

ESTRATEGIAS	PLANES DE ACCIÓN
Incrementar los niveles de ventas a través de la identificación de nuevas oportunidades de negocios, con el fin de aumentar el capital de trabajo y el crecimiento de la empresa.	Formar la fuerza comercial y fortalecer el área de servicios, con un enfoque diferencial, que identifique oportunidades de negocio, mejore el servicio al cliente, administre las bases de datos y mejore los resultados.
Conformar un grupo de operadores logísticos en el área técnica, que respalden la operación eficiente de la empresa (capacidad instalada)	Identificar en el mercado empresas de confianza que presten servicios técnicos que sirvan como operadores, y que contribuyan al crecimiento porcentual de la capacidad instalada.
Definir con exactitud el destino de los equipos obsoletos que se tienen en la empresa.	Levantar la ficha técnica de cada equipo, con el fin de tener claridad de la utilización o desuso de éstas.
Mejorar el nivel de posicionamiento y reconocimiento de la marca.	Implementar un plan de medios que acerque la empresa al mercado, y motive a la realización de alianzas con empresas del sector público y privado.
Definir los elementos diferenciadores de la empresa con relación a sus competidores.	Elaborar el protocolo de atención y servicio a los clientes. Tener por escrito la promesa de ventas.
Aprovechar el reconocimiento que se tiene en el medio para tomar distancia de los competidores.	Establecer factores diferenciadores que le permitan a CRC tener ventajas competitivas con relación a la competencia.
Utilizar el conocimiento y las experiencias adquiridas como una ventaja comparativa frente a los competidores.	Identificar y documentar los factores determinantes en el desempeño de las actividades técnicas y operativas de la empresa en el mercado.

✓ **Estrategias de Fuga**

ESTRATEGIAS	PLANES DE ACCIÓN
Fortalecer la imagen y cultura corporativa, para superar a los competidores.	Consolidar una imagen corporativa fuerte, que permita el reconocimiento, respaldo y respeto de los clientes y competidores.
Tener equipos y tecnología, que superen ampliamente a los que tiene la competencia.	Adquirir los mejores equipos, para tener ventajas competitivas con relación a las otras empresas.
Lograr reconocimiento de la marca por parte de clientes, competidores y el mercado potencial.	Con el plan de medios impactar al mercado mediante: aviso luminoso, vallas y pautas en revistas especializadas entre otros.
Realizar una alianza estratégica	Hacer una alianza estratégica con la Clínica Conquistadores para que amplíe las áreas de radiología y pueda habilitar el servicio, considerando la posibilidad de trabajar conjuntamente bajo una misma razón social.

➤ **Estrategias de Producto ó Servicio:** El Centro Radiológico Conquistadores debe lanzar campañas para mejorar la prestación del servicio en cuanto la atención al cliente-paciente ya que es la mejor herramienta para la fidelización, cumpliendo con la promesa de entrega de resultados, ofreciendo estudios completos y bien diagnosticados, siendo puntuales en la realización del examen, atendiendo debidamente las inquietudes de los clientes-pacientes, brindando valor agregado al servicio para la satisfacción y comodidad del cliente-paciente.

- Garantizar la prestación de un servicio con un alto nivel de calidad, que satisfaga las necesidades y supere las expectativas del cliente externo, desde el momento en que llega a las instalaciones, hasta el momento en que es entregado el resultado de los exámenes.
- Disminuir los reprocesos: En la repetición de exámenes en su totalidad, ya que esto implica insatisfacción al cliente y usuarios, mayor tiempo en el proceso y sobrecostos y tiempos improductivos, entre otros; Lo que conlleva a reacciones negativa
- Brindar Oportunidad en la asignación de citas a los pacientes: asignar las citas en el menor tiempo posible después de la solicitud del paciente. Tener como prioridad los pacientes hospitalizados a los pacientes que van por tutelas. Para ello se requiere la contratación de nuevos radiólogos.

- Realizar la Atención de pacientes las 24 horas: como valor agregado a sus clientes tiene atención las 24 horas del día haciendo así más eficiente el servicio y aumentando la cobertura de su demanda de crecimiento
- Dar Auxilios de transporte para pacientes que tienen citas en las horas de la noche y fuera de la ciudad: se les ofrecerá el transporte de ida y regreso a los usuarios que acepten sus citas después de las 9:00 de la noche y en días dominicales y festivos. Para ello la institución debe contratar un vehículo y conductor que sea de confianza.

➤ **Estrategias de distribución:**

- Entrega oportuna de resultados a los pacientes: Primero que todo se debe cumplir con los tiempos de promesa de entrega de los resultados. Una de las situaciones más comunes que se viven en las entidades prestadoras de servicios de salud, es el tiempo de espera para recibir una respuesta respecto a los resultados de los servicios que se ofrecen. Diariamente se reciben llamadas preguntando si ya salieron los resultados de las imágenes, ofreciendo una respuesta negativa a los pacientes; lo que genera disgustos en ellos pues en algunas ocasiones la espera es bastante larga. Además de esto, las personas encargadas en recepción, deben estar constantemente respondiendo estas llamadas y ofreciendo razones justificadas para evitar inconvenientes con los pacientes y ocupando el tiempo de atención al cliente que llega para ser atendido en las instalaciones del centro radiológico, ocasionando esperas a los pacientes para ser atendidos. El retraso en la entrega de los diagnósticos trae consigo posibles implicaciones medicas a los pacientes o desorientación al médico tratante si por alguna razón durante el tiempo de espera del diagnóstico, desaparecen o cambian los síntomas originales del paciente, ocasionando equivocaciones en los procedimientos y una nueva investigación de los síntomas, lo que implica la prolongación del tratamiento, poniendo en riesgo la salud y la vida del paciente.
- Nueva Política de entrega de resultados: Se consideran las siguientes alternativas
 - Llamar a los usuarios o enviarles un mensaje de texto a su teléfono celular para informarles que sus resultados ya están listos; si en las doce horas siguientes no han recogido sus resultados, se realizará una llamada telefónica para preguntar al usuario si desea que se le lleven los resultados a su domicilio, los pacientes residentes en la ciudad de Medellín tendrán esta opción como servicio adicional para mayor comodidad.
 - Entrega de resultados a domicilio lo cual va a permitir una mejor utilización de los espacios al descongestionar las taquillas de recepción, además este

servicio es llamativo para los usuarios y con seguridad nos va a permitir llamar más usuarios. Este servicio se podría realizar con la empresa de mensajería especializada el cual tiene un costo de \$2.500 por cada entrega y manejo un talonario que va a llenar cada usuario autorizando la entrega personalizada en su domicilio o lugar de trabajo dentro del área metropolitana y que a la vez va a garantizar que el CRC cumpla con el requisito de confidencialidad en la entrega de resultados

- Informar sobre los retrasos y demoras a los pacientes: Ofrecer explicaciones a los pacientes cuando ocurran retrasos para que ellos no comiencen a especular sobre un mal servicios, sino que tengan una información real de lo sucedido.

➤ **Estrategias de Precio:**

- Realizar un portafolio especial de tarifas sociales para ofrecer en los barrios de un estrato 2 y 3 donde la mayoría de la población no tiene acceso a una EPS, sino que consulta a los médicos generales del área. Este portafolio será entregado por el mensajero de la institución a los consultorios de barrios como San Cristóbal, San Javier, Belencito, En el centro de la ciudad.

- También se puede hacer una base de datos con médicos generales de la ciudad que atienden este tipo de población y llevarles directamente el portafolio.

➤ **Estrategias de Promoción:**

- Es de vital importancia que el gerente del Centro Radiológico realice visitas de mantenimiento a las instituciones con las cuales tiene contrato y los clientes potenciales a los cuales les ha enviado el portafolio de servicios. Estas visitas pueden ser programadas dos veces por semana hasta realizar una ronda completa y volver a comenzar.

➤ **Población o mercado:**

- Realizar una inspección del segmento de mercado al cual le presta servicios la institución y cuál podría ser el mercado potencial

- Recuperación y adquisición de usuarios de Medicina prepagada: Para lograrlo se enviará una carta ofreciendo un horario especial, un número de teléfono celular y el nombre de una de las secretarías de admisiones que se encargará de ubicarles la cita en un horario preferencial y le realizará los

trámites necesarios para la autorización con el fin de que no tenga que esperar y obtenga los resultados de una forma oportuna. Además se realizarán visitas y presentación del portafolio una vez al mes a las reuniones que realizan los asesores que son los que tienen el contacto directo con los usuarios y pueden referenciar la institución.

- Incursionar en nuevos segmentos de población: Con el fin de ampliar la población se enviará a los consultorios de médicos generales del área de Conquistadores, Laureles, Belén, Suramericana y el centro, además del volante una carta de ofrecimiento de los servicios, un portafolio de los estudios que se realizan, un listado de tarifas especiales con el comparativo de las tarifas actuales y tarjetas de descuentos para los usuarios que sean remitidos por ellos.

➤ **Publicidad**

- Diseñar un volante que se entregará a todas las instituciones con las cuales se tiene convenio y además a todos los clientes potenciales identificados como: los consultorios particulares, los centros de salud de la ciudad, las ARS y las aseguradoras. Contratar con una empresa de publicidad la colocación de una valla en un lugar estratégico de la ciudad.
- Elaborará cartelera informativa llamativa, en la entrada del centro radiológico. Esta mostrará información detallada a cerca de las actividades del día y próximos eventos, invitando a las personas a asistir centro radiológico.
- Campaña de precios bajos: Realizar dos campañas al año por ejemplo en épocas de vacaciones como es junio y diciembre con el fin de hacer chequeos ejecutivos a un buen precio como medicina preventiva. La siguiente tabla nos muestra la ficha de la campaña.
- Publicar un aviso del CRC en los principales directorios de las entidades de medicina prepagada, las páginas amarillas y los directorios médicos de la ciudad.
- Diseñar una página Web en la cual los usuarios puedan acceder y pedir la cita a través del portal.

8.6.8 Campaña Paquete Saludable

Cuadro 21. Campaña Paquete Saludable

NOMBRE:	Paquete saludable
FECHA:	Primera Semana de Junio
FECHA:	Primera Semana de Diciembre
ESTUDIOS A REALIZAR	
Para Hombres:	Rx de tórax, ecografía abdominal, ecografía de próstata, (Para los mayores de 45 años).
Para Mujeres:	Mamografía, (Para mujeres mayores de 45 años), ecografía mamaria, (Para mujeres menores de 45 años), Rx de tórax, ecografía abdominal,
PRECIOS:	Tarifas sociales que corresponden al ISS de 2001
POBLACIÓN:	Toda la población que no posee servicio de EPS, incluyendo los usuarios del SISBEN.
MEDIO:	Se enviarán volantes a los consultorios de médicos particulares y a los centros de salud.

Autoría del grupo de investigación.

8.6.9 Tácticas, acciones para lograr el logro de objetivos:

- Para mejorar la calidad y eficiencia en el servicio, el CRC buscare fuentes de financiamiento y realizará convenios con otras entidades de imagenología.
- Dispondrá de buzones en sitios estratégicos para recoger información y recomendaciones de nuestros clientes con el fin de buscar posibles acciones de mejora en la prestación del servicio.
- El CRC trabajará coordinadamente con las entidades de Salud para articular los servicios y lograr un crecimiento sostenido de su actividad comercial (Imagenología)
- Promueve la Cultura del auto cuidado en los usuarios y empleados, para esto organiza talleres para la formación en la cultura de seguridad personal.

- El CRC Institucionalizará la cultura de seguridad en todas las actividades y aplicaciones de la imagenología.
- Creara un comité auditor, para garantizar la prestación los servicios con calidad.
- El CRC como entidad prestadora de servicio se acoge al marco legal de seguridad radiológica y de imagenología y de ser necesario propondrá normas nuevas que den confianza a la sociedad para el uso de esta línea de servicios
- El CRC garantiza el control de la radiactividad ambiental ocasionados por la prestación de servicios radiológicos para el bienestar de la comunidad antioqueña.
- Está preparado para hacer frente a emergencias radiológicas que se puedan generar, dando sumo cuidado a la observancia obligatoria de normas básicas de seguridad radiológica
- Solicitará el incremento en el número de inspecciones, para lograr el control total de fuentes de radiaciones perjudiciales para la comunidad.
- Para el CRC es fundamental mantener actualizado el registro de usuarios y fiscalizarlos, dándole un énfasis especial al control de equipos de RX.

Además se tiene previsto:

- Realizar programas de difusión masiva de concientización al público, sobre los beneficios de una buena calidad en el radiodiagnóstico y del uso seguro de la energía nuclear.
- Difundir las normas de seguridad radiológica entre todos los usuarios a nivel nacional.
- Ofrecer programas de capacitación en el tema
- Consolidar los programas de capacitación relacionados con el uso equipos de imagenología a sus empleados
- Realizar programas de capacitación y calificación en seguridad radiológica de operadores de fuentes de radiaciones ionizantes
- Realizar programas de capacitación sobre control de calidad de equipos a los clientes como tal; Usuarios y entidades de salud.
- Elaborar proyectos para continuar desarrollando tecnologías de imagenología.

- Desarrollar proyectos en las áreas afines de la Imagenología RX. para manejar la mejor tecnología en la imagenología.

9. PLANEACIÓN FINANCIERA

Para llevar a cabo el plan estratégico y con base a este tomar las acciones de mejora respectivas el CRC requiere una inversión inicial de de \$2.500.000.000=, capital que se dispondrá inicial mente de la siguiente manera: se acudiría a entidades financieras con el fin de acceder a créditos, o a través de Leasing, también se realizaran alianzas con los proveedores para obtener algunos equipos como poyo tecnológico. Los socios propietarios aportarán el capital por partes iguales y según las proyecciones del flujo de fondos.

Se estima que el proyecto tendrá un tiempo de dos años para el inicio de la etapa de retorno del capital invertido.

ESTRATEGIA	DETALLE	COSTO ESTIMADO
Programar la adquisición de equipos.	Equipo de Tomografía Multicorte	\$980.000.000
Tener equipos y tecnología, que superen ampliamente a los que tiene la competencia	Equipo de Mamografía Digital	\$436.540.000
	Equipo de Rx Telecomandado con Fluoroscopia	\$661.417.000
		\$2.077.957.000
Brindar Oportunidad en la asignación de citas a los pacientes, para lo cual se requiere la contratación de nuevos radiólogos.	Contratación por honorarios de 2 Médicos Radiólogos, un promedio de 4 horas dirías cada uno a un costo mensual de \$4.000.000 por un año.	\$96.000.000
		\$96.000.000
Nueva política de entrega de resultados.	Entrega de resultados. Se estima un costo mensual de \$533.333	\$6.400.000
		\$6.400.000

ESTRATEGIA	DETALLE	COSTO ESTIMADO
Diseñar un volante que se entregará a todas las instituciones con las cuales se tiene convenio y además a todos los clientes potenciales identificados como: los consultorios particulares, los centros de salud de la ciudad, las ARS y las aseguradoras.	Volantes	\$2.560.000
Contratar con una empresa de publicidad la colocación de una valla en un lugar estratégico de la ciudad	Valla Publicitaria por 4 meses	\$28.000.000
Boletines informativos	Boletines informativos	\$7.200.000
		\$37.760.000
Publicar un aviso del CRC en los principales directorios de las entidades de medicina prepagada, las paginas amarillas y los directorios médicos de la ciudad	Publicar Aviso en Guía Médica	\$2.600.000
	Publicar Aviso en Paginas amarillas	\$3.350.000
	Publicar Aviso en directorios de las principales Empresas de Medicina Prepagada: Coomeva, Cafesalud, Susalud y Colsanitas	\$10.400.000
		\$16.350.000
Diseñar una página Web en la cual los usuarios puedan acceder y pedir la cita a través del portal.	Diseño Pagina Web	\$3.600.000
		\$3.600.000

ESTRATEGIA	DETALLE	COSTO ESTIMADO
Realizar programas de difusión masiva de concientización al público.	Boletines de capacitación al público sobre temas de interés.	\$1.933.000
		\$1.933.000
Realizar reformas locativas	Reformas locativas	\$260.000.000
		\$260.000.000
COSTO APROXIMADO	TOTAL	\$2.500.000.000

9.1 IMPLEMENTACIÓN

Terminado el proceso de planeación se está en condiciones de pasar a la etapa de implementación, que no es más que llevar a la práctica lo anteriormente concebido. Es importante destacar en esta etapa que la implementación del plan deberá tomar en consideración el estilo de dirección y la cultura organizacional existente y deberá contar con el apoyo de la alta dirección de la empresa, que facilite el logro de los resultados previstos y además es responsabilidad de la misma estar alerta para identificar y atenuar cualquier limitación que se presente en el desarrollo del mismo.

Como primera medida la institución debe pensar en la innovación y en una compañía que reúna los puntos más importantes del plan de marketing.

El CRC debe busca manejar actividades encaminadas a fortalecer su imagen, consolidar su posicionamiento y aumentar su participación en el mercado, mejorar la venta de productos e impulsar de manera agresiva su reconocimiento, con el fin de recuperar los espacios perdidos y ganar otros, pudiendo alcanzar los objetivos y metas propuestas, en cuanto a la satisfacción de sus clientes, entrega de productos y servicios, generando mayores ingresos.

10. CONCLUSIONES

10.1 CONCLUSIONES CON RESPECTO A LOS OBJETIVOS

Se considera que el objetivo general de este trabajo de investigación se cumplió totalmente ya que se esperaba realizar un plan estratégico de mercadeo para el Centro Radiológico el cual fue realizado.

En cuanto a los objetivos específicos se logró hacer una revisión de la institución la cual sirvió de apoyo para conocer la demanda de los últimos años y así tenerla en cuenta para la propuesta de incremento con el plan de mercado.

Sobre el análisis realizado al producto se logro conocer que es necesario ampliar los servicios que se prestan ya que el mercado ofrece mucho más servicios y con equipos de avanzada tecnología por lo tanto es necesario hacer una inversión a nivel tecnológico y ampliar el portafolio de servicio.

El objetivo planteado sobre determinar las políticas de precios se pudo conocer que la institución esta condicionada a mantener una tarifa especial según la política de contratación establecida por el contratante ya que es lo usual en el mercado.

Con respecto a la inspección realizada al segmento de mercado al cual le presta servicios la institución, fue muy importante ya que es la base para la creación de estrategias dirigidas al mercado potencial enfocada a los consultorios de los médicos generales, sector muy importante con el cual la institución no contaba.

10.2 CONCLUSIONES CON RESPECTO AL TRABAJO DE CAMPO

Durante la realización de las encuestas y el recorrido por la institución nos pudimos dar cuenta de la necesidad que tiene la institución de diseñar e implementar un plan de mercadeo estratégico y prueba de ello son las sugerencias y aportes que dieron los empleados de la institución, los cuales además sienten temor a la disminución continua de usuarios y que puedan perder sus empleos.

10.3 CONCLUSIONES CON RESPECTO A LA INVESTIGACIÓN

Para sobrevivir en el futuro, las empresas tendrán que orientarse al cliente, aceptar todos los cambios del mercado y reaccionar a ellos lo más rápido posible. En un mundo de consumidores sofisticados e informados, competidores globales comprometidos a brindar un valor superior basado en sus potencialidades o aptitudes distintivas, florece un nuevo concepto de marketing.

- Reconocer que el poder, ahora lo tiene el consumidor.
- Desarrollar la oferta apuntando directamente sólo al público objetivo de ese producto o servicio.
- Diseñar las estrategias de marketing desde el punto de vista del cliente.
- Focalizarse en cómo se distribuye / entrega el producto, no en el producto en sí.
- Acudir al cliente para crear conjuntamente más valor: el rol de la empresa ha cambiado.
- Utilizar nuevas formas de alcanzar al cliente con nuestros mensajes.
- Desarrollar métricas y analizar el ROI (Retorno de la Inversión).
- Desarrollar marketing de alta tecnología.
- Focalizarse en crear activos a largo plazo.

Bajo estos criterios, se puede afirmar que en la actualidad, el marketing ya no es solo una función o actividad más en la organización, sino una actitud gerencial hacia la forma de hacer negocios, considerando como centro de atención el cliente para lograr el éxito. Por todo ello resulta imprescindible, para la empresa moderna, poseer una estrategia de marketing que se concrete en políticas que aseguren la oferta, de forma tal que el cliente reconozca en ella el valor percibido en el producto (servicio), que sea capaz de satisfacer su necesidad.³⁶

A nivel de investigación propiamente dicho se puede decir que a través de su realización se pudo corroborar la necesidad de diseñar e implementar un plan estratégico de mercado en el Centro Radiológico.

Esta investigación será un gran aporte a la institución Centro Radiológico ya que es una herramienta definitiva para ampliar su portafolio, fortalecer sus servicios, y así poder satisfacer las expectativas y necesidades de los usuarios y los accionistas de la misma.

Para los administradores de empresas, como futuros gerentes de las

³⁶ Pagina web disponible en: <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/cu/2008/dkfg.htm> consultada en agosto de 2011

organizaciones, es de vital importancia fortalecerse en temas como la calidad, y el mercadeo ya que son pieza clave para el alcance de los objetivos y llevar las empresas al éxito, además día a día las empresas comprueban que la calidad y el servicio son uno de los factores más importantes para lograr la alta productividad en la misma.

Además este trabajo que se realiza como una técnica de investigación aprendida durante la carrera de administración, hace un gran aporte a los integrantes del equipo puesto que los prepara para su desempeño profesional en los diferentes ámbitos que cada uno se desenvuelve.

10.4 CONCLUSIONES CON RESPECTO A LA ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVA, CONTABLES, ECONÓMICAS Y DE NEGOCIOS ECACEN

Para la UNAD especialmente para la escuela ECACEN toda investigación sobre su área es fuente documental y de consulta para todos los estudiantes, y esta en particular será un aporte de mercadeo área básica para todo administrador de empresas.

11. BIBLIOGRAFIA

Bases de datos del Centro Radiológico Conquistadores

CASTELLANOS N, José Ever. Modulo De Investigación De Mercados. Modulo UNAD. Bogotá, 2008.

GUTIERREZ HURTADO, Juan Alejandro. Modulo De Mercadeo Básico. Modulo UNAD. Bogotá, 2009.

HERNANDEZ MELENDEZ, Edelsys. Metodología de la Investigación, Como escribir una Tesis, 2006, Escuela Nacional de Salud pública.

LÓPEZ CORREA, Diana Cristina, Plan de Marketing para el Laboratorio Clínico Patológico López Correa S.A. Santafé de Bogotá, 2008, 144 p, Trabajo de grado (Administrador de Empresas) Universidad Pontificia Javeriana. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.

MERA RODRÍGGUEZ. Carlos William. Perspectiva Estratégica, El futuro Escenario, módulo UNAD. 2005.

SALAZAR CORTES, Danilo. Socio de Prospecta& CEO Council. Portafolio. "El sector salud saludable". Octubre 10 de 2009.

VARGAS MARTÍNEZ. Hermes Heriberto. Fundamentos de Mercadeo. Módulo UNAD 2010.

ZÄRATE, Diego Fernando. Centro de Salud en Prevención Secundaria. Santafé de Bogotá, 2008, 96 p, trabajo de grado (Administrador de empresas) Universidad Pontificia Javeriana. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.

MUÑIZ GONZALEZ, Rafael, EL Plan De Marketing En La Empresa, Marketing En El Siglo XXI. 3ª Edición, [Www.Marketing-Xxi.Com/El-Plan-De-Mark](http://www.Marketing-Xxi.Com/El-Plan-De-Mark).

Consultada (2011, mayo 20)

http://www.recercat.net/bitstream/2072/43871/1/MEMORIA+TFC_RUIZ_RAUL.pdf

Consultada (2011, mayo 30) <http://www.udem.edu.co/NR/rdonlyres/FAF5087F-9105-4C82-80BE-D874F2EB699A/10390/9Planificaci3nestrat3gicadelasinstitucionesp3b>

Guía de la Salud Consultada (2011, junio 1)
<http://es.scribd.com/doc/37520305/Guia-Salud>

Significado de Tomografía Axial computarizada, Consultada. (2011, Junio 2)
http://es.wikipedia.org/wiki/Tomograf%C3%ADa_axial_computarizada

Significado de Rayos X, Consultada. (2011, Junio 2)
http://es.wikipedia.org/wiki/Rayos_X

Significado de Radiología Contrastada. Consultada (2011, Junio 2)
http://www.diagnosticointegral.com/radiologia/index_radiologia_contrastada.html

Significado de Ecografía. Consultada (2011, Junio 2)
<http://es.wikipedia.org/wiki/Ecograf%C3%ADa>

Significado de Mamografía. Consultada (2011, Junio 2)
<http://es.wikipedia.org/wiki/Mamograf%C3%ADa>

12. ANEXO A.
ENCUESTA ANÁLISIS DEL MERCADO Y DEL CONSUMIDOR

INTITUCIÓN

1. ¿De acuerdo a su infraestructura es necesario direccionar estudios del área de imagenología hacia terceros? ¿Por qué?

Si No

2. ¿Qué tipo de estudios del área de imagenología direcciona su institución hacia terceros? ¿Por qué?

Radiología General	<input type="checkbox"/>	Radiología Especializada	<input type="checkbox"/>
Mamografía	<input type="checkbox"/>	Tomografía	<input type="checkbox"/>
Ecografía	<input type="checkbox"/>	Otro	<input type="checkbox"/>

3. ¿El CRC Es o ha sido su prestador de servicios de imagenología?

Si No

4. ¿En caso afirmativo, Que servicios le ha prestado el CRC?

Radiología General	<input type="checkbox"/>	Radiología Especializada	<input type="checkbox"/>
Mamografía	<input type="checkbox"/>	Tomografía	<input type="checkbox"/>
Ecografía	<input type="checkbox"/>		

5. ¿Cómo ha sido la oportunidad de los servicios que le presta el CRC?

De 0 a 3 días De 4 a 8 Días De 9 a 15 días Más de 16 Días

6. ¿Cómo considera la calidad de los servicios recibidos del CRC? ¿Por qué?

Excelente Bueno Regular Malo

7. ¿Considera que las tarifas de la institución son competitivas? ¿Por qué?

Si No

8. ¿Luego de contratar un servicio con el CRC se ha visto en la necesidad de redireccionar sus usuarios a otra IPS? ¿Por qué?

Si

No

9. ¿Qué servicios del área de imagenología, le gustaría encontrar en sus prestadores?

10. ¿Cree usted que la institución deba especializarse en un área de atención especializada de la imagenología? ¿Cuál?

Si

No

11. ¿Cuáles de los siguientes factores considera más importantes para contratar un prestador de servicios de imagenología?

Precio

Calidad

Tecnología

Oportunidad

Otro

¿Cuál?

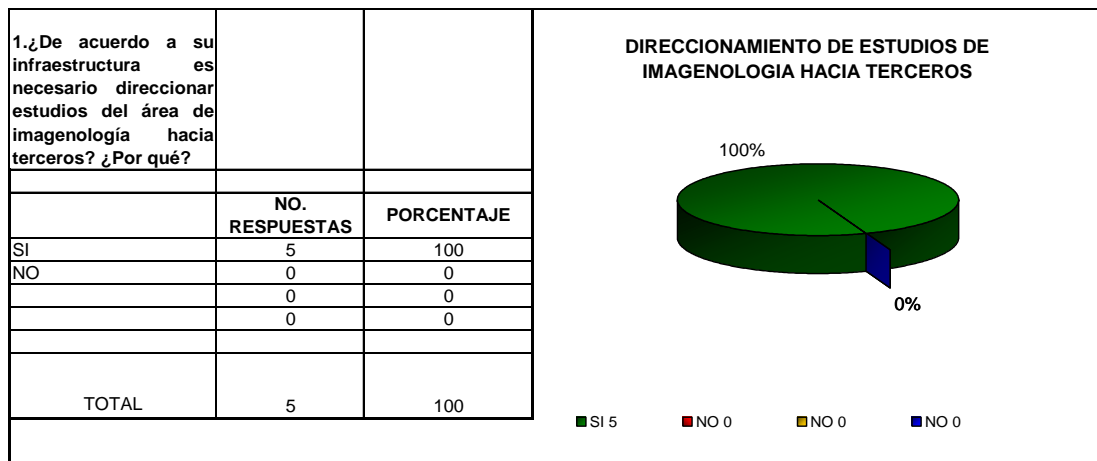
12. Estaría dispuesto a contratar o continuar (en caso de tener contrato vigente) contando con los servicios del CRC; como su prestador de servicios de Imagenología? ¿Por qué?

Si

No

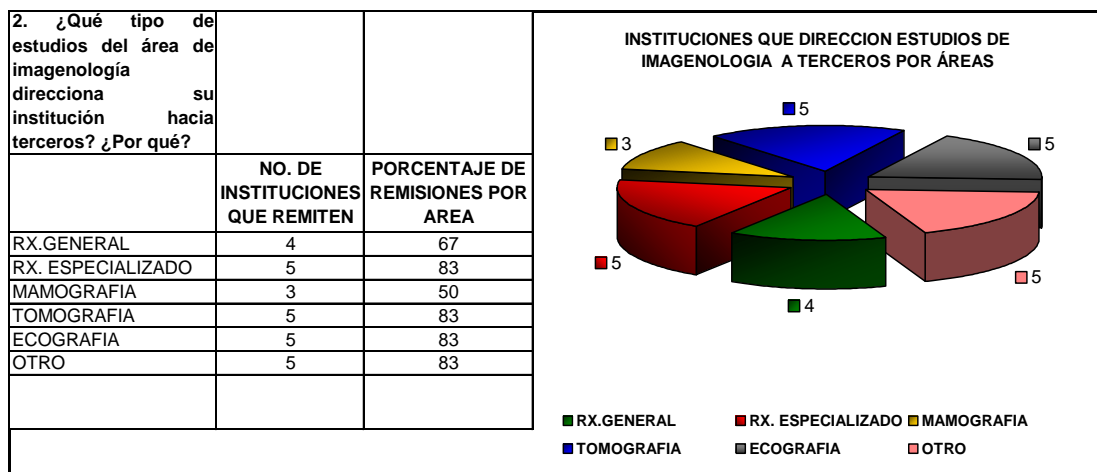
ANEXO B. GRAFICACIÓN DE RESULTADOS ANÁLISIS DEL MERCADO Y DEL CONSUMIDOR

1. ¿De acuerdo a su infraestructura es necesario direccionar estudios del área de imagenología hacia terceros? ¿Por qué?



Las instituciones encuestadas se ven en la necesidad de direccionar estudios de imagenología hacia las IPS particulares, ya que en la mayoría de casos no pueden realizar el cubrimiento total de los usuarios. Por otro lado cuando se le presentan dificultades como el daño de un equipo o la falta de un médico Radiólogo deben direccionar a otros prestadores.

2. ¿Qué tipo de estudios del área de imagenología direcciona su institución hacia terceros? ¿Por qué?



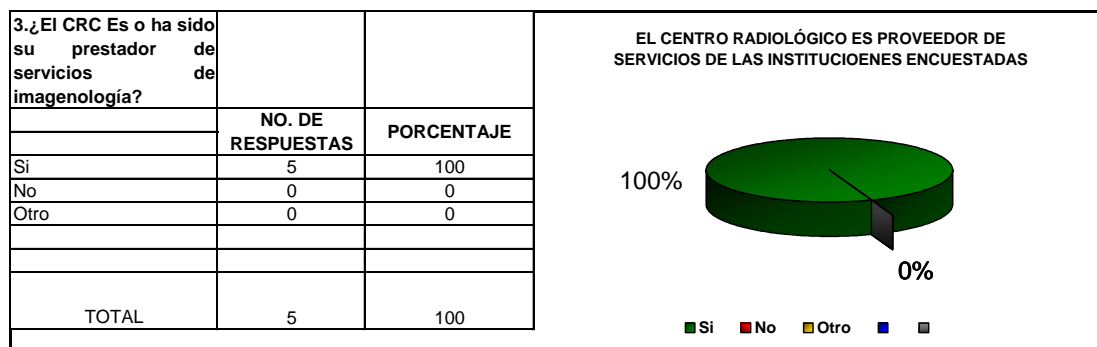
Coomeva EPS direcciona Radiología general, tomografía, radiología especializada, y muchas ecografías, pero las mamografías en su mayoría son cubiertas por sus propias IPS, direcciona el 100% de las resonancias magnéticas, y los estudios de urodinamia ya que no cuenta con estos equipos. La razón de direccionar es que tienen gran cantidad de usuarios y no alcanzan a atenderlos oportunamente.

SaludCoop tiene cubierto casi el 100% de los Rx simples, mucha parte de las tomografías y mamografías. Lo menos cubierto es lo que requiere de un médico Radiólogo como son los estudios especiales y las ecografías, por falta de mano de obra. Direcciona el 100% de las resonancias magnéticas, y los estudios de urodinamia ya que aún no cuenta con estos equipos.

Cafesalud EPS la mayoría de estudios que direcciona ecografías y rx simples, además de las resonancias, urodinamias y estudios más especializados.

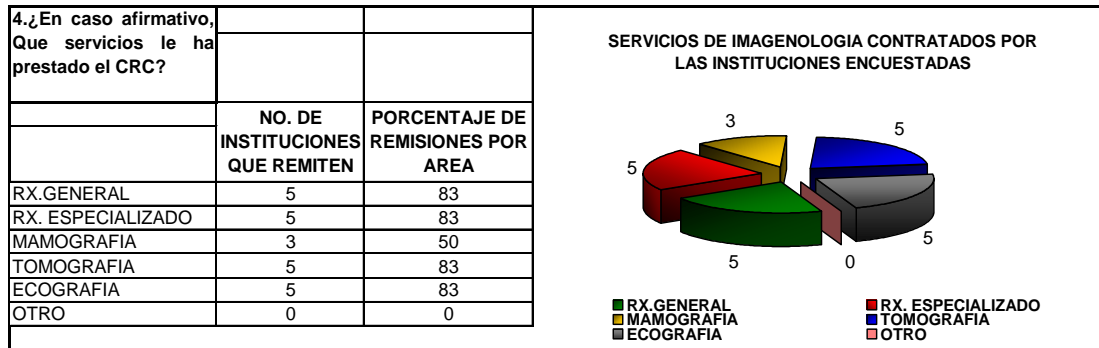
La Clínica Conquistadores direcciona todos sus estudios al CRC ya que solo cuenta con equipo de Rx. simple.

3. ¿El CRC Es o ha sido su prestador de servicios de imagenología?



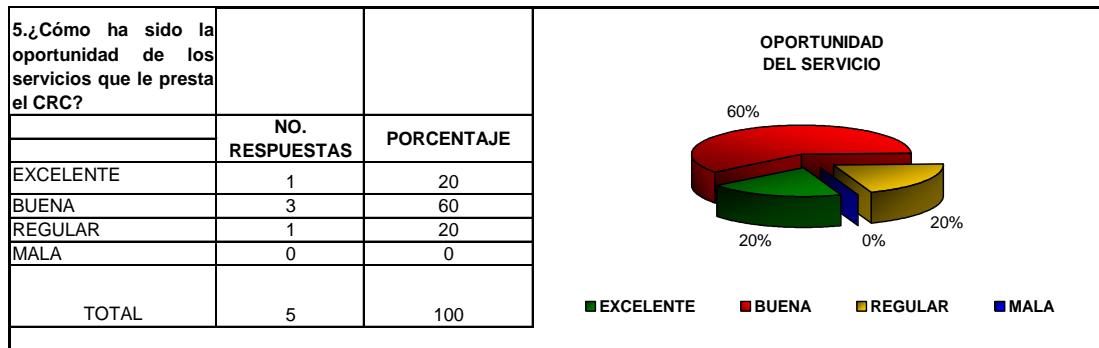
El CRC le presta actualmente servicios a todas las instituciones encuestadas. Siendo su mayor aliado el grupo SaludCoop.

4. ¿En caso afirmativo, Que servicios le ha prestado el CRC?



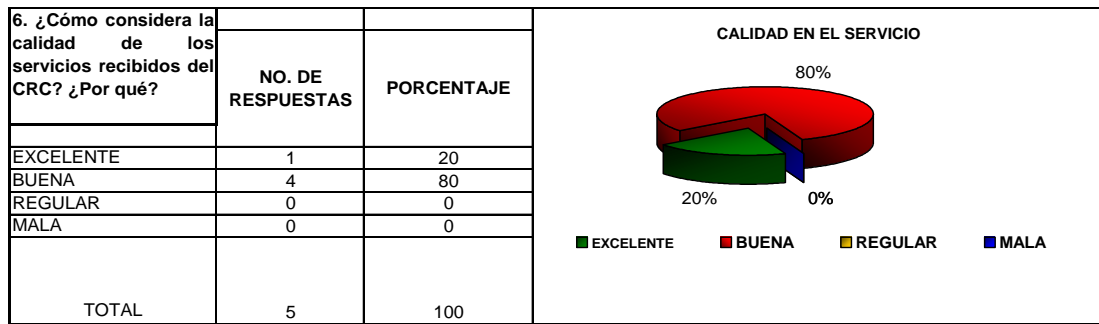
El CRC presta todos los servicios a las instituciones pero en muy baja proporción de Tomografías y casi nada de mamografías.

5. ¿Cómo ha sido la oportunidad de los servicios que le presta el CRC?



Las instituciones consideran que el servicio ha sido oportuno, menos en Ecografías que la oportunidad esta a más de 15 días.

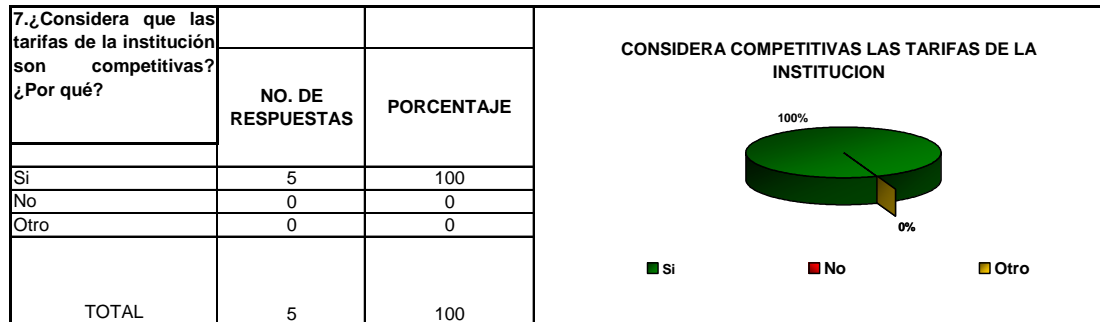
6. ¿Cómo considera la calidad de los servicios recibidos del CRC? ¿Por qué?



Consideran que la calidad es buena en general.

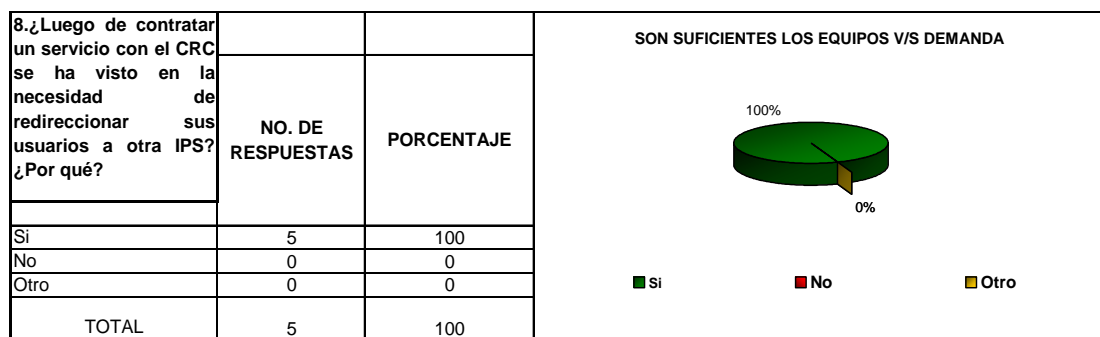
Coomeva EPS dice que se han presentando algunas quejas de la impuntualidad en la hora de atención de las ecografías.

7. ¿Considera que las tarifas de la institución son competitivas? ¿Por qué?



Todos consideran que es competitiva, siendo concientes de que son bajas, pero las dificultades que se presentan en el sector salud no da para pagar más alto.

8. ¿Luego de contratar un servicio con el CRC se ha visto en la necesidad de redireccionar sus usuarios a otra IPS? ¿Por qué?



Todas las instituciones se han visto en la necesidad de redireccionar los estudios para otras IPS ya que en varias oportunidades los equipos del CRC, están fuera de servicio, o las citas para las ecografías están muy lejos.

9. ¿Qué servicios del área de imagenología, le gustaría encontrar en sus prestadores?

9.¿Qué servicios del área de imagenología, le gustaría encontrar en sus prestadores?	NO. DE INSTITUCIONES QUE REMITIRIAN	PORCENTAJE DE REMISIONES POR AREA	<p style="text-align: center;">SERVICIOS DE IMAGENOLÓGÍA QUE LES GUSTARÍA CONTRATAR A LAS INSTITUCIONES DE SALUD</p>
RX.GENERAL	2	33	<p style="text-align: center;"> ■ RX.GENERAL ■ RX. ESPECIALIZADO ■ MAMOGRAFIA ■ TOMOGRAFIA ■ ECOGRAFIA ■ OTRO </p>
RX. ESPECIALIZADO	5	83	
MAMOGRAFIA	2	33	
TOMOGRAFIA	5	83	
ECOGRAFIA	5	83	
OTRO	5	83	
TOTAL			

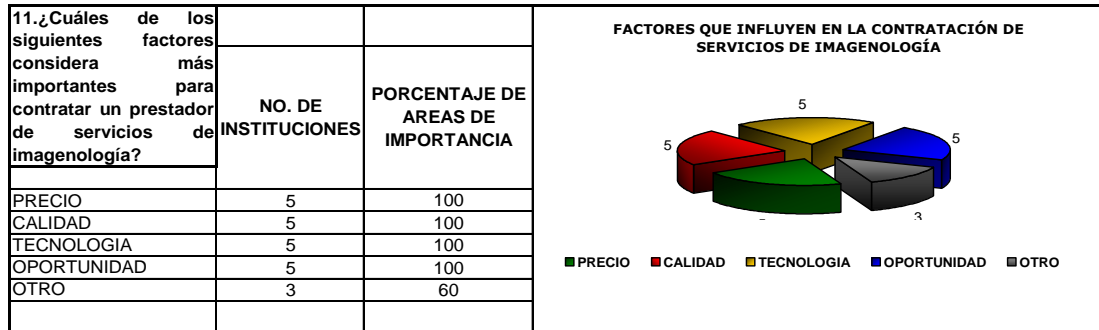
El Auditor del Grupo SaludCoop dice que hay equipos muy costosos para ayudas diagnósticas como es el caso del Resonador Magnético, o procedimientos muy especializados como las arteriografías y que su realización es fundamental para el diagnóstico y procedimientos de los usuarios por lo tanto todas las IPS que presten apoyo a las EPS deberían contar con estos servicios. Las demás instituciones dicen que fuera de los servicios que presta el CRC en general la radiología especializada, ya que son pocas las instituciones que lo prestan y la oportunidad es muy demorada.

10. ¿Cree usted que la institución deba especializarse en un área de atención especializada de la imagenología? ¿Cuál?

10.¿Cree usted que la institución deba especializarse en un área de atención especializada de la imagenología? ¿Cuál?	NO. DE RESPUESTAS	PORCENTAJE	<p style="text-align: center;">NECESIDAD DE ESPECIALIZARSE EN UN ÁREA ESPECÍFICA DE IMAGENOLÓGÍA</p>
Si	2	40	<p style="text-align: center;"> ■ Si ■ No ■ </p>
No	3	60	
TOTAL	5	100	

La mayoría dice que no, pero que si debe ampliar sus servicios, como resonancia y Biopsias especializadas.

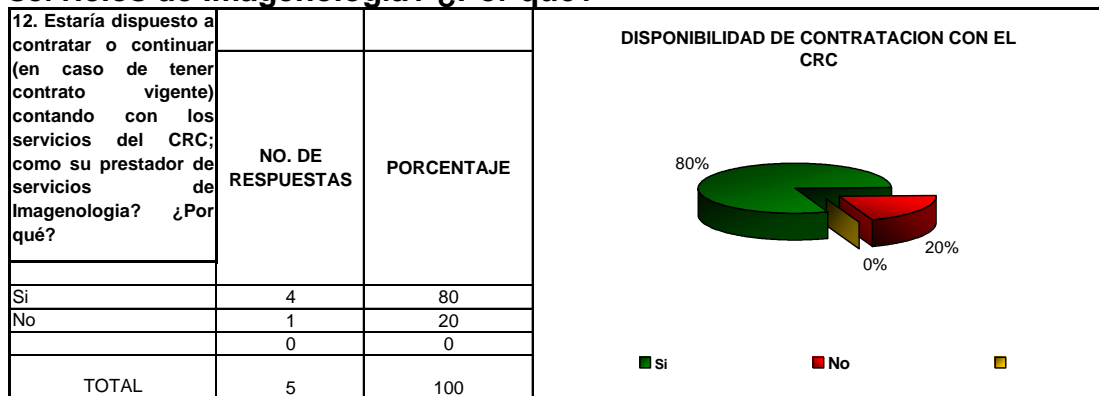
11. ¿Cuáles de los siguientes factores considera más importantes para contratar un prestador de servicios de imagenología?



Todos coinciden en que el precio, la calidad de los servicios prestados, la oportunidad y la tecnología de punta son decisivos en el momento de la contratación.

Por otro lado dicen que el servicio, la ubicación geográfica, la infraestructura y comodidad de las instalaciones y la accesibilidad que tengan los usuarios también juega un papel importante en el momento de la contratación.

12. Estaría dispuesto a contratar o continuar (en caso de tener contrato vigente) contando con los servicios del CRC; como su prestador de servicios de imagenología? ¿Por qué?



La mayoría dice que sí, menos la Clínica Conquistadores quien tiene proyectado para muy pronto, montar su propio servicio de apoyo diagnóstico dotado con tecnología de punta.