



**Diseño de Plan estratégico de mercadeo para posicionar a la Clínica Especializada
La Concepción S.A.S como una institución prestadora de servicios de salud de alta
complejidad**

Ornella Rosa Ruiz Serna

Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Administración

Asesora temática: Mgtr. Natalia Londoño Vélez

Asesora metodológica: Phd. Beatriz Amparo Uribe de Correa

UNIVERSIDAD EAFIT ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)

Medellín, Colombia

2023

Tabla de contenido

| | |
|---|-----------|
| Introducción | 1 |
| Planteamiento del problema..... | 2 |
| Pregunta de investigación | 3 |
| Antecedentes y contexto de la situación en estudio..... | 3 |
| Contexto institucional de Clínica Especializada La Concepción | 6 |
| <i>Servicios de la Clínica Especializada La Concepción</i> | <i>7</i> |
| <i>Líneas y Objetivos Estratégicos de Clínica Especializada La Concepción</i> | <i>9</i> |
| Justificación | 11 |
| Objetivos..... | 12 |
| Objetivo general..... | 12 |
| Objetivos específicos | 12 |
| Marco conceptual..... | 13 |
| <i>Marketing</i> | <i>13</i> |
| Plan de mercadeo | 17 |
| <i>Marketing mix</i> | <i>22</i> |
| Las cinco fuerzas de Porter..... | 25 |
| Marco metodológico | 28 |
| Tipo de estudio..... | 28 |
| Fuentes de información..... | 28 |
| Técnica e instrumento | 29 |
| Trabajo de campo..... | 31 |
| Resultados y análisis | 31 |

| | |
|---|----|
| <i>Consolidación del análisis de encuestas</i> | 31 |
| <i>Consolidación del análisis de entrevistas</i> | 40 |
| <i>Consolidación del análisis de las cinco fuerzas de Porter</i> | 45 |
| Propuesta plan estratégico de <i>marketing</i> | 48 |
| Análisis de la situación | 48 |
| <i>Políticas de gobierno</i> | 48 |
| <i>Política de Atención Integral en Salud “Un sistema de salud al servicio de la gente”- Ministerio de Salud y Protección Social (2016)</i> | 49 |
| <i>Tendencias en el acceso a los servicios de salud</i> | 57 |
| <i>Matriz DOFA</i> | 58 |
| Objetivos | 63 |
| Estrategias | 63 |
| Tácticas | 65 |
| Presupuesto | 68 |
| Seguimiento | 68 |
| Conclusiones | 69 |
| Referencias..... | 71 |
| Anexos | 74 |
| Anexo 1 Encuesta al cliente externo..... | 74 |
| Anexo 2 Entrevistas al cliente interno | 77 |

Lista de figuras

| | |
|-----------------|----|
| Figura 1 | 16 |
| Figura 2 | 19 |
| Figura 3 | 24 |
| Figura 4 | 26 |
| Figura 5 | 31 |
| Figura 6 | 32 |
| Figura 7 | 32 |
| Figura 8 | 33 |
| Figura 9 | 34 |
| Figura 10 | 35 |
| Figura 11 | 36 |
| Figura 12 | 37 |
| Figura 13 | 38 |
| Figura 14 | 39 |
| Figura 15 | 46 |

Lista de tablas

| | |
|----------------|----|
| Tabla 1 | 3 |
| Tabla 2 | 6 |
| Tabla 3 | 9 |
| Tabla 4 | 21 |
| Tabla 5 | 28 |
| Tabla 6 | 29 |
| Tabla 7 | 45 |
| Tabla 8 | 53 |
| Tabla 9 | 55 |
| Tabla 10 | 59 |

Lista de ilustraciones

| | |
|---------------------|---|
| Ilustración 1 | 6 |
|---------------------|---|

Resumen

La Clínica Especializada La Concepción es una institución que presta servicios de salud especializados en la atención de pacientes de mediana y alta complejidad. Busca ofrecer soluciones a las necesidades médicas de los usuarios de la región que los centros de salud primarios y de baja complejidad no pueden cubrir, por medio de especialidades médicas, equipos y tratamientos que permiten mejorar su calidad de vida. El presente trabajo se realizó utilizando la metodología de Plan Estratégico de Mercadeo definida por la Universidad EAFIT, que consta de tres etapas: la primera etapa incluyó el problema, la presentación de la empresa y sus objetivos, un marco conceptual y metodología. En la segunda etapa se realizó un análisis de la situación, que incluyó el entorno interno y externo, así como un análisis del mercado. En la tercera etapa se formularon los objetivos estratégicos, las estrategias planteadas desde el *marketing mix*, las tácticas, el presupuesto y el seguimiento. Por último, se recomendó el fortalecimiento del servicio posventa y el diseño de estrategias internas con los empleados

Palabras clave: plan de mercadeo, estrategias de mercadeo, servicios especializados, alta complejidad.

Abstract

The La Concepción Specialized Clinic is a healthcare institution that provides specialized services to patients with moderate and high-complexity needs. Its goal is to offer solutions to the medical needs of users in the region that primary and low-complexity health centers cannot cover, through medical specialties, equipment, and treatments that improve their quality of life. This study was conducted using the Marketing Strategic Plan methodology defined by EAFIT University, which consists of three stages. The first stage included the problem, the company's presentation and objectives, a conceptual framework, and methodology. In the second stage, a situation analysis was carried out, including the internal and external environment and market analysis. In the third stage, strategic objectives, strategies outlined from the marketing mix, tactics, budget, and follow-up were formulated. Finally, the strengthening of the after-sales service and the design of internal strategies with employees were recommended.

Keywords: marketing plan, marketing strategies, specialized services, high complexity.

Introducción

Se dice que el *marketing* es un proceso social y administrativo porque intervienen un conjunto de personas que obtienen lo que necesitan o desean a través del intercambio de productos o servicios. En esta evolución, se ha convertido en parte vital de la estructura administrativa moderna para el mundo y hoy en día es una de las herramientas más completas que puede ayudar a explicar la interacción entre los gustos del consumidor, la demanda y las diversas características del producto o servicio.

La Clínica Especializada La Concepción S.A.S., es una de esas empresas que ha visto la necesidad de convertir el *marketing* en parte vital de su estructura administrativa, su gerente y fundador, el doctor Guillermo Ruiz, ha decidido que el posicionamiento se convierta en uno de los objetivos claves para generar reconocimiento y recordación en los usuarios de sus servicios. A través del diseño de un Plan Estratégico de Mercadeo para la institución prestadora de salud, se contribuirá en el fortalecimiento comercial de la misma, con el fin de lograr un mejor posicionamiento en el mercado y un crecimiento sostenido en el tiempo.

Por tanto, en el presente trabajo se realizará una presentación de la empresa y sus objetivos estratégicos, un análisis de la situación en la que se encuentra, que tiene en cuenta el entorno externo e interno de la empresa y un análisis de las fuerzas competitivas del mercado. Adicional, se planteará una propuesta estratégica del plan de mercadeo desde el *marketing mix*, con objetivos, estrategias, tácticas, presupuesto y seguimiento que serán de gran utilidad para un futuro orientado a desarrollar y promover el posicionamiento de la marca.

Planteamiento del problema

El mercadeo se ha convertido en el pilar principal dentro de la industria de la salud, ya que es la forma en la que una organización puede llegar al cliente y hacerlo parte de su marca. La clave para lograr esto es diseñar estrategias de mercadeo enfocadas no solo en el cliente y sus necesidades, sino en generar relaciones cargadas de valor que logren impactar y situar a la compañía en el mercado de manera competitiva. Como indica Aaker (1996) en su libro *Construir marcas poderosas*, un plan estratégico de mercadeo es esencial para confirmar el valor fundamental de la marca, ya que así se garantiza que el producto o servicio sea preferido por encima de otros y logre generar reconocimiento y posicionamiento de la marca en el mercado.

En ese sentido, la Clínica Especializada La Concepción S.A.S., como institución prestadora de servicios de salud de alta complejidad, cuenta con una amplia variedad de servicios, incluyendo especialidades como neurocirugía, cirugía vascular, nefrología, cirugía de tórax, neumología, entre otras. Además, brinda atención en unidades de cuidados intensivos, unidad renal y tercer nivel de complejidad en salud, lo que incluye casos y tratamientos considerados de alto costo en el POS. Con más de ocho años de experiencia en el mercado, su objetivo principal es ser un centro de excelencia para la atención en salud en la región. Sin embargo, la clínica ha encontrado dificultades para lograr el reconocimiento y la diferenciación de sus servicios debido a la falta de un plan estratégico de mercadeo que les ayude a construir y desarrollar las metas y objetivos propuestos.

Posicionarse y diferenciarse de la competencia son dos de los retos que se ha propuesto la empresa, debido a que los consumidores actuales tienden a elegir el servicio más económico, ignorando la calidad, oportunidad y otros beneficios que ofrece la Clínica. Esto representa una

clara desventaja para la empresa, ya que actualmente existe un exceso de oferta en el mercado, lo que confunde a los consumidores y los lleva a consumir el servicio por descarte o por precio.

Por eso, diseñar un plan estratégico de *marketing* es una herramienta fundamental que nos llevará a fortalecer la empresa, mejorar la calidad percibida y lograr el propósito superior de posicionar y destacar los beneficios de la Clínica por encima de la competencia. Por lo tanto, el plan de mercadeo debe incluir la innovación y prestar atención a los deseos de los clientes y a los riesgos que los mercados exigen.

Pregunta de investigación

¿Cuál es el plan de mercadeo que debería tener la Clínica Especializada La Concepción S.A.S. para diferenciarse de la competencia en el 2023?

Antecedentes y contexto de la situación en estudio

Tabla 1

Tendencias mundiales y nacionales identificadas en la Plataforma Estratégica de la Clínica Especializada La Concepción S.A.S. (2021)

| Tendencias mundiales | |
|-----------------------------|---|
| 1 | Incremento del autocuidado y uso de la informática para el cuidado de la salud. |
| 2 | Paso de pandemia a endemia. El mundo occidental se enfrenta a la realidad de un virus que se incorporará a la lista de enfermedades habituales en nuestra sociedad. |
| 3 | Escasez de talento humano, especialmente en la profesión de enfermería. |
| 4 | Las empresas innovadoras trabajan actualmente en nuevos tratamientos y vacunas para la COVID-19, incluyendo vacunas mixtas que sean eficaces contra posibles variantes, como Ómicron, además de anticuerpos monoclonales y fármacos antivirales contra el SARS-CoV-2. |
| 5 | Aumento en los costos de salud, con tendencia a mayor aseguramiento. |

| | |
|------------------------------|--|
| 6 | Incremento en la incidencia de enfermedades crónicas. |
| 7 | La Unión Europea (UE) avanza en su lucha contra el cáncer con el BEAT Cáncer Plan. En 2022, los planes nacionales y regionales de los Estados miembros serán también objeto de apoyo por la UE. |
| 8 | La salud mental tiene un impacto directo en la sociedad y la economía, y puede alterar drásticamente los planes de vida de las personas que padecen algún tipo de trastorno o patología. Sin embargo, la recuperación de las personas que sufren trastornos de salud mental puede tener un impacto positivamente en las tasas de empleo. Esto es particularmente cierto si se ofrecen oportunidades de empleo adaptadas y servicios especializados para ayudar a las personas a recuperarse y reintegrarse en la sociedad. |
| Tendencias nacionales | |
| 1 | El crecimiento económico de Colombia se vio profundamente afectado durante año de la pandemia, con un descenso del 6.8% del Producto Interno Bruto (PIB). A pesar de esta caída, el PIB fue capaz de rebotar el año pasado, alcanzado los 5.1%, pero se prevé que este año el crecimiento económico se vea nuevamente disminuido, con un muy débil crecimiento de 3.6% del PIB según los expertos. |
| 2 | El sistema de salud va a requerir mayores recursos del PIB debido al aumento de la demanda, el envejecimiento de la población y el costo de medicamentos. Para el 2035, la variación de la UPC para el régimen contributivo alcanzará el 123,9%, siendo los medicamentos responsables del 82% de ese crecimiento. |
| 3 | Sobre el acuerdo de Punto Final Territorial se proyectan \$1.4 billones de deudas reconocidas en el Régimen Subsidiado. |
| 4 | Con relación al acuerdo de Punto Final Nación, se estima que las EPS del Régimen Contributivo radicarán cuentas por \$1,8 billones. ADRES auditará cuentas por \$5.4 billones incluyendo los \$3,6 billones pendientes de auditoría del 2020. |
| 5 | Está igualmente próxima la reglamentación del uso de reservas técnicas para reducir cuentas por pagar con mayor antigüedad por parte de las EPS y el Saneamiento de Aportes Patronales 2012-2016. |
| 6 | Entre el 2010 y 2025, los mayores de 40 años aumentarán en un 180%. |

| | |
|-----------|---|
| 7 | Mejor cobertura del aseguramiento en salud: regímenes subsidiado y contributivo. |
| 8 | El sistema presenta un déficit creciente y la falta de liquidez se mantiene. |
| 9 | Los usuarios tienen mayor participación en el sistema y poseen la potestad para la libre escogencia de sus EPS e IPS adscritas a la RED de las primeras. |
| 10 | La salud como derecho fundamental, pero con deficiencia en lo cotidiano por los sistemas de atención y barreras administrativas en la oportunidad de atención. |
| 11 | Muchas EPS presentan poca solvencia económica, en riesgo de intervención. |
| 12 | Igual sistema de aseguramiento, en espera de una reforma estructural del mismo. |
| 13 | El sistema actual de salud se mantiene complejo, centrado en la norma y poco en la realidad, al punto de estar cercano a ser fallido. |
| 14 | El PBS está unificado, se continúa con la lista de exclusiones, lo cual, es bueno. |
| 15 | El médico es el actor principal del sistema, pero con poca autonomía. |
| 16 | El Estado ha trasladado la responsabilidad de los costos a las EPS y estas, a su vez, a las IPS con formulación de insumos NO PBS (Plan Básico de Salud) delegados al personal médico. |
| 17 | Mayor control en los precios de medicamentos y en los costos de hospitalización. |
| 18 | Es imperativo el refuerzo estructural de hospitales y clínicas para este año 2022. |
| 19 | Consolidación de Redes Integradas de Servicios, vía unificación tecnológica. |
| 20 | Seguirán las liquidaciones de las EPS más grandes en crisis. |
| 21 | La IPS se fortalece y aumentan su capacidad locativa e integralidad de servicios. |
| 22 | Se fortalecerá la atención por redes integradas de servicio. |
| 23 | En el departamento de Sucre existe una cobertura en aseguramiento del 100%, con predominio del régimen subsidiado con 774.336 afiliados (80%). El régimen contributivo cuenta con 172.837 (17,8%); regímenes especiales: cuenta con 22.368 usuarios (2.2%). La cobertura total en el departamento de Sucre es de 969.541, datos con corte a febrero 2022. Se calcula un déficit por debajo de 100 camas hospitalarias en el departamento. |

Contexto institucional de Clínica Especializada La Concepción

Tabla 2

Ficha técnica de la Clínica Especializada La Concepción S.A.S

| | |
|--------------------|---|
| Institución | Clínica Especializada La Concepción S.A.S. |
| NIT | 8305109913 |
| Ubicación | Municipio de Sincelejo, capital del departamento de Sucre |
| Dirección | Calle 38 No. 52 - 249 Urbanización Los Alpes |
| Conmutador | PBX: (+57) 5 2749180 |
| Página web | https://www.laconcepcion.org/contacto/ |

Ilustración 1

Instalaciones de la Clínica Especializada La Concepción S.A.S (2021)



La Clínica Especializada La Concepción S.A.S fue fundada en 2002 bajo la iniciativa del Doctor Guillermo Ruiz Vergara y el respaldo de un grupo de pediatras y otros profesionales médicos y especialistas. Con el nombre de “Clínica Materno Infantil Ltda.”, la institución adquirió su actual denominación y figura jurídica en el año 2011. En 2013, finalizó la construcción de sus instalaciones y abrió sus puertas. La clínica se enfocó en proporcionar una atención médica de calidad a sus pacientes, además de un trato humano y cercano. Su misión es

brindar servicios de salud de calidad, basados en la excelencia y el profesionalismo; con la intención de mejorar la calidad de vida y la satisfacción de sus pacientes. Por su parte, su visión se concentra en convertir a la clínica en una institución líder en el mercado de salud a nivel local, regional e internacional, tanto para pacientes como para personal. Sus servicios abarcan desde la consulta externa, hasta procedimientos clínicos y quirúrgicos, con especialización en pediatría, ginecología, cuidados críticos neonatales y cuidados intensivos pediátricos.

Servicios de la Clínica Especializada La Concepción

1. **Urgencias:** garantiza la atención segura y priorizada según condición médica de los pacientes pediátricos, adultos y obstétricos de mediana y alta complejidad, contando con un equipo de especialistas en Medicina de Urgencias, Medicina Interna, Pediatras, obstetras y Médicos Generales altamente capacitados. El personal humano multidisciplinario está calificado, comprometido y en permanente actualización en el área de enfermería y terapia respiratoria, para brindar atención las 24 horas del día.
2. **Cirugía:** el servicio de cirugía se encarga de realizar procedimientos quirúrgicos con estándares de calidad, contando con instalaciones bien dotadas y un equipo humano experto en cada una de las especialidades. Ofrecen un área que asigna fechas y horas de programación para las intervenciones quirúrgicas, junto con instrucciones al paciente sobre los cuidados pre quirúrgicos, la revisión de documentos y la asignación de citas para evaluación con el anestesiólogo previamente.
3. **Consulta externa:** está compuesta por un equipo de especialistas y sub especialistas que ofrecen consultas en las especialidades clínicas y quirúrgicas para pacientes pediátricos y adultos.

4. **Hospitalización:** proporciona una atención cálida y humanizada, sostenida por modernas instalaciones y una atención personalizada, ofreciendo confort durante la estancia. Cuenta con tecnología de última generación que permite realizar todos los procedimientos de diagnóstico, tratamiento y rehabilitación integral, sea cual sea el nivel de complejidad.
5. **Unidad de cuidados críticos:** las Unidades de Cuidados Intensivos se destacan por la presencia de un equipo humano y científico especializado en la atención de los pacientes críticos, así como el respaldo tecnológico y equipo especializado para la rápida recuperación del paciente. Estas unidades cuentan con una amplia infraestructura y con un excelente equipo de profesionales de intensivismo y médicos expertos en tratar casos de todos los niveles de complejidad las 24 horas del día. Estas incluyen unidades pediátricas, neonatales, adulto y coronarios.
6. **Ginecología y Obstetricia:** ofrece servicios integrales para pacientes gestantes, con cubículos independientes en salas de TPR (Trabajo de Parto y Recuperación) y una novedosa sala de parto dotada con tecnología moderna, para una atención segura e integral para la madre y su bebe.
7. **Servicio farmacéutico y central de mezcla:** procedimientos e intervenciones de carácter técnico, científico y administrativos relacionados con los medicamentos y dispositivos médicos, con el fin de contribuir al mejoramiento de la calidad de vida.
8. **Laboratorio clínico:** cuenta con modernas instalaciones, personal altamente capacitado y tecnología de última generación que ofrece servicios especializados en todas sus áreas de mediana y alta complejidad.
9. **Apoyo diagnóstico y terapéutico:** servicios con equipos de última tecnología y un equipo humano altamente especializado que atiende las necesidades de los pacientes

hospitalarios y ambulatorios las 24 horas del día. Entre los servicios que ofrecen están los Rayos x, Ecografías, Tomografías, Resonancia Magnética y Doppler.

10. **Servicio transfusional:** se realizan pruebas de inmunohematología con tecnología de punta, para diferentes pruebas pre transfusionales, como la hemoclasificación, pruebas de compatibilidad, rastreo de anticuerpos indirecto, fenotipos y componentes sanguíneos leucorreducidos y filtrados. Los resultados de estas pruebas son cruciales para garantizar la seguridad del paciente, por lo que se deben tomar todas las medidas necesarias para garantizar que el material sanguíneo utilizado sea de la máxima calidad.

Como parte de la Planeación Estratégica, las directivas de la Clínica Especializada La Concepción S.A.S desarrollaron una Plataforma Estratégica estructurada a partir de la definición de Líneas Estratégicas y Objetivos Estratégicos, así como ejercicios prospectivos como el Análisis del Entorno. A continuación, se presentan los resultados de estos ejercicios.

Líneas y Objetivos Estratégicos de Clínica Especializada La Concepción

Tabla 3

Líneas y Objetivos Estratégicos de la Plataforma Estratégica de la Clínica Especializada La Concepción S.A.S. (2021)

| Líneas estratégicas | |
|----------------------------|----------------------------|
| 1 | Atención humanizada |
| 2 | Gestión del riesgo |
| 3 | Comunicación |
| 4 | Gestión del talento humano |
| 5 | Gestión de la tecnología |
| 6 | Sostenibilidad financiera |
| 7 | Ambiente físico |

| | |
|-------------------------------|---|
| 8 | Mejoramiento continuo |
| Objetivos estratégicos | |
| 1 | Consolidar como apuesta de valor la atención humanizada en salud para el usuario y su familia. |
| 2 | Identificar, evaluar, mitigar y monitorear los riesgos y sus factores asociados, que puedan influir en el desarrollo del propósito de la institución. |
| 3 | Posicionar la imagen corporativa ante los grupos de interés. |
| 4 | Fortalecer el desarrollo integral del talento humano. |
| 5 | Disponer de los recursos tecnológicos, conforme al grado de complejidad y de características técnicas requeridas. |
| 6 | Garantizar la sostenibilidad financiera de la organización. |
| 7 | Proporcionar y mantener un ambiente físico seguro y confortable, amigable con el medio ambiente. |
| 8 | Desarrollar un proceso de mejoramiento continuo que permita alcanzar estándares superiores de calidad en la prestación de servicios. |

Justificación

La estrategia de *marketing* de la Clínica Especializada La Concepción S.A.S. debe centrarse en seis etapas, basadas en el libro *Fundamentos de marketing* de Kotler y Armstrong (2008). Estas etapas deben incorporar componentes como el producto, el precio, la promoción y la distribución. El objetivo de este plan es ayudar a la institución a conocer al público objetivo y mejorar su participación en el mercado, posicionando y fortaleciendo su competencia actual y futura. La implementación de estas estrategias de mercadeo tiene el fin de que la institución conozca su público objetivo, mejore su participación en el mercado, se posicione y se fortalezca con las actuales y futuras competencias.

La implementación de este plan debe realizarse alineando la estrategia de la empresa a las necesidades del usuario y realizando investigaciones de mercado para recopilar información clara, fiable y objetiva. Esto permitirá responder incógnitas relacionadas con el desarrollo de la estrategia, conectando las políticas de *marketing* con los factores del entorno. Además, se debe tener en cuenta que un plan estratégico bien diseñado define donde se busca llegar y cómo llegar para tener una mayor seguridad de éxito.

Objetivos

Objetivo general

Diseñar un plan estratégico de mercadeo que impulse el posicionamiento de Clínica Especializada La Concepción S.A.S como una institución prestadora de salud de alta complejidad con calidez y calidad frente a la competencia.

Objetivos específicos

- Entender el mercado en el que hoy compite la Clínica Especializada La Concepción S.A.S con características de alto nivel de complejidad.
- Explorar las necesidades de los usuarios y familiares cuando acceden a los servicios de la Clínica Especializada La Concepción S.A.S.
- Construir las estrategias de producto, posición, precio, promoción, prueba física y personas más adecuadas para la satisfacción del usuario con relación a los servicios de la Clínica Especializada La Concepción S.A.S.

Marco conceptual

Para efectos de este trabajo de investigación, se estableció un hilo conductor con las expresiones que permiten comprender la situación de estudio. Estas expresiones son: *marketing*, plan de mercadeo, que incluye el *marketing mix* y posicionamiento. Las cinco fuerzas de Porter se utilizarán para realizar el análisis situacional, que requiere el planteamiento de estrategias de mercadeo.

Marketing

La *American Marketing Association* (AMA) definió el *marketing* en 1985 como un “proceso de planificación y ejecución de la concepción, fijación del precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios, para crear intercambios que satisfagan los objetivos de los individuos y de las organizaciones” (s.p.). Esta definición fue actualizada por Philip Kotler en 2001, quien afirmó que el *marketing* es “una actividad humana cuya finalidad consiste en satisfacer las necesidades y deseos del hombre por medio de los procesos de intercambio, produciendo beneficios para la empresa” (p. 7). Stanton, Etzel y Walker también propusieron una nueva definición: “un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactores de necesidades, asignarles precios, promover y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización” (2007, p. 6).

Por otro lado, Al Ries y Jack Trout en su libro *La guerra de la mercadotecnia* (2006), citan a John A. Howard, quien, en 1973, propone la definición de mercadotecnia como un proceso que permite:

- 1) Identificar las necesidades del consumidor, 2) conceptualizar tales necesidades en función de la capacidad de la empresa para producir, 3) comunicar dicha conceptualización a quienes tienen la capacidad de toma de decisiones en la empresa, 4)

conceptualizar la producción obtenida en función de las necesidades previamente identificadas del consumidor y 5) comunicar dicha conceptualización al consumidor.

En esta última definición se encuentran unos elementos claves, como lo son:

1. El *marketing* puede entenderse como el análisis de las razones que llevan al consumidor a tomar una decisión, con el propósito de comunicar y comprender estas razones correctamente. Esto significa que debe ser llevado a los niveles más altos de la organización, donde las estrategias se convierten en parte de la estructura de la empresa. El *marketing* no es solo una herramienta al servicio de una sola función, como por ejemplo la función comercial o de ventas; en cambio, es una parte integral de la empresa, con el propósito de alcanzar el éxito en todas sus áreas.

2. Gestionar las relaciones con los consumidores y comunicarlas de manera que la organización y sus consumidores se beneficien; es más que solo vender, se trata de crear y consolidar, lo más eficientemente posible, identificando sus necesidades. Esta idea se puede resumir diciendo que la relación no es el resultado de la venta, sino que la venta es el resultado de la relación. Esto es el nuevo paradigma de *marketing*. El objetivo actual es la lealtad y la fidelidad, lo que implica pasar de enfatizar la transacción o la venta inmediata, a fomentar las relaciones a largo plazo.

Esta corriente de *marketing* centrada en las relaciones es recogida por el autor Evert Gummesson, que propone su propia definición de *marketing* como: “una cultura, una función organizacional y un conjunto de procesos para la creación, mantenimiento y entrega de valor con los clientes y para interactuar en redes de relaciones en beneficio de la propia organización, sus clientes y otros públicos objetivo” (1999, pág. 7). Pero si detallamos, nos damos cuenta de que

algunas definiciones anteriores tienen una característica en común: consideran el *marketing* desde el punto de vista de su función instrumental, incluyendo la definición de la AMA que, en realidad, reduce el *marketing* a la gestión de las conocidas 4P (producto, precio, plaza y promoción). Por ello, para muchos, todavía hoy, la única función del *marketing* es “vender lo que la empresa produce”.

Sin embargo, en las dos últimas décadas del siglo XX y los años transcurridos del siglo XXI, han surgido cambios radicales y profundos en la concepción del *marketing*. Estos cambios, como resultado de la realidad de los nuevos mercados, han sido de tal importancia que la propia AMA, modificó radicalmente su concepción del *marketing* en el año 2017, afirmando que el:

Marketing research is the function that links the consumer, customer, and public to the marketer through information—information used to identify and define opportunities and problems; generate, refine, and evaluate actions; monitor performance; and improve understanding of it as a process. It specifies the information required to address these issues, designs the method for collecting information, manages and implements the data collection process, analyzes the results, and communicates the findings and their implications (AMA, 2017, párr. 3).

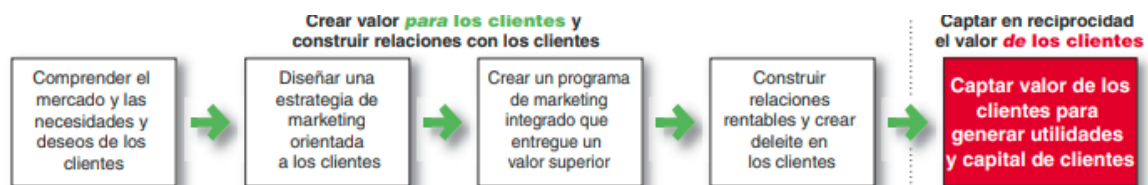
Así mismo, Kotler y Armstrong escribieron años después en su libro *Fundamentos del marketing* (2008), el mencionado concepto:

Marketing es la gestión de relaciones redituables con los clientes. La doble meta del *marketing* es atraer nuevos clientes mediante la promesa de un valor superior y conservar a los actuales mediante la entrega de satisfacción. Un *marketing* sólido es fundamental para el éxito de toda organización, tanto de las grandes empresas

comerciales —Google, Target, Procter & Gamble, Toyota y Microsoft— como de las organizaciones sin fines de lucro: universidades, hospitales, museos, orquestas sinfónicas e incluso iglesias (p. 5).

Figura 1

Fundamentos del marketing



Fuente: Kotler y Armstrong (2008). *Fundamentos de marketing*. Pearson Educación.

La planificación de mercadeo se usa para segmentar mercados, identificar posiciones competitivas, estimar el tamaño del mercado y planificar cuotas de mercado viables en cada segmento en el que la empresa quiere tener presencia. Para construir dicho plan, la compañía primero identifica el mercado total, luego lo divide en segmentos más pequeños, selecciona los más prometedores y se concentra en servirlos y satisfacerlos. Una vez hecho esto, se diseña una mezcla de mercadeo, formada por factores que están bajo el control de la empresa: producto, precio, plaza y promoción. Para encontrar la mejor mezcla de mercadeo y ponerla en práctica, la empresa debe realizar un análisis detallado, hacer una planificación cuidadosa, ejecutar la estrategia y controlar los resultados del mercadeo. Por medio de estas acciones, la empresa puede observar los actores y la fuerza del entorno de mercadeo y se adaptarse a ellos de la mejor manera (Kotler y Armstrong, 2008).

Actualmente, el *marketing* no se entiende como la antigua venta, sino como la satisfacción de las necesidades de los clientes. La empresa debe desarrollar productos que aporten un valor superior, que se distribuyan y promocionen eficientemente y que fijen precios

adecuados para que se vendan con facilidad. El verdadero objetivo en *marketing*, como dijo alguna vez Peter Drucker (citado por Medina, 2013, párr. 4), es “hacer del acto de vender algo innecesario”. “El verdadero objetivo del *marketing* es crear una oferta superior y diferenciada para satisfacer las necesidades de un grupo objetivo de compradores” (Medina, 2013, párr. 4). Las ventas y la publicidad forman parte de la mezcla de *marketing*, un conjunto de herramientas que trabajan conjuntamente para satisfacer los requerimientos y las necesidades de los clientes y forjar relaciones con ellos.

En conclusión, el *marketing* es un proceso social y administrativo por el cual individuos y organizaciones obtienen lo que necesitan y quieren mediante la creación y el intercambio de valor. Desde el punto de vista empresarial, el *marketing* implica relaciones rentables y cargadas de valor con los clientes, de manera que puedan captar el valor de los compradores. Así, el *marketing* puede definirse como el proceso por el cual se genera valor para los clientes y se crean fuertes relaciones con ellos.

Plan de mercadeo

Según Philip Kotler y Kevin Lane Keller (2006), el plan de *marketing* es un “documento escrito que resume lo que se conoce sobre el mercado e indica cómo es que la empresa pretende alcanzar sus objetivos de *marketing*. [...] incluye directrices tácticas para los programas de *marketing* y asignaciones financieras para el periodo que cubre” (p. 60). Esta definición podríamos completarla con la que hace Rafael Muñiz, el cual considera que el plan de *marketing*:

Es la herramienta básica de gestión, que debe utilizar toda empresa orientada al mercado que quiera ser competitiva. En su puesta en marcha quedarán fijadas las diferentes actuaciones que deben realizarse en el área del *marketing*, para alcanzar los

objetivos marcados. Éste no se puede considerar de forma aislada dentro de la compañía, sino totalmente coordinado y congruente con el plan estratégico, siendo necesario realizar las correspondientes adaptaciones con respecto al plan general de la empresa, ya que es la única manera de dar respuesta válida a las necesidades y temas planteados (2018, p. 188).

Por su parte, en *Marketing estratégico* (1987), Lambin considera que el plan de *marketing* opera en dos niveles: estratégico y táctico. Mientras que el primero se apoya de entrada en el análisis de las necesidades de los individuos y de las organizaciones determinando las líneas generales, como el mercado meta al que se buscará satisfacer, el segundo es una gestión de conquista de los mercados existentes con acciones de *marketing* concretas y trabajando con la mezcla de *marketing mix*.

Después de estas definiciones, podemos decir que el plan de *marketing* es un documento escrito que recopila el análisis de la situación actual de la empresa y está compuesto por un conjunto de acciones, que comienza con un análisis previo del mercado para determinar el tipo de clientela que posee, así como los recursos y capacidades de la empresa y la meta que se desea alcanzar con la ejecución del plan. Por esta razón, cada organización debe tener su propio plan de *marketing*, ya que sus características y situación en el mercado son únicas. Al realizar la planificación, es necesario definir una serie de objetivos cuantificables, cuyo cumplimiento se pueda valorar posteriormente.

Las acciones encaminadas a estos objetivos deben contar con los recursos económicos necesarios, que se reflejarán en el documento del plan de *marketing*. La importancia de este plan para una empresa es determinante en lo que respecta a la gestión, finanzas o estrategia. Por ello, el departamento responsable del plan de *marketing* es el encargado del liderazgo en el proceso de planificación (Muñiz, 2018).

Figura 2

Etapas del plan de marketing

| ► Tabla 2.2 Contenido de un plan de marketing | |
|--|---|
| Sección | Propósito |
| Resumen ejecutivo | Presenta un breve resumen de las principales metas y recomendaciones del plan para su revisión por la gerencia; ayuda a la alta dirección a encontrar los puntos principales del plan rápidamente. |
| Situación actual de marketing | Describe el mercado meta y la posición de la empresa dentro de él, incluyendo información sobre el mercado, el desempeño del producto, la competencia y la distribución. Esta sección incluye lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> • Una <i>descripción del mercado</i> que define el mercado y sus principales segmentos, y a continuación revisa las necesidades de los clientes y los factores del entorno de marketing que pudieran afectar las compras de los clientes. • Una <i>reseña del producto</i> que muestra las ventas, los precios y los márgenes brutos de los principales productos en la línea de productos. • Una reseña de la <i>competencia</i> que identifica a los principales competidores y evalúa sus posiciones y estrategias de mercado respecto a la calidad del producto, su precio, su distribución y su promoción. • Una reseña de la <i>distribución</i> que evalúa las tendencias recientes de ventas y otros sucesos en los principales canales de distribución. |
| Análisis de amenazas y oportunidades | Evalúa las principales amenazas y oportunidades a las que podría enfrentarse el producto, ayudando a la gerencia a anticiparse a sucesos importantes, positivos y negativos, que podrían tener algún impacto en la empresa o en sus estrategias. |
| Objetivos y cuestiones fundamentales | Establecen los objetivos de marketing que la empresa desearía conseguir durante la duración del plan y analiza cuestiones fundamentales que afectarán su consecución. |
| Estrategia de marketing | Traza la lógica fundamental de marketing con la cual la unidad de negocios espera crear valor para el cliente y forjar relaciones, y las particularidades de mercados meta, posicionamiento y niveles de gasto de marketing. ¿Cómo creará la empresa valor para los clientes a fin de, en reciprocidad, captar valor de los clientes? Esta sección también traza estrategias específicas para cada elemento de la mezcla de marketing y explica cómo cada uno responde a las amenazas, oportunidades y cuestiones críticas desglosadas antes en el plan. |
| Programas de acción | Desglosa cómo las estrategias de marketing se convertirán en programas de acción específicos que respondan las siguientes preguntas: ¿Qué se hará? ¿Cuándo se hará? ¿Quién lo hará? ¿Cuánto costará? |
| Presupuestos | Detalla un presupuesto de apoyo de marketing que es esencialmente un estado de utilidades y pérdidas proyectadas. Muestra los ingresos esperados y los costos esperados de producción, distribución y marketing. La diferencia está en las utilidades proyectadas. El presupuesto se convierte en la base de las compras de los materiales, programación de producción, planificación de personal y operaciones de marketing. |
| Controles | Traza los controles que se utilizarán para supervisar el progreso, permitir que la gerencia revise los resultados de la implementación y detectar productos que no están cumpliendo con sus metas. Incluye medidas de rendimiento sobre la inversión de marketing. |

Fuente: Kotler y Armstrong (2008). *Fundamentos de marketing*. Pearson Educación.

Según Kotler y Armstrong (2008), a través de un plan estratégico de *marketing*, la empresa decide lo que desea hacer con cada unidad de negocio e implica planear y elegir estrategias que ayuden a lograr los objetivos estratégicos generales y detallados de la empresa. Pero para ello es necesario para cada negocio, producto o marca conste de unas etapas que contengan: análisis de la situación, objetivos, estrategias, tácticas, presupuesto y control.

1. *Análisis de la situación:* en esta fase, la compañía examina las variables de macro entorno (económico, político-legal, sociocultural, tecnológico) y las de micro entorno (la propia compañía, la competencia, los distribuidores y los proveedores). La empresa realiza un análisis SWOT mejor conocido como DOFA para algunos, que es el análisis de las fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas, y para que se pueda obtener el resultado apropiado de este análisis, es necesario dividir el entorno en el que la empresa se encuentra en dos: ambiente externo y ambiente interno
2. *Objetivos:* a partir del análisis de la situación, la compañía define objetivos, los clasifica y establece metas y un programa para alcanzarlos. Estos objetivos se enfocan no solo en relación a la empresa, sino también en aspectos como los intereses de los accionistas, la reputación de la compañía, la tecnología, entre otros.
3. *Estrategia:* las metas se pueden alcanzar por medio de diversos caminos. Esta etapa consiste en elegir el modo de acción más efectivo para la consecución de los objetivos previamente establecidos.
4. *Tácticas:* una vez definida la estrategia, hay que detallar el efecto que tendrá esta sobre cada una de las 4P, y también establecer un calendario que indique qué acciones se van a realizar y quién va a llevarlas a cabo.
5. *Presupuesto:* las acciones y actividades que se planeen llevar a cabo tendrá un costo que se debe tener en cuenta en el presupuesto de la compañía para poder conseguir los objetivos propuestos.
6. *Seguimiento:* la empresa debe tener períodos para revisar sus objetivos, estrategias y acciones y medidas que revelen si está progresando hacia la meta. Si se producen

desviaciones, la compañía debe revisar sus objetivos, estrategias o acciones para corregir la situación.

Muchos directores creen que “hacer bien las cosas” (implementación) es tan importante, o incluso más importante, como “hacer las cosas correctas” (estrategia). La realidad es que ambos factores son cruciales para el éxito, y las empresas pueden obtener ventajas competitivas mediante una implementación eficaz. Una empresa podría tener una estrategia prácticamente idéntica a la de otra, pero ganar el mercado gracias a una mejor o más rápida ejecución. No obstante, la implementación puede resultar difícil; a menudo es más fácil idear buenas estrategias de *marketing* que llevarlas a la práctica (Kotler y Armstrong, 2008).

Dentro del plan de *marketing*, al desarrollar la situación de una empresa dentro del mercado, hay que considerar no solo los análisis ya expuestos, sino también otros factores externos e internos que afectan directamente a los resultados. Estos factores deben ser considerados dentro de esta etapa, ya que son decisivos para el éxito de las siguientes. Entre los principales, se pueden destacar los siguientes factores internos y externos.

Tabla 4

Factores internos y externos

| ENTORNO | IMAGEN | CUALIFICACIÓN PROFESIONAL | MERCADO | RED DE DISTRIBUCIÓN | COMPETENCIA | PRODUCTO | POLÍTICA DE COMUNICACIÓN |
|---------------------------------------|-----------------------|--|---|--------------------------------|--|--|-------------------------------------|
| Situación socioeconómica | De la empresa | Equipo directivo | Grado de implantación en la red | Tipos de punto de venta. | Participación en el mercado. "Implantación a la red" | Tecnología desarrollada | Targets seleccionados |
| Normativa legal | De los productos | Colaboradores externos | Tamaño del mismo | Cualificación profesional | PVP | Participación de las ventas globales | Objetivos de la comunicación |
| Cambios en los valores culturales. | Del sector | Equipos de ventas | Segmentación. | Número de puntos de venta | Descuentos y bonificaciones | Niveles de rotación Plazos de entrega. | Presupuesto |
| Aparición de nuevos nichos de mercado | De la competencia | Grado de identificación de los equipos | Potencial de compra, Análisis de la oferta, la demanda. | Acciones comerciales ejercidas | Red de distribución de Servicios ofrecidos | Análisis de las diferentes variables (núcleo, tamaño y marca...) | Equipo de trabajo, Posicionamiento |
| Tendencias. | A nivel internacional | | Tendencias. | Logística | Imagen y nivel profesional. | Costos, Precios, Márgenes, Garantías. | Existencia de comunicación interna. |

Fuente: Marketing en el Siglo XXI, Rafael Muñiz. Cap. 11

Fuente: Muñiz, R. (2018). *Marketing en el siglo XXI*. Ediciones CEF.

Por lo tanto, el plan de mercadeo es una herramienta fundamental para todos aquellos involucrados en la planificación y ejecución de estrategias de mercadeo. Establece y detalla los objetivos y estrategias de mercadeo que se van a emplear para alcanzar los objetivos previstos, así como los recursos necesarios para ello. También detalla el cronograma de las actividades de mercadeo que se van a llevar a cabo, los mecanismos de control y monitoreo para ajustar los objetivos y estrategias si es necesario, los indicadores y herramientas para medir el impacto y los resultados generados por las estrategias de mercadeo aplicadas. El plan de mercadeo es una herramienta esencial para una empresa u organización, ya que permite obtener resultados de mercadeo medibles y asegurar que estas alcancen los objetivos previstos.

Marketing mix

El término “*Marketing mix*” apareció por primera vez en la obra *The Concept of Marketing* (1948) de Neil H. Borden (1895-1980), profesor de *marketing* y publicidad en la Escuela de Negocios de Harvard. Se inspiró en una investigación de James W. Culliton (1912-2004) que describía el papel del responsable de *marketing* como un “mezclador de ingredientes” y proponía en esa fase una lista de doce elementos del *marketing mix* industrial.

En 1960, el profesor Jerome McCarthy (nacido en 1928) retomó la teoría de Borden y retuvo cuatro puntos esenciales, las 4P (Producto, Precio, Posición, Promoción), según menciona Kubicki (2016, p. 4). La particularidad mnemotécnica de este enfoque contribuyó a su éxito, especialmente con los mercadólogos, que ahora la utilizan mucho.

La definición de *marketing* está fundamentada en la teoría de los autores originales, como son Philip Kotler y Gary Armstrong, autores del libro *Fundamentos de marketing*, donde se

describe el concepto de *marketing* como una filosofía de dirección para lograr las metas de la organización, dependiendo de la determinación de las necesidades y deseos de los mercados y de la satisfacción de los deseos de forma más eficaz y eficiente que los competidores (Kotler y Armstrong, 2008).

También se considera que el *marketing* es una disciplina esencial en el siglo XX. El consenso de las diferentes teorías sugiere que el *marketing* se encuentra entre las nociones de servicios y relaciones, lo cual es precisamente lo que brinda significancia a su relación con los estudios del emprendimiento (Burns, 2001).

En el artículo Auge y declive del Marketing Mix (2005), Vallet y Frasquet definen el *marketing mix* como un conjunto de variables que se pueden coordinarse, manejarse, manipularse o combinarse en un programa de *marketing* para producir, alcanzar o influir en la respuesta deseada en el mercado objetivo, lograr los objetivos de marketing de la empresa o satisfacer las necesidades de los clientes. Por su parte, Marta Estaún (2023) menciona que el *marketing mix* ocupa todas las decisiones que el consumidor toma al conocer un producto, elegirlo, comprarlo y pagar por él. Tener en cuenta todos estos puntos en el que el consumidor toma decisiones, y adelantarse a este, es el eje central del *Marketing Mix* o *mix* comercial. Por lo tanto, el *Marketing Mix* o mezcla de la mercadotecnia consiste en la promoción y comercialización de un producto o marca para atraer y fidelizar al cliente mediante la satisfacción de sus necesidades, teniendo en cuenta las 4P's. En ese sentido, la calidad de la estrategia de *marketing* depende de la pertinencia y coherencia de las cuatro variables que componen la teoría del *marketing mix*: “el producto correcto en el lugar, precio y momento adecuado” (Kubicki, 2016, p. 9).

Las principales herramientas de la mezcla de mercadotecnia se clasifican en cuatro amplios grupos, llamados las cuatro Ps del *marketing*: producto, precio, plaza y promoción. Para

entregar su propuesta de valor, la empresa debe crear “una oferta de mercado que satisfaga una necesidad (producto), con lo que podrá decidir cuánto cobrará por la oferta (precio) y cómo hará para que la oferta esté disponible para los consumidores meta (plaza)” (Kotler y Armstrong, 2008, p. 12).

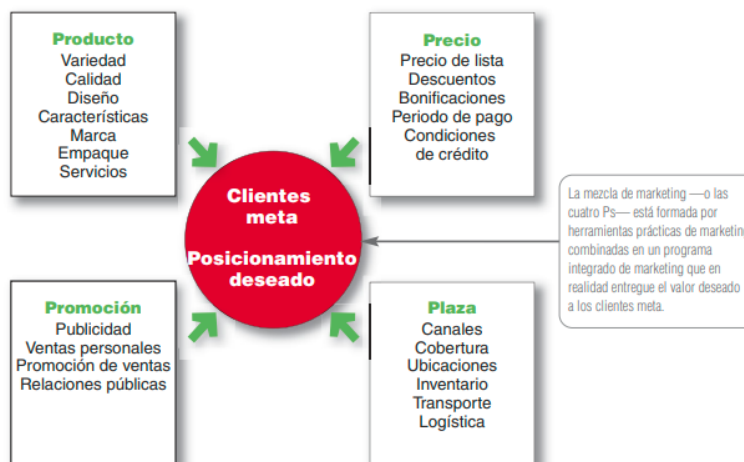
Las 4 P's consisten en:

1. Producto - Cliente (solución a sus necesidades)
2. Precio - Costo para el cliente
3. Plaza - Conveniencia
4. Promoción - Comunicación

Como hemos visto, el *Marketing Mix* tiene en cuenta el producto, el precio, el lugar y la promoción. Estos cuatro elementos en el sector de servicios se convierten en 7, ya que al tener como producto un servicio, surgen nuevos planteamientos a la hora de realizar cualquier estrategia.

Figura 3

Fundamentos de Marketing



Fuente: Kotler, P. y Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de marketing*. Pearson Educación

En ese sentido, las 4P's se modifican y se le añaden tres variables más: personal, evidencia y procesos. La calidad del servicio ofrecido por la empresa depende del buen equipo de personal que la compone, que puedan atender las necesidades del cliente y sepan cómo satisfacerlas. Esto se constata a través de la evidencia, por ejemplo, vídeos, fotografías, opiniones, recomendaciones que demuestren la calidad del servicio. Finalmente, los procesos permiten a la empresa ofrecer un servicio diferenciado, ya que determinan el trato con el cliente durante el proceso de servicio.

En resumen, un programa de *marketing* eficaz combina cada elemento de la mezcla de mercadotecnia en un programa de *marketing* integrado diseñado para alcanzar los objetivos de la empresa entregando valor a los clientes. Por tanto, la mezcla de *marketing* aportará al posicionamiento de la empresa en los mercados meta (Kotler y Armstrong, 2008). Siendo así, una herramienta fundamental para la construcción del plan de mercadeo de la Clínica.

Las cinco fuerzas de Porter

En el año 1982, Michael E. Porter publicó su libro *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, transformando la teoría, la práctica y la enseñanza de la estrategia empresarial a nivel mundial. En su trabajo, Porter presentó la teoría de las cinco fuerzas que influyen en la rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. Esta teoría sugiere que la empresa debe evaluar sus objetivos y recursos frente a las cinco fuerzas que rigen la competencia industrial. Esta evaluación servirá de base para el análisis y desarrollo del presente trabajo de grado. Continuando con los planteamientos del autor, este propone que existen cinco fuerzas que marcan y determinan el éxito o el fracaso de un sector

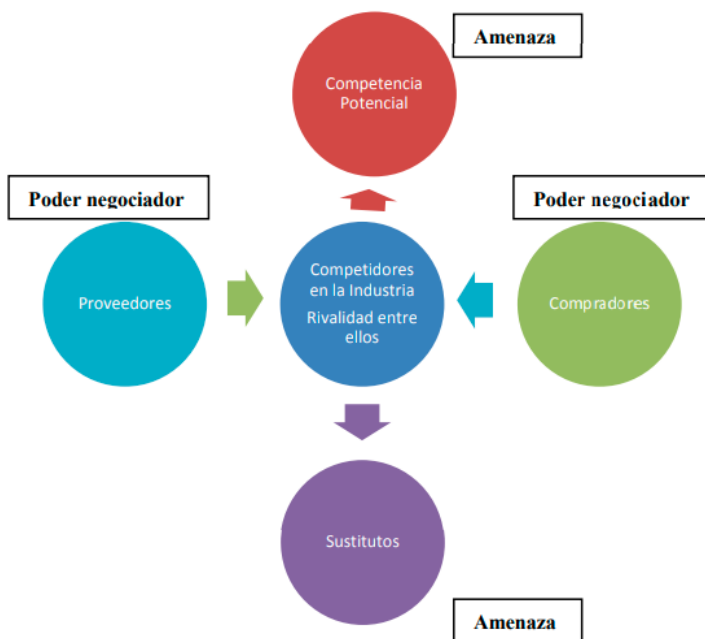
o una empresa. La corporación, por tanto, debe evaluar sus recursos y sus objetivos frente a estas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial. Para este autor, la clave para obtener la ventaja competitiva a la que aspira cada empresa reside en conseguir un posicionamiento destacado en al menos una de las cinco fuerzas mencionadas a continuación:

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores
2. La rivalidad entre los competidores
3. Poder de negociación de los proveedores
4. Poder de negociación de los compradores
5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Estas fuerzas interactúan entre sí y deben ser analizadas de forma cuidadosa por los directivos de la empresa para aprovecharse de los recursos y oportunidades existentes a su alcance. A través de un diseño estratégico adecuado, la empresa puede aprovechar estas fuerzas para maximizar sus beneficios y obtener una ventaja competitiva sostenible.

Figura 4

Las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia (Porter M. E., 1982)

En otro libro de Porter, *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior* (1991), el marco de cinco fuerzas proporciona una importante guía para los administradores que quieren encontrar nuevas maneras de competir. Esto levanta la probabilidad de descubrir innovación estratégica deseable para cada sector industrial. La teoría de Porter, ofrece una importante herramienta para entender cómo se comportan los mercados y los segmentos de los mismos, así como para identificar aquellos factores que determinarán la rentabilidad a largo plazo. Por otro lado, resalta la importancia de obtener una ventaja competitiva sobre al menos una de las cinco fuerzas en el mercado, lo que permitirá a las empresas obtener un posicionamiento aventajado en sus sectores.

Marco metodológico

Tipo de estudio

A partir de este ejercicio investigativo de naturaleza cualitativa con datos cuantitativos, se realizará un análisis a partir de las encuestas diligenciadas por usuarios, acompañantes, familiares, proveedores y personal de entidades de salud y/o experiencia en estas; así como la recopilación de los datos a través de cinco entrevistas dirigidas a directivos y líderes de procesos que laboran actualmente en la Clínica. Además de realizar un análisis del entorno para entender el mercado en el que hoy compete la institución de salud. De igual forma, la investigación es de corte cuantitativo, ya que se diseñó un cuestionario estructurado para la recolección de la información.

Fuentes de información

Las fuentes de información primarias provienen las encuestas y entrevistas realizadas al cliente interno y externo de la institución, mientras que las secundarias provienen de estudios de mercado realizados en líneas de equipos de sectores similares.

Tabla 5

Fuentes de información

| Objetivos de la investigación | Fuentes de la investigación |
|--|--|
| Entender el mercado en el que hoy compete la Clínica Especializada La Concepción S.A.S con características de alto nivel de complejidad. | Primarias: Usuario: usuarios, familiares y acompañantes. Instrumento: aplicación del cuestionario. Secundarias: Análisis del entorno |
| Explorar las necesidades de los usuarios y familiares cuando acceden a los servicios de Clínica Especializada La Concepción S.A.S. | Primarias: Usuario: usuarios, familiares y acompañantes. Instrumento: aplicación del cuestionario. |

| | |
|--|---|
| Construir las estrategias de producto, posición, precio, promoción, prueba física y personas más adecuadas para la satisfacción del usuario con relación a los servicios de Clínica Especializada La Concepción S.A.S. | Primarias: Instrumento: aplicación del cuestionario. Secundarias: Entrevista |
|--|---|

Técnica e instrumento

Una de las técnicas a utilizar es cuantitativa, para lo cual se diseñó como instrumento un cuestionario (Anexo 1) que contiene variables cualitativas y cuantitativas que permiten la recolección de información necesaria para el logro de los objetivos.

Tabla 6

Ficha técnica de la encuesta

| | |
|--|---|
| Universo | Sucre |
| Censo | 61 |
| Fecha | 15 de noviembre |
| Área de cobertura | Sucre, Colombia |
| Técnica de recolección de datos | Encuesta |
| Tema o temas a los que se refiere | Conocimiento del servicio, la marca y la empresa. |
| N° de preguntas formuladas | 10 |

Igualmente, se diseñó una entrevista (Anexo 2) con siete preguntas clave para entender cómo se visualiza la prestación de los servicios de la Clínica Especializada La Concepción para los colaboradores. A continuación, una descripción de los perfiles de los entrevistados:

Descripción del perfil de los entrevistados:

1. Nombre: Macleine Arias

Cargo: Control Interno

Profesión: Ingeniera de sistemas con especialización en auditoria en salud para la calidad

2. Nombre: Tatiana Acosta Jiménez

Cargo: Administradora Asistencial

Profesión: Administradora de empresa con especialización en auditoria en salud para la calidad

3. Nombre: Angélica Rivera Sevilla

Cargo: Administrador de hemodinámica

Profesión: Técnico en auxiliar de enfermería y profesional en administradora en salud

4. Nombre: Ana María Royero

Cargo: Administradora Ambulatoria

Profesión: Administradora de empresas con especialización en salud para la calidad

5. Nombre: Julia Tang Maldonado

Cargo: Gerente Operativa

Profesión: Contadora con especialización en finanzas

Trabajo de campo

Lugar: Clínica Especializada La Concepción S.A.S.

Tiempo: junio a diciembre del 2022.

Instrumentos: análisis del entorno, método de encuesta y entrevista.

Herramientas: fotografías, videos y medios digitales para encuestas.

Resultados y análisis

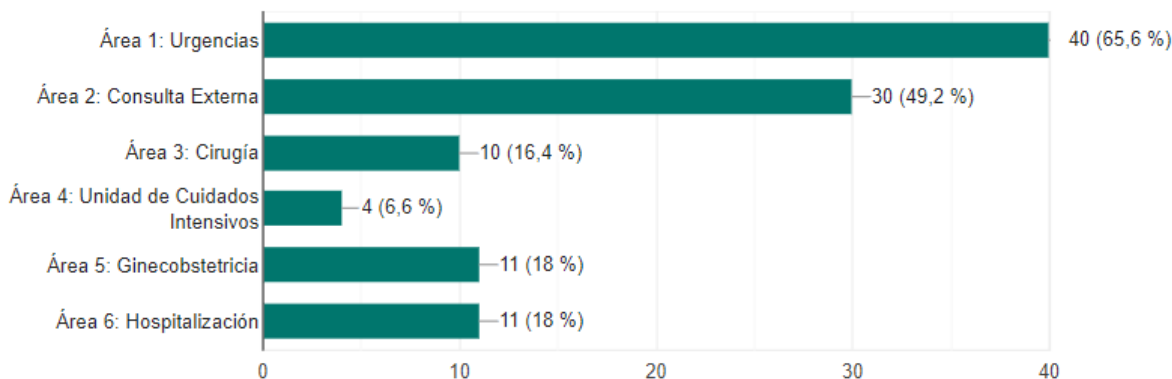
Consolidación del análisis de encuestas

El instrumento utilizado fue un cuestionario que consta de 10 preguntas de selección múltiple con única respuesta, la cual fue aplicada a 61 personas entre usuarios, familiares, acompañantes, proveedores y personal interno. Los resultados obtenidos son:

1. ¿Cuál o cuáles áreas de servicio le han prestado servicio en la institución?

Figura 5

Encuesta: áreas que han prestado servicio en la Institución



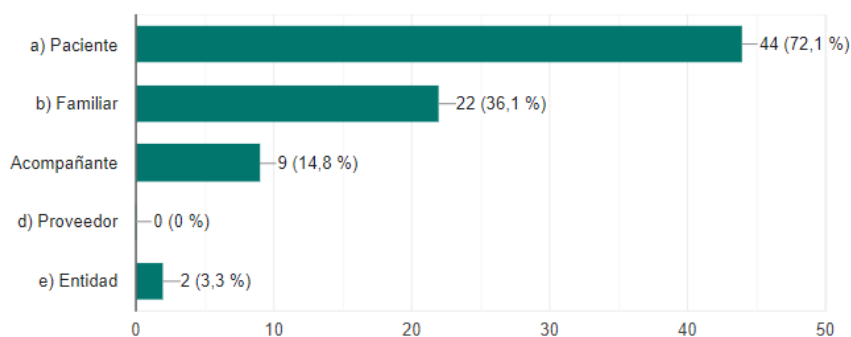
Resultados y discusión: el 65.6 % de la población encuestada ha utilizado los servicios de urgencias de la Institución, lo que indica que hay un mercado potencial para que la Clínica trabaje en esta área. El área de consulta externa también tiene un alto porcentaje de mercado, con

un 49.2% de personas aproximadamente que han utilizado este servicio. Por otro lado, los servicios de la unidad de cuidados intensivos solamente arrojan un 6.6%, lo que puede significar que el público objetivo para esta área se encuentra entre los adultos mayores, que casi no se encuentran en el margen de encuestados. Por lo tanto, sería conveniente realizar una encuesta dirigida a este público de mayor complejidad para tener un análisis más detallado.

2. ¿A qué tipo de cliente pertenece?

Figura 6

Tipo de cliente

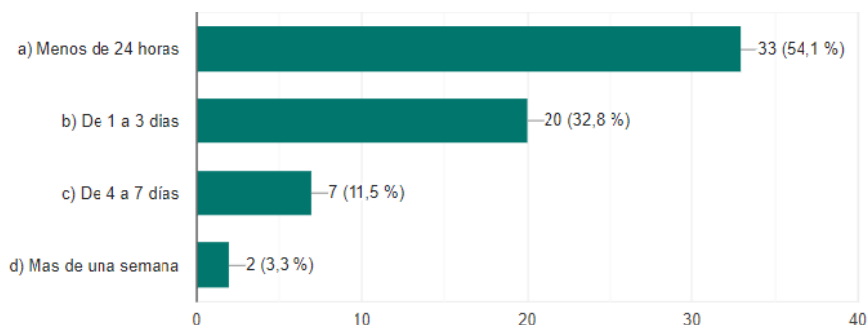


Resultados y discusión: el tipo de cliente que obtuvo el mayor porcentaje en este caso fue la opción “a” de paciente, con un porcentaje del 72.1%. Esto significa que de las 61 personas encuestadas, más de la mitad utilizaron los servicios de la Clínica Especializada La Concepción S.A.S. como pacientes. Esta estadística demuestra que tenemos una oportunidad para comunicar a través de los usuarios beneficios de nuestros servicios, como la accesibilidad, la eficiencia del recurso humano y la calidad de los procesos.

3. ¿Cuánto tiempo demora su estancia en la institución?

Figura 7

Tiempo de estancia en la Institución

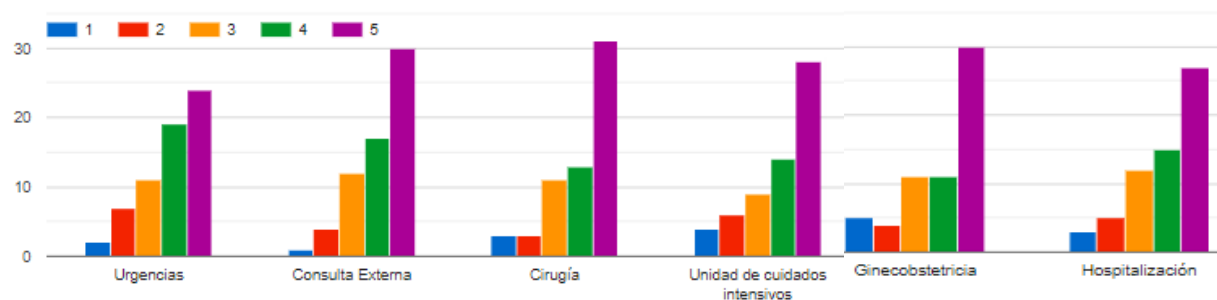


Resultados y discusión: según los datos recopilados, se puede concluir que la mayoría de los pacientes recurren a servicios de la Clínica por estancias cortas, 54.1%, o por patologías de gravedad leve-moderada, 32.8% de 1 a 3 días y 11.5% de 4 a 7 días. Esto ofrece la oportunidad de desarrollar estrategias para mejorar la atención al cliente, como la oferta de una hospitalización a domicilio. Esta alternativa permitiría realizar los tratamientos y cuidados propios de la Clínica en el hogar del paciente, con mayor comodidad e intimidad. Gracias a este tipo de hospitalización, los pacientes tendrían acceso a tratamientos de calidad sin necesidad de desplazarse a una clínica. Esto también permitiría reducir el tiempo de espera para recibir atención médica, ya que los recursos médicos no estarían limitados a la cantidad de camas disponibles en la clínica.

4. Por favor indíquenos su grado de satisfacción general con el servicio recibido en cada área, en una escala de 1 a 5, donde 5 es completamente satisfecho y 1 es completamente insatisfecho.

Figura 8

Grado de satisfacción del servicio recibido

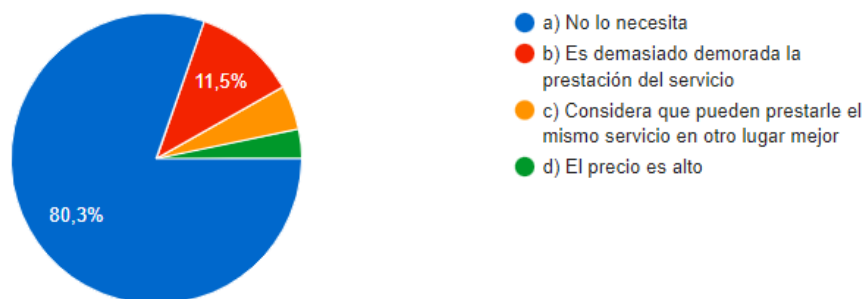


Resultados y discusión: por medio del diagrama de barras es posible identificar el grado de satisfacción de cada persona encuestada con los diferentes servicios de la clínica. Con este resultado, se puede concluir que la mayoría de los usuarios están conformes con los resultados y el servicio que ofrece la Institución. Sin embargo, a pesar de que la unidad de cuidados intensivos y el servicio de ginecoobstetricia no son los de uso más frecuente en la encuesta, existe un promedio más alto de personas que no se encuentran satisfechas con el servicio, con una calificación de 1. Por tanto, es necesario realizar un trabajo individual por área para revisar los diferentes escenarios y llegar a hacer un análisis más detallado de todos los segmentos por servicio.

5. Si la prestación de su servicio está dirigida a una de las áreas mencionadas anteriormente, por favor comente cuál o cuáles serían sus razones para no utilizar nuevamente el servicio.

Figura 9

Razones para no usar el servicio nuevamente

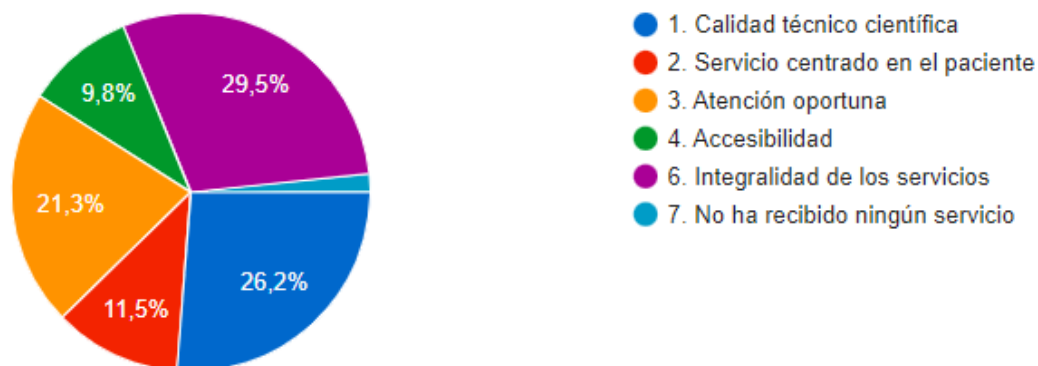


Resultados y discusión: el 80.3% de los usuarios, familiares y entidades encuestadas no utilizaría nuevamente el servicio porque no lo necesitan. El 33%, por su parte, aseguró no necesitar el servicio porque se demora demasiado en la prestación del mismo, lo que evidencia la necesidad de mejorar este atributo para poder satisfacer la demanda de los clientes, la razón que expusieron la mayoría de ellos está relacionada con la prestación del servicio de urgencias y la boleta de salida o alta del paciente. La opción número 3, que consiste en prestar el mismo servicio en otro lugar, tuvo una aceptación del 4.9%. Debido a esto, es necesario actuar de forma inmediata para mejorar la percepción de los usuarios acerca de la oportunidad de nuestros servicios. Esto podría lograrse desarrollando la opción de atención domiciliaria mencionada anteriormente, la cual sería valiosa para mejorar la satisfacción del cliente y, por ende, su lealtad.

6. Teniendo en cuenta que ya ha tenido una experiencia previa con los servicios de la clínica, ¿qué opinión merece la institución y sus servicios ofrecidos?

Figura 10

Opinión de la Institución y sus servicios

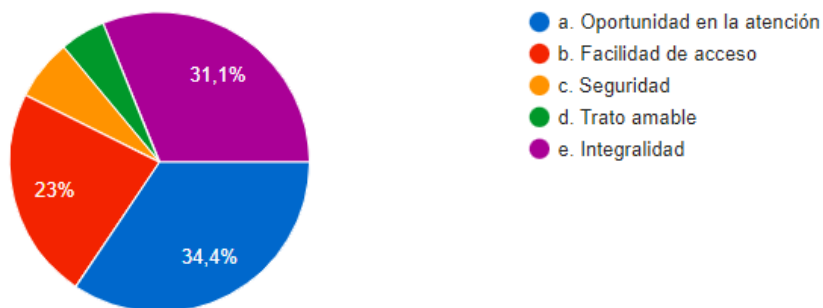


Resultados y discusión: la opinión acerca de los servicios ofrecidos por la Clínica Especializada La Concepción fue diversa, como se puede ver en la Figura 10. El 29.5% de los encuestados aseguraron que la calidad técnico-científica es la mayor característica y especialidad de esta Clínica. Esto demuestra que los productos y el nivel tecnológico son importantes para la imagen de la Institución. Por otra parte, el 11.5% de los encuestados señalaron que la principal característica es el servicio centrado en el paciente. Esto destaca la importancia de satisfacer el mercado que valora la atención de calidad y humanizada. Estas necesidades se pueden abordar a través de estrategias de servicio y experiencia al cliente que posicionen tanto la empresa como la marca.

7. ¿Cuál o cuáles de los siguientes atributos le atraen a la hora de escoger los servicios de la Clínica Especializada La Concepción S.A.S?

Figura 11

Atributos que atraen de los servicios de la Clínica Especializada La Concepción S.A.S

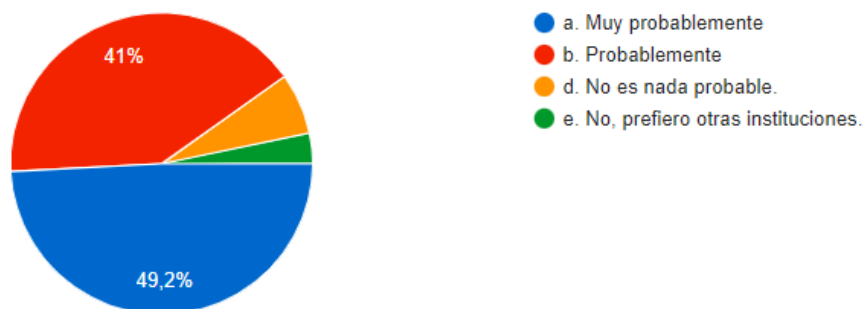


Resultados y discusión: el atributo que más llama la atención entre los encuestados es la oportunidad, con el 34.4% seguido por la integralidad con el 31.1%. Esto indica que la Clínica Especializada La Concepción se caracteriza por brindar servicios integrales con un alto nivel tecnológico, pero destaca el atributo de la oportunidad, demostrando la importancia que le da el usuario al tiempo y la gestión de su tratamiento. Este aspecto fundamental se debe fortalecer en el proceso de decisión de “compra” del usuario. Por otra parte, la seguridad y el trato amable son los atributos menos significativos para los encuestados, lo cual indica que no tendrán tanto peso en el proceso de compra del servicio.

8. Si no se le presenta la posibilidad de adquirir los servicios de la Clínica por parte de la entidad a la que se encuentra afiliado, ¿solicitaría los servicios de manera particular?

Figura 12

¿Solicitaría los servicios de la Clínica de manera particular?

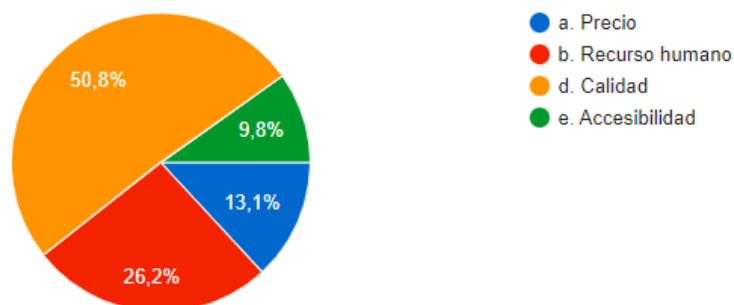


Resultados y discusión: el resultado obtenido en la Figura 12 representa el 90% de la población encuestada que dijo que sí solicitarían los servicios de la Clínica de manera particular. Algunas personas encuestadas también manifestaron que lo harían cuando los servicios ya se encuentren bien posicionados en el mercado. Asimismo, el 6.6% de los investigados consideraron la compra de los servicios como muy poco probables, y el 3.3% afirmaron que prefieren los servicios privados de otras instituciones.

9. ¿Qué factor puede influir en la decisión de la prestación de nuestros servicios?

Figura 13

Qué factores pueden influir en la decisión de la prestación del servicio



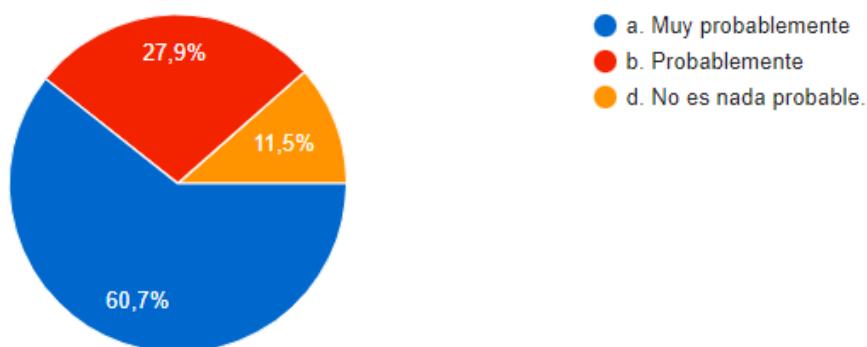
Resultados y discusión: para el 50.8% de los encuestados el factor más influyente en la decisión de compra es la calidad de los servicios ofertados, seguido por el recurso humano con el

26.2%. Para las personas encuestadas, el precio y la accesibilidad no son tan relevantes a la hora de adquirir alguno de los servicios de la Clínica, lo que conlleva a proponer más estrategias enfocadas en la promoción de la calidad y el servicio ofertado que en el precio.

10. ¿Qué probabilidades existen de que use alguno de nuestros servicios en lugar de usar los servicios de la competencia?

Figura 14

Probabilidad de usar el servicio de la Clínica en lugar de los de la competencia



Resultados y discusión: el 60.7% de las personas encuestadas tiene una alta probabilidad de usar los servicios de la Clínica, un 27.9% probablemente y no es nada probable que la sigan usando un 11.5%, por lo que es probable que usen los servicios de la competencia. Tal como se mencionó anteriormente, se debe realizar promoción de los servicios y mejorar las experiencias del usuario a través de estrategias apoyadas en el *marketing mix* (producto, precio, plaza y promoción).

Consolidación del análisis de entrevistas

Se formularon una serie de preguntas estructuradas a los líderes de la Clínica teniendo en cuenta cada una las variables del *marketing mix* mencionadas en el trabajo. A continuación, se presenta el análisis consolidado de cada una de las categorías.

1. Producto

Los participantes encuestados coincidieron en que:

- El servicio más destacado de la Institución es el servicio de urgencias.
- Por ser centro de referencia (traslado de pacientes de otros centros de salud de menor complejidad) en la región, la mayoría de solicitudes son para la prestación del servicio de urgencias y hospitalización.
- Por lo menos 1 de cada 5 pacientes ingresa por urgencia.
- Los servicios de segundo (2) y tercer (3) lugar son las unidades de cuidados intensivos y ginecoobstetricia.
- El segundo (2) servicio que más rotación (ingreso y salida) de usuarios o pacientes tiene es el de consulta externa.
- Las unidades de cuidados intensivos, especialmente la de pediatría y adulto, tienen alta demanda debido a la escasez de camas en la región.
- Todos los servicios de la Clínica se destacan por su nivel de complejidad en cuanto a tecnología y ciencia.
- Se evidencia que la gran mayoría desconoce cuál es el servicio con mejor indicador de calidad.

- Todos son conscientes del impacto de la prestación de un servicio de calidad y oportunidad.
- Los encuestados también manifiestan que, al ser una clínica integral, todos los servicios de la institución son importantes.
- La prestación de servicios de alta complejidad, es decir, con alto nivel técnico-científico es lo que nos distingue de la competencia.

2. Precio

Esta es una de las variables que encontramos que influye menos en la decisión de compra de los servicios de la Clínica Especializada La Concepción. En el caso de los colaboradores entrevistados estas fueron sus respuestas:

- El reconocimiento de los servicios de la clínica hoy, permite que los clientes estén dispuestos a escuchar ofertas acerca del precio.
- El precio en los servicios de salud es muy competitivo, por eso es importante destacarse o tener un plus diferencial frente a la competencia.
- Si se ofrece un servicio de calidad, integralidad y oportunidad el usuario lo prefiere por encima del precio final.
- La mayoría coincidió en que al ser un sector tan competitivo es mejor tener una buena estrategia de precio.

3. Plaza

De los entrevistados, la mayoría coincidieron en que la Institución cuenta con una de las mejores infraestructuras de la región para prestar sus servicios y ofertarlos, por lo que consideran lo siguiente:

- La Clínica cuenta con amplios y confortables espacios para la atención del usuario.
- La accesibilidad de los pacientes de Sincelejo cuesta más que la de los municipios, debido a que la Clínica está ubicada a la salida de la ciudad.
- Los usuarios valoran más la comodidad en la prestación del servicio, aspectos como el transporte y la distancia son secundarios.
- Se puede pensar en otros espacios para expansión de la Clínica, especialmente en servicios como la consulta debido a alta demanda de pacientes.
- El acceso a información de servicios se puede ampliar de manera digital, para evitar el traslado a las instalaciones y garantizar una mayor cobertura.

4. Promoción

Esta variable influye al momento de decisión de compra del producto o servicio, sobre todo en las empresas grandes. La promoción incluye todas las formas en las que una empresa les hace saber a sus clientes acerca de sus productos o servicios y cómo pueden adquirirlos. Entre estas ofertas, la Clínica se destaca por las actividades de prevención, los *stands* para actividades específicas al interior de la Institución, publicidad exterior, patrocinios.

- A los entrevistados les parece muy importante las actividades de promoción y prevención dentro de la Institución, es decir, educar al paciente y familiar.
- Consideran la participación de las entidades territoriales en las actividades de promoción y prevención.
- Mencionan que la Clínica se destaca día a día, se escucha más y la gente accede más a los servicios por sus propios medios.

- Consideran que la publicidad y mercadeo son fundamentales para el posicionamiento de la Clínica, además de que la gente valora conocer sobre la Institución donde le prestan sus servicios de salud.
- Los encuestados no tienen de todo claro si el aumento de ventas de los servicios obedece directamente al crecimiento que se ha tenido o si las personas están presentando más patologías que derivan en la atención por parte de la Institución.
- Los encuestados mencionan que las estrategias de promoción pueden ayudar a aumentar los usuarios particulares.

5. Personas

- Los entrevistados evidencian que sus colaboradores ofrecen un servicio de calidad al usuario y eligen un trato amable, pero no es así todo el tiempo.
- Uno de los servicios que tiene más demanda de atención por parte del personal asistencial (auxiliar, enfermero y médico) es el servicio de urgencias.
- Consideran que a raíz del Covid-19, el nivel de estrés y carga laboral se ha visto incrementado a causa de todos los cambios generados por esa situación.
- Los entrevistados coinciden en que un buen servicio depende en gran medida del trato que le ofrezcan los colaboradores.
- Los colaboradores estarán satisfechos con tu trabajo, cuando se valore su trabajo.
- Del trato amable de la empresa al colaborador dependerá el trato al usuario o paciente.
- Los entrevistados observan que el recurso humano en salud, en muchas ocasiones, no logran una buena comunicación entre ellos, lo que en ocasiones genera reprocesos en actividades.

6. Procesos

- El modelo de prestación de servicio de la Clínica obedece a la atención especializada centrada en el paciente, pues su interés es que todo usuario que ingresa sea valorado por un médico especialista.
- Replantear el modelo de prestación de servicio es algo arriesgado, pero si se pueden replantear algunos procesos dentro del modelo mejoraría la calidad y oportunidad de atención.
- Todos coincidieron en que muchos de los procesos de la Clínica tienen posibilidad de mejora.
- Cada uno de los entrevistados dio su opinión personal dentro de los procesos de sus áreas y qué fortalecer.
- Al ser una institución con apenas 9 años de servicio, la mayoría de los entrevistados coinciden en que se debe realizar una asesoría externa para revisión de procesos.

7. Posicionamiento

El posicionamiento es el lugar que ocupa la marca en la mente del cliente o consumidor. Si la mayoría de los usuarios elige la Clínica Especializada La Concepción al buscar servicios de salud, es porque la marca logró posicionarse como líder sobre las demás opciones.

- Debido a la evidencia física (posicionamiento) de cada servicio, la Clínica se ha ganado uno de los primeros lugares dentro de las instituciones prestadores de servicios de salud, según nuestros encuestados.
- Los encuestados coinciden en que todas las personas conocen sobre la Institución y eligen sus servicios por sus atributos frente a la competencia.

Consolidación del análisis de las cinco fuerzas de Porter

Tabla 7

Análisis 5 Fuerzas Competitivas de Porter

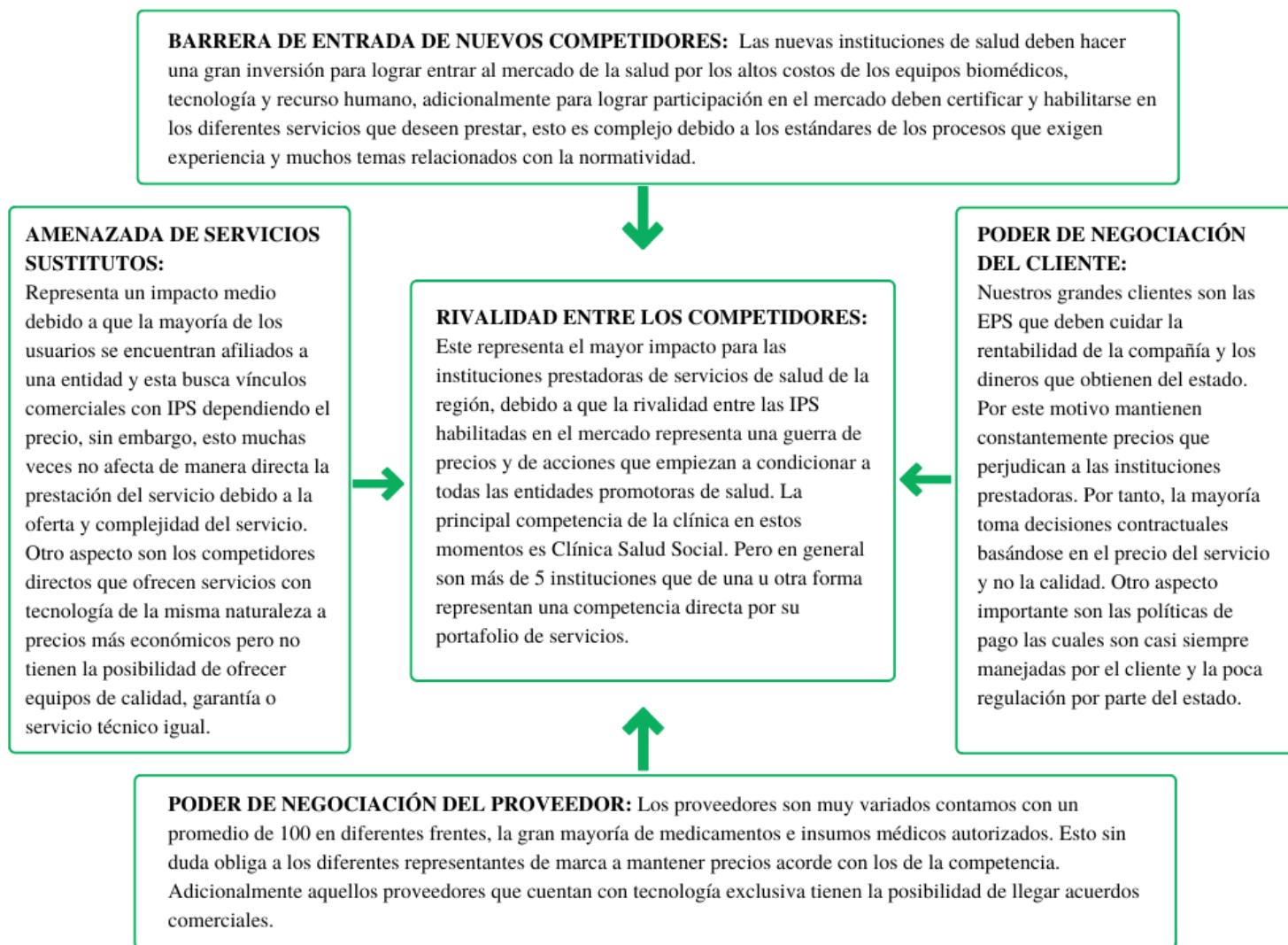
| FUERZA | IMPACTO | JUSTIFICACIÓN |
|---|----------------|--|
| Barrera de entrada de nuevos competidores | Bajo | Las nuevas instituciones de salud deben hacer una gran inversión para lograr entrar al mercado de la salud por los altos costos de los equipos biomédicos, tecnológicos y de los recursos humanos. Adicionalmente, para lograr participación en el mercado deben certificar y habilitarse en los diferentes servicios que deseen prestar, esto es complejo debido a los estándares de los procesos que exigen experiencia y muchos temas relacionados con la normatividad. |
| Rivalidad entre competidores existentes | Alto | Este representa el mayor impacto para las instituciones prestadoras de servicios de salud de la región, debido a que la rivalidad entre las IPS habilitadas en el mercado representa una guerra de precios y de acciones que empiezan a condicionar a todas las entidades promotoras de salud. La principal competencia de la Clínica en estos momentos es Clínica Salud Social. Pero en general, son más de cinco instituciones que de una u otra forma representan una competencia directa por su portafolio de servicios. |
| Amenaza de productos y servicios sustitutos | Medio | Representa un impacto medio debido a que la mayoría de los usuarios se encuentran afiliados a una entidad y esta busca vínculos comerciales con IPS dependiendo el precio. Sin embargo, esto muchas veces no afecta de manera directa la |

| | | |
|------------------------------------|-------|--|
| | | prestación del servicio debido a la oferta y complejidad del servicio. Otro aspecto son los competidores directos que ofrecen servicios con tecnología de la misma naturaleza a precios más económicos, pero no tienen la posibilidad de ofrecer equipos de calidad, garantía o servicio técnico igual. |
| Poder de negociación del proveedor | Medio | Los proveedores son muy variados, contamos con un promedio de 100 en diferentes frentes, la gran mayoría de medicamentos e insumos médicos autorizados. Esto sin duda obliga a los diferentes representantes de marcas a mantener precios acordes con los de la competencia. Adicionalmente, aquellos proveedores que cuentan con tecnología exclusiva tienen la posibilidad de llegar a acuerdos comerciales. |
| Poder de negociación del cliente | Alto | Nuestros grandes clientes son las EPS que deben cuidar la rentabilidad de la compañía y los dineros que obtienen del Estado. Por este motivo, mantienen precios que perjudican a las instituciones prestadoras. Por tanto, la mayoría toma decisiones contractuales basándose en el precio del servicio y no la calidad. Otro aspecto importante son las políticas de pago, las cuales son casi siempre manejadas por el cliente y cuentan con poca regulación por parte del Estado. |

Fuente: Elaboración propia

Figura 15

Cinco fuerzas competitivas de Porter



Propuesta plan estratégico de *marketing*

Análisis de la situación

Para el análisis del entorno y sector de la Clínica Especializada La Concepción, se revisaron diversas fuentes institucionales, públicas y privadas, con el objetivo de proporcionar los referentes necesarios para establecer el entorno competitivo y macroeconómico en el cual se desenvuelve la compañía. Dado que se trata de una Institución Prestadora de Salud (IPS) sujeta a unas regulaciones especiales al ser una empresa privada que ofrece un servicio público esencial como la atención en salud, se realizó una revisión de las políticas públicas aplicables para comprender el marco institucional y regulatorio propio de la actividad, y las características del acceso a los servicios de salud en el país, para el periodo que abarca el año 2016 hasta el 2020.

Políticas de gobierno

En este punto, se abordan dos políticas públicas importantes para el sector de la salud en Colombia. Por un lado, se analiza la Política de Atención Integral en Salud del Ministerio de Salud y Protección Social (2016). Esta política, que aún está vigente, establece las condiciones que deben observar los actores articulados al Sistema de Salud colombiano. Se revisan sus características principales, como su propósito, marco estratégico y modelo operacional con sus diez componentes. También se tiene en cuenta en el análisis el Plan Decenal de Salud Pública (PDSP) 2012-2021, así como el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022. Este último, establece la orientación de la gestión del gobierno frente a temas relevantes, como la salud. Se destacan aquí los retos y oportunidades ofrecidos por el sector, así como los objetivos y estrategias proyectadas.

***Política de Atención Integral en Salud “Un sistema de salud al servicio de la gente”-
Ministerio de Salud y Protección Social (2016)***

El objetivo general de la Política de Atención Integral en Salud es orientar el Sistema a la mejora de sus condiciones en tanto la salud de la población, mediante la regulación de las condiciones de intervención de los agentes y garantizando el “acceso a los servicios de salud de manera oportuna, eficaz y con calidad para la preservación, el mejoramiento y la promoción de la salud” como aparece en el Art. 2° de la Ley Estatutaria 1751 del 2015, para así garantizar el derecho a la salud.

La política se basa en la interacción coordinada de las entidades territoriales a cargo de la gestión de la salud pública, los aseguradores y los prestadores de servicios. Esa coordinación requiere la implementación y seguimiento de los planes territoriales de salud, los planes de desarrollo territorial, acorde con el Plan Decenal de Salud Pública 2012-2021 y el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 (Ministerio de Salud, 2016). Lo anterior se enfoca en adoptar los pilares de la Política de Atención Integral en Salud (Ley 1753 de 2015)¹, para lo que se requieren nuevos sistemas de incentivos, ajustes progresivos para apoyar el desarrollo de capacidades

¹ Ley 1753 de 2015 Por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 “Todos por un nuevo país”. Artículo 65. Política de atención integral en salud. El Ministerio de Salud y Protección Social (MSPS), dentro del marco de la Ley 1751 de 2015, Estatutaria en Salud, así como las demás leyes vigentes, definirá la política en salud que recibirá la población residente en el territorio colombiano, la cual será de obligatorio cumplimiento para los integrantes del Sistema General de Seguridad Social en Salud (SGSSS) y de las demás entidades que tengan a su cargo acciones en salud, en el marco de sus competencias y funciones.

Para la definición de la política integral en salud se integrarán los siguientes enfoques: i) atención primaria en salud (APS); ii) salud familiar y comunitaria, iii) articulación de las actividades individuales y colectivas y iv) enfoque poblacional y diferencial. Dicha atención tendrá en cuenta los componentes relativos a las rutas de atención para la promoción y mantenimiento de la salud por curso de vida, las rutas de atención específicas por grupos de riesgos, el fortalecimiento del prestador primario, la operación en redes integrales de servicios, el desarrollo del talento humano, en el marco de la Ley 1164 de 2007, articulación de las intervenciones individuales y colectivas, el desarrollo de incentivos en salud y la definición de requerimientos de información para su seguimiento y evaluación.

Parágrafo 1°. El Ministerio de Salud y Protección Social (MSPS) realizará la adaptación de esta política en los ámbitos territoriales con población dispersa, rural y urbana diferenciando a los municipios y distritos que tengan más de un millón de habitantes. Para zonas con población dispersa y rural, se podrá determinar la existencia de uno o varios aseguradores. Si se trata de un único asegurador, el MSPS establecerá las condiciones para su selección.

institucionales, nuevas competencias en el talento humano responsable del cuidado de la salud y transformar los procesos de gestión territorial, coordinación y gerencia de las instituciones (Ministerio de Salud, 2016).

- **Marco estratégico de la Política de Atención Integral en Salud (PAIS)**

La Política de Atención Integral en Salud contempla cuatro estrategias centrales:

- a) Atención primaria en salud con enfoque de salud familiar y comunitaria
- b) El cuidado
- c) La gestión integral del riesgo en salud
- e) El enfoque diferencial de territorios y poblaciones

La Política concibe que las estrategias permiten la articulación y armonización del aseguramiento, la prestación de servicios de salud y el desarrollo de las políticas y programas en salud pública, de acuerdo con la situación de salud de las personas, familias y comunidades, soportada en procesos de gestión social y política de carácter intersectorial, las cuales deben aplicarse con cada uno de los contextos poblacionales y territoriales específicos, así como contar con un enfoque diferencial. El instrumento que adopta las estrategias y las transforma en procesos se consolida como un modelo de atención integral en salud (Ministerio de Salud, 2016).

- **Modelo Integral de Atención en Salud (MIAS)**

El modelo cuenta con diez componentes operacionales que son: caracterización poblacional, regulación de las Rutas Integrales de Atención en Salud (RIAS), a partir de las cuales se articulan los demás componentes, implementación de la Gestión Integral del Riesgo de Salud (GIRS), delimitación territorial del Modelo Integral de Atención en Salud, redefinición del rol del

asegurador, requerimientos y procesos del sistema de información, fortalecimiento del recurso humano en salud y, finalmente, el fortalecimiento de la investigación, innovación y apropiación de conocimiento (Ministerio de Salud, 2016).

a) Caracterización poblacional de acuerdo con el Plan Nacional de Salud Pública 2012-2021: la operación del MIAS requiere la caracterización de las poblaciones según el curso de vida y los grupos de riesgo que pueden afectar la salud de las personas. En este proceso intervienen los siguientes actores:

- Direcciones Territoriales. Identificando y priorizando las necesidades poblacionales a través del Análisis de la Situación de Salud Territorial (ASIS).
- Aseguradores. Realizando la caracterización de Entidades Administradoras de Planes de Beneficios de Salud (EAPB) para priorizar las necesidades de sus afiliados.

Lo anterior genera información que aporta a la gestión del riesgo en salud de los afiliados, para así poder contrastarla con las prioridades establecidas por el Ministerio de Salud y Protección Social y por cada entidad territorial en el Análisis de Situación en Salud Territorial (ASIS), lo que hace posible la formulación de los Planes Territoriales de Salud (PTS) necesarios para la gestión de la salud pública por parte de las entidades territoriales. El ASIS y los PTS son vitales para la gestión de las prioridades en salud pública a nivel municipal, departamental y distrital.

b) Regulación de Rutas Integrales de Atención (RIAS): las RIAS son una herramienta que define a los agentes del Sistema (territorio, asegurador, prestador) y de otros sectores, las condiciones necesarias para asegurar la integralidad en la atención de las prioridades en salud, la definición de las redes integrales de prestación de servicios, la gestión integral del

riesgo en salud, la definición de mecanismos de pago orientados a resultados, los requerimientos y los flujos de información y el logro de los resultados en salud en cuanto a equidad y bienestar social. Existen tres tipos de RIAS:

- a) Ruta de promoción y mantenimiento de la salud
- b) Ruta de grupo de riesgo
- c) Ruta específica de atención

- **Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 “Pacto por Colombia, pacto por la equidad”**

El Plan Nacional de Desarrollo, vigente actualmente, se estructura a partir de una serie de “Pactos estructurales” y “Pactos transversales” que abordan ejes problemáticos de impacto nacional. El tema del acceso a los servicios de salud, por ejemplo, se tiene en cuenta en el Pacto estructural denominado “Pacto por la equidad: política social moderna centrada en la familia, eficiente, de calidad y conectada a mercados”, que, en el numeral B, “Salud para todos con calidad y eficiencia, sostenible por todos”, propone “una visión de largo plazo del sistema de salud, centrada en la atención de calidad al paciente, con cobertura universal sostenible financieramente y acciones de salud pública consistentes con el cambio social, demográfico y epidemiológico que enfrenta Colombia” (Gobierno Nacional de Colombia, 2018, p. 258).

En este Plan Nacional, la salud es concebida como un derecho fundamental, que es indispensable para el cumplimiento de otros derechos humanos. En ese sentido, “existe una relación recíproca entre el estado de salud, la nutrición y el crecimiento económico y la productividad. Por ello, la salud es fundamental dentro del desarrollo de las capacidades individuales, el desarrollo humano y la equidad” (Gobierno Nacional de Colombia, 2018, p. 258). Además, agrupan en dos categorías los “determinantes de la salud” que pueden afectar a la población, el primero, corresponde a “aquellos que por ser propios de la prestación de los servicios

de salud es posible gestionarlos desde el sistema de salud”; y la segunda categoría, son “aquellos que, por su naturaleza intersectorial, deben ser intervenidos con acciones colectivas (desnutrición crónica, medio ambiente sano, estilos de vida y circunstancias sociales). El 67% de los desenlaces en salud corresponden a la segunda categoría” (Gobierno Nacional de Colombia, 2018, p. 258).

Adicionalmente, como parte del diagnóstico realizado al Plan Nacional de Desarrollo, se identificaron retos acumulados (persistentes desde hace décadas) y emergentes (relacionados con cambios sociales acelerados) en los ámbitos institucionales y poblacionales. A continuación, se presentan los retos acumulados y emergentes del Sistema de Salud en Colombia:

Tabla 8

Retos acumulados y emergentes del sistema de salud en Colombia diagnosticados en el Plan Nacional de Desarrollo 2018 - 2022

| | Acumulado | Emergente |
|----------------------|--|---|
| Instituciones | <ul style="list-style-type: none"> • Debilidad en la rectoría y diseño institucional en torno a un objetivo común en el largo plazo. • Debilidad en las funciones de inspección, vigilancia y control. • Inequidad territorial en la asignación y ejecución de los recursos, asociado a las capacidades diferenciales de las entidades territoriales, para gestión de las acciones a su cargo. • Insuficiencia de la atención integral del paciente. | <ul style="list-style-type: none"> • Congestión normativa y de agentes, inspectores y vigilantes. • Necesidad de mejorar la inspección, vigilancia y control de la competencia entre los agentes en el ejercicio de sus funciones. • Necesidad de generar esquemas regulatorios que hagan más transparente la composición financiera y de operación de los diferentes tipos de entidades que ejercen la función de articulación y prestación para promover la competencia. |

| | | |
|-------------------------|---|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Debilidades técnicas, operativas, de infraestructura y tecnológicas de las autoridades sanitarias nacionales y territoriales. • Baja resolutiveidad en los niveles básicos de atención y concentración de atenciones en niveles de alta complejidad. • Presión de nuevas tecnologías con alto costo. | <ul style="list-style-type: none"> • Clarificar los ámbitos de modulación de la seguridad y protección social. • Dificultad para la configuración de redes de servicios de salud integradas. • Calidad concentrada en condiciones de habilitación y bajo énfasis en resultados. • Acumulación de deudas que restringe el flujo de recursos e incapacidad de cumplir condiciones de habilitación financiera. • Sistemas de información aislados y no interoperables. • Desconexión entre los beneficios recibidos y el aporte al sistema. |
| <p>Población</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Acceso efectivo a los servicios de salud, particularmente en zonas apartadas y con población dispersa. • Transición epidemiológica y existencia de mortalidad evitable (como la desnutrición) y prevalencia de enfermedades transmisibles. • Aumento de factores de riesgo atribuibles a enfermedades crónicas no transmisibles. • Violencia (incluyendo violencia sexual) y lesiones personales | <ul style="list-style-type: none"> • Aceleración de la transición demográfica, con diferencias territoriales. • Alta prevalencia de hábitos de vida poco saludables (p. ej. sedentarismo y practicas alimentarias inadecuadas). • Aumento de la esperanza de vida con carga de enfermedades crónicas. • Mayores necesidades de cuidado y servicios relacionadas con el envejecimiento de la población. • Aumento de condiciones de salud mental (consumo de sustancias psicoactivas, suicidio, depresión). |

| | | |
|--|---|--|
| | dentro de las primeras causas de discapacidad y mortalidad. • Escasa participación de la sociedad civil en la prevención, detección temprana y autocuidado de las enfermedades no transmisibles. | • Fenómeno de movilidad y desplazamiento por migración masiva. |
|--|---|--|

Fuente: Gobierno Nacional de Colombia (2018). *Plan Nacional de Desarrollo*, pp. 264-265.

Con el fin de atender estos retos, el Plan plantea la siguiente meta: “mejorar el estado de salud de la población, garantizando altos estándares de calidad y satisfacción por parte de los usuarios, así como la óptima utilización de los recursos disponibles, son los grandes objetivos del sistema durante el siguiente cuatrienio” (Gobierno Nacional de Colombia, 2018, p. 266). Para el cumplimiento de la meta se definen una serie de objetivos con sus respectivas estrategias, las cuales se presentan sintéticamente en la siguiente tabla.

Tabla 9

Objetivos y estrategias referentes al Sistema de Salud en el Plan Nacional de Desarrollo 2018 - 2022

| Objetivo | Estrategias |
|---|---|
| 1. Fortalecer la rectoría y la gobernanza dentro del sistema de salud, tanto a nivel central, como en el territorio | a) Rediseñar el modelo de inspección, vigilancia y control del sector y fortalecer las capacidades en el territorio |
| | b) Mejorar la institucionalidad del sector de la salud |
| | c) Blindar en forma efectiva al sector de la salud de los riesgos de corrupción y falta de transparencia |

| | |
|---|---|
| 2. Definir prioridades e implementar las intervenciones en salud pública, para la transformación de la calidad de vida con deberes y derechos | a) Definir prioridades en salud pública de acuerdo con la carga de la enfermedad |
| | b) Implementar intervenciones en salud pública y liderar, monitorear y evaluar las acciones intersectoriales para la promoción de políticas saludables y los enfoques de género |
| 3. Articular todos los agentes del sector salud en torno a la calidad | a) Robustecer los sistemas de habilitación y acreditación para prestadores y aseguradores |
| | b) Generar incentivos al desempeño para la calidad, eficiencia y el mejoramiento de los resultados en salud |
| | c) Redefinir e implementar una política de prestación de servicios garantizando la calidad y humanización de la atención con énfasis en optimizar la gestión de los hospitales públicos |
| | d) Operativizar los modelos especiales de atención desde lo local, con enfoque integral para el paciente y diferencial para las zonas rurales con población dispersa |
| | e) Incentivar herramientas que pongan a disposición información de calidad y desempeño de cara a los usuarios para empoderarlos en la toma de decisiones |
| | f) Incentivar la investigación en salud |
| 4. Lograr más infraestructura y dotación en salud, como soporte al acceso efectivo y la calidad | a) Instituciones prestadoras de servicios de salud dotadas con infraestructura adecuada y capacidad para responder con calidad y efectividad a las necesidades de toda la población |
| 5. Formular acuerdos para el reconocimiento, formación y empleo de | a) Cierre de brechas de talento humano en el sector de la salud |
| | b) Crear y desarrollar lineamientos para el cierre de brechas de cantidad, calidad y pertinencia del talento humano de la salud a nivel territorial |

| | |
|---|---|
| calidad para los trabajadores de la salud | c) Implementar estrategias de educación continua para desarrollar y fortalecer competencias de los trabajadores de la salud |
| 6. Sostenibilidad financiera, una responsabilidad de todos. Alcanzar la eficiencia en el gasto optimizando los recursos financieros disponibles y generando nuevos con el aporte de todos | a) Hacer más eficiente el gasto en salud, a través de la actualización del plan de beneficios (PBS) y otras medidas que hagan más eficiente el gasto en tecnologías no financiadas con cargo a la UPC |
| | b) Incrementar las fuentes de financiación del SGSSS, a través de la creación de la contribución al sistema de salud como alternativa para extender la corresponsabilidad de la población colombiana, de acuerdo con su capacidad diferencial de pago y la adquisición de seguros privados de salud complementarios para los individuos de mayores ingresos |
| | c) Conciliar y sanear, de manera progresiva, la cartera entre los agentes del sistema de salud, generando un cambio de prácticas financieras que garantice un saneamiento definitivo y estructural de las deudas del sector |

Fuente: Gobierno Nacional de Colombia (2018). *Plan Nacional de Desarrollo*, p. 266.

Tendencias en el acceso a los servicios de salud

En los últimos años se han consolidado tendencias que han incidido en el alcance y desarrollo de los objetivos de los distintos actores vinculados al sector de la salud a nivel mundial. La identificación de estas tendencias es objeto de análisis por organizaciones en los ámbitos internacionales, nacionales y locales, además de ser fundamental para orientar la planeación estratégica.

Específicamente, el acceso a servicios de salud es considerado como uno de los aspectos más relevantes en el análisis de los sistemas de salud. En tal sentido, Huayllani Bernal (2020) se refiere al acceso a los servicios de salud como un elemento fundamental, relevante y sensible

para ofrecer una oportuna y adecuada respuesta a las necesidades de salud de las personas, y más aún en consideración de las transiciones demográficas y epidemiológicas que experimentan las poblaciones en los momentos actuales. Para hacer frente a esta situación se ha promovido diversos modelos en salud, principalmente desde la atención primaria en salud, hasta acuerdos, alianzas y productos innovadores.

Por su parte, la Organización Mundial de la Salud (OMS) ha identificado 16 servicios esenciales de salud agrupados en cuatro categorías:

1. Salud reproductiva, materna, neonatal y salud infantil: planificación familiar, control prenatal y atención del parto, inmunizaciones en la infancia y atención de la neumonía.

2. Enfermedades infecciosas: tratamiento de la tuberculosis, tratamiento antirretroviral para el VIH, uso de toldillos tratados con insecticidas para la prevención de la malaria y adecuadas condiciones sanitarias.

3. Enfermedades no transmisibles: prevención y tratamiento de la presión arterial y la glicemia sanguínea elevada, tamización de cáncer cervical y prevención y control del tabaquismo.

4. Capacidad de los servicios y acceso: acceso a servicios básicos hospitalarios, densidad de trabajadores de la salud, acceso a medicamentos esenciales y adherencia a las regulaciones internacionales de salud.

Matriz DOFA

Con esta matriz se pretende realizar un análisis interno y externo de la Clínica Especializada La Concepción S.A.S., donde se evidencian las fortalezas y debilidades frente a la competencia, así como las oportunidades y amenazas que presenta el entorno.

Tabla 10*Matriz DOFA*

| DEBILIDADES | OPORTUNIDADES |
|--|---|
| <p>PRESTACIÓN DEL SERVICIO</p> <p>Déficit en la oportunidad de atención en el servicio de urgencias.</p> <p>Limitada comunicación médico-paciente.</p> <p>Déficit en el confort y comodidad de las habitaciones.</p> <p>Insatisfacción de los usuarios por el agendamiento de citas ambulatorias.</p> <p>Poca oportunidad en la entrega de resultados de estudios diagnósticos.</p> <p>Debilidad en la implementación de la custodia de los soportes de historia clínica digitalizada.</p> <p>Quejas por la prestación de algunos servicios por parte del personal asistencial.</p> <p>Debilidad en la cultura de la seguridad.</p> | <p>PRESTACIÓN DEL SERVICIO</p> <p>Integralidad de servicios.</p> <p>Baja competencia local con servicios de alta complejidad.</p> <p>Humanización de la atención.</p> <p>Posibilidad de ofertar servicios que aún no se encuentren en la región.</p> <p>Adecuada aplicación de los procesos en la atención.</p> |
| <p>TECNOLOGÍA</p> <p>Déficit de herramientas TIC.</p> <p>La unificación de software entre el servicio de laboratorio clínico y los demás servicios de la institución.</p> <p>Tecnología de punta subutilizada.</p> <p>Debilidad en el software Dinámica Gerencial, ya que actualmente se genera 35% de la información en Excel.</p> <p>Déficit de <i>backup</i> de la información almacenada en los computadores de las diferentes oficinas.</p> | <p>TECNOLOGÍA</p> <p>Surgimiento de nuevas tecnologías de la información y comunicación.</p> <p>Nuevo marco reglamentario para la TELESALUD en Colombia.</p> <p>Grandes avances tecnológicos biomédicos y de sistemas.</p> <p>Soluciones tecnológicas y de software fáciles de utilizar y con almacenamiento en la nube.</p> |

| | |
|---|--|
| <p>Limitada conciencia digital, lo cual optimizaría procesos.</p> <p>Deficiencia de equipos de cómputo en servicios asistenciales.</p> | |
| <p>RECURSO HUMANO</p> <p>Incertidumbre y alta rotación en el talento humano.</p> <p>Deficiencia en el proceso de inducción, reinducción y evaluación de todo el personal.</p> <p>Clima laboral y seguridad del cliente interno.</p> <p>Déficit en revisión y socialización de procesos y manuales de funciones.</p> <p>Insatisfacción en la cantidad de personas por servicios.</p> <p>Déficit de comunicación y trabajo en equipo.</p> <p>Limitados incentivos y planes de beneficios para los colaboradores.</p> <p>Pocos proyectos de educación continuada.</p> | <p>RECURSO HUMANO</p> <p>Convenios interinstitucionales de prácticas con entidades educativas.</p> <p>Alianzas con universidades y centros técnicos y tecnológicos para estudios y proyectos de investigación en áreas de interés.</p> <p>Desarrollo de actividades investigativas.</p> |
| <p>INFRAESTRUCTURA</p> <p>Deficiencia en las áreas comunes y las salas de espera.</p> <p>Déficit en señalética.</p> <p>Insatisfacción en mobiliario y pintura de los servicios.</p> | <p>INFRAESTRUCTURA</p> <p>Ubicación geográfica estratégica como centro de referencia.</p> <p>Mejoramiento y ampliación de la infraestructura y capacidad instalada.</p> <p>Infraestructura con capacidad de ampliación.</p> |
| <p>FINANCIERO</p> <p>Deficiencia en conciliación de glosas y carteras por recaudar.</p> | <p>FINANCIERO</p> <p>Estabilidad financiera para el cumplimiento de las obligaciones laborales.</p> |
| <p>PROCESOS</p> <p>Déficit en indicadores de productividad y medición de procesos.</p> | <p>MERCADO</p> <p>Mayor afiliación al sistema de salud por el régimen subsidiado, siendo nuestra mayor población.</p> |

| | |
|--|---|
| <p>Debilidad en la elaboración y aplicación de guías y protocolos de atención.</p> <p>Insatisfacción en la identificación de riesgos y documentación (Matriz de riesgos).</p> <p>Actualización de procesos y procedimientos no documentados.</p> <p>Organigrama no alineado a los cargos establecidos en la institución.</p> <p>Alcance no estructurado del sistema de gestión de calidad.</p> <p>No existen planeación estratégica por áreas a ejecutar en el año.</p> <p>Ausencia de medición de adherencia a las guías de prácticas clínicas.</p> <p>Incumplimiento en algunos de los estándares básicos de habilitación.</p> | <p>Poca competencia local en medicina especializada y de alta complejidad.</p> <p>Alta demanda de usuarios con necesidad de prestación de servicios.</p> <p>Imagen y experiencia institucional.</p> <p>Ampliación de portafolio de servicios para satisfacer la demanda del perfil epidemiológico del público objetivo.</p> <p>Nuevas contrataciones con Entidades Administradoras de Planes de Beneficios de Salud (EAPB).</p> |
| FORTALEZAS | AMENANZAS |
| <p>PRESTACION DEL SERVICIO</p> <p>Amplio portafolio de servicios.</p> <p>Servicios integrales de salud.</p> <p>No hay subcontratación de servicios, todos los servicios son de la clínica.</p> <p>Prestación de servicios de alta complejidad.</p> <p>Credibilidad en la atención ante la comunidad.</p> <p>Servicios de atención humanizada hacia los pacientes.</p> <p>Implementación de estrategias para el crecimiento y expansión de servicios de alta complejidad.</p> | <p>AMBIENTALES</p> <p>Lotes y terrenos abandonas alrededor.</p> <p>Exposición a fauna silvestre.</p> |

| | |
|--|---|
| <p>TECNOLOGIA</p> <p>Tecnología de avanzada para la prestación de servicios.</p> <p>Sistema de información de historia clínica acorde con la normatividad vigente nacional.</p> <p>Equipos tecnológicos y sistemas de información superior a los del mercado.</p> <p>Compromiso de la gerencia en la innovación de nuevas pruebas y apoyo en la implementación de nuevas tecnologías.</p> | <p>TECNOLOGIA</p> <p>Deficiencia en el acceso a la tecnología para solicitar resultados y acceder a los servicios.</p> <p>Alto riesgo de amenazas de seguridad informática.</p> <p>Limitado acceso a la red de computadores de auditores externos.</p> |
| <p>RECURSO HUMANO</p> <p>Recurso humano asistencial y administrativo especializado.</p> <p>Talento humano calificado, capacitado y comprometido.</p> <p>Personal con atención humanizada.</p> <p>Trabajo en equipo, con alto grado de compromiso.</p> <p>Médicos especialistas con experiencia y reconocimiento a nivel regional y nacional.</p> <p>Se promueve el desarrollo laboral a través del semillero del personal sin experiencia.</p> <p>Contratación existente.</p> | <p>MERCADO</p> <p>Competencia desleal.</p> <p>Precios por debajo del mercado.</p> <p>Aumento de competencia directa con el mismo objetivo social.</p> <p>Desinformación por los medios de comunicación.</p> <p>Inestabilidad del mercado (liquidaciones de EAPB e intraversiones de IPS).</p> <p>Déficit en la red de servicios de primer nivel y alta complejidad de las entidades prestadoras de servicios de salud.</p> <p>Barrera para acceder a los servicios de salud.</p> |
| <p>INFRAESTRUCTURA</p> <p>Infraestructura y capacidad instalada.</p> <p>Cuenta con áreas para generar expansión.</p> <p>Planta física amplia la cual le permite aumentar su tamaño y poder crecer en la oferta de servicios.</p> <p>Instalaciones nuevas y fácilmente adaptables a las necesidades propias de la región.</p> | <p>INFRAESTRUCTURA</p> <p>Ubicación geográfica, lejos del casco urbano.</p> <p>Deficiencia en la red externa para los procesos de referencia y contra referencia.</p> <p>Baja accesibilidad al mantenimiento y suministro de insumos por la limitada oferta en el mercado.</p> |

| | |
|---|---|
| | <p>Fallas eléctricas: daños en equipos costosos, inoportunidad en la atención.</p> <p>Vías de difícil acceso, sin señalética y con limitada seguridad en sus alrededores.</p> |
| <p>FINANCIEROS</p> <p>Estabilidad financiera para el cumplimiento de obligaciones laborales.</p> <p>Contratación directa con beneficios legales y extralegales.</p> <p>Sostenibilidad financiera.</p> <p>Oportunidad en el pago de nómina.</p> <p>Flujo de caja libre y constante.</p> | <p>ECONÓMICOS</p> <p>Tasa de cambio del dólar.</p> <p>Constantes cambios en la normatividad de facturación electrónica.</p> <p>Inestabilidad financiera de las Entidades Administradoras de Planes de Beneficios de Salud (EAPB).</p> <p>Pandemia y altos costos de los insumos y equipos biomédicos.</p> <p>Deficiente inversión en la red pública de servicios de salud.</p> |

Fuente: elaboración propia.

Objetivos

1. Diseñar el ADN de la marca Clínica Especializada La Concepción.
2. Analizar el proceso de fijación de precios para que haya un equilibrio con el mercado.
3. Generar *leds* por medio de la *landing page*.
4. Crear una estrategia integrada de comunicación que exprese el ADN de la marca.
5. Desarrollo del potencial de los trabajadores.
6. Fortalecer el servicio posventa.
7. Diseñar el posicionamiento de marca.

Estrategias

1. *Estrategia de producto*

Diseñar el ADN de la Clínica Especializada La Concepción, es decir, el manual de marca donde se evidencie: *drivers*, inhibidores, oportunidades, riesgos, beneficio funcional, beneficio emocional, núcleo de valor, personalidad de la marca, estrategia de calidad, estrategia de notoriedad.

2. *Estrategia de precio*

La empresa utiliza una estrategia de precio basado en costos. Este es un método de asignación de precio que se basa en la sumatoria de los costos de un producto o servicio. Sin embargo, siguiendo esta estrategia de costos, no se tiene en cuenta el mercado. Por lo que se sugiere lo siguiente:

- ✓ Fijar precios por línea de servicios individuales.
- ✓ Nivelar o al menos alcanzar un valor similar a los ofrecidos actualmente en el mercado.

3. *Estrategia de plaza*

Pasar de página web informativa a *landing page*, donde se pueden monetizar posibles clientes, es decir, se debe tener claro el número de usuarios que ingresa al sitio web y capturar datos básicos, para en un futuro tener relaciones de valor. Como mínimo se espera capturar correo electrónico y mensajes de *newsletter*.

4. *Estrategia de promoción*

- ✓ Manejar el mismo nombre en todas las piezas de comunicación incluyendo redes sociales (a la fecha se encuentra de manera diferente). Homologación del nombre, logo y ADN de la marca en cada una de las redes sociales.

- ✓ Diseñar un plan de cuidado en casa, donde por medio de una suscripción o una mensualidad se pueda tener acceso a los servicios básicos de chequeo (incluyendo exámenes de laboratorio) hasta en casa. Esta campaña, en la que se tendría como público objetivo usuarios particulares de la ciudad de Sincelejo, se podría extender a nivel regional a medida que la iniciativa vaya teniendo mayor aceptación.

5. *Estrategia de personas*

El uso del recurso humano en salud y la posibilidad de involucrar a los colaboradores como usuarios de los servicios institucionales puede generar un mayor nivel de relación entre ellos. Los colaboradores tendrían la oportunidad de ser pacientes y disfrutar de los beneficios de los servicios ofrecidos, lo que aumentaría su nivel de satisfacción y enriquecería sus recuerdos. Por otra parte, podría establecerse un precio especial para los servicios, beneficiando directamente a los colaboradores. Esto a su vez reforzaría la calidad de la atención brindada, al tener una mejor comprensión de la otra cara de la atención.

6. *Estrategia de procesos*

Desarrollar una estrategia CRM para fortalecer el servicio posventa.

7. *Estrategia de posicionamiento*

Crear el posicionamiento de marca de la Clínica Especializada La Concepción para pacientes actuales y clientes potenciales del *target*.

Tácticas

1. *Tácticas de Producto*

- ✓ Utilizar una herramienta de ADN de marca para definir: identidad, valores, filosofía, beneficios, competencia, etc.
- ✓ Alinear el ADN de la marca con la planeación estratégica de la empresa: misión, visión y valores corporativos de la Clínica.
- ✓ Diseñar el propósito superior de la Clínica y alinearlo con la marca.

2. *Tácticas de precio*

- ✓ Identificar cuáles son los servicios que tienen una frecuencia mayor de uso para establecer condiciones especiales de precios.
- ✓ Un mismo servicio puede variar según la competencia. Realizar seguimiento.
- ✓ Establecer una rebaja o descuento si el usuario o cliente decide tomar varios servicios (oferta de paquetes).

3. *Tácticas de plaza*

- ✓ Mejorar las métricas vitales de la página.
- ✓ Realizar un proyecto de contactabilidad para pacientes actuales.
- ✓ Incentivar los *review* por parte de los clientes.
- ✓ Mejorar el SEO (motores de búsqueda).
- ✓ Revisar el *benchmarking* de nuestro competidor directo: Clínica Santa María.

4. *Tácticas de promoción*

- ✓ Homologación del nombre y logo en los diferentes medios de comunicación.
- ✓ Verificar que cada pieza publicitaria o comunicación exprese el ADN de la marca.
- ✓ Verificar que cada pieza publicitaria o comunicación exprese mensajes desde el positivismo y las emociones con las que la Clínica quiere conectar.
- ✓ Diseñar un plan acorde a las necesidades básicas que pueden ser cubiertas desde casa.

- ✓ Organizar la estrategia de venta con cada canal de comunicación (vía telefónica, *landing*, contacto directo) para llegarle a los usuarios.
- ✓ Realizar un plan de capacitación para el personal administrativo y de servicio al cliente para fortalecer la venta de servicios.

5. *Tácticas de personas*

- ✓ Establecer una tarifa diferencial de servicios de salud en la Clínica para los colaboradores.
- ✓ Ofrecer descuentos en nómina para la prestación de los servicios de los clientes y sus familiares de primer nivel de consanguineidad.
- ✓ Desarrollar plan de capacitaciones a los colaboradores con temas atractivos y dinámicos.

6. *Táctica de procesos*

- ✓ Identificar los servicios practicados por cada uno de los pacientes para dar seguimiento puntual al servicio posventa.
- ✓ Clasificar a los pacientes de acuerdo a su servicio utilizado.
- ✓ Crear una base de datos CRM, que permita estar en comunicación con los pacientes atendidos.
- ✓ Generar mensajes automáticos (SMS) a los clientes donde se les informe sobre su consulta, procedimiento o estudio programado.
- ✓ Generar un test de índice de satisfacción del cliente.

7. *Tácticas de posicionamiento*

- ✓ Identificar, a partir de sesiones de investigación de mercado, cómo es percibida la marca actualmente entre los consumidores.

- ✓ Definir cómo la empresa quiere ser percibida por el cliente, como quiere llegar al “*top of mind*” de los clientes.

Presupuesto

La clínica cuenta con presupuesto para actividades de promoción y comunicación, pero se recomienda ajustarlo según las recomendaciones y nuevas actividades descritas en el presente plan estratégico de mercadeo.

Seguimiento

- ✓ Contratar un consultor experto en el tema o agencias especializadas para investigación de mercados.
- ✓ Mensual: medir el nivel de participación de la clínica en redes sociales, página web, entre otros. Es importante generar el mayor número de interacciones nuevas posibles.
- ✓ Mensual: realizar inversiones en el motor de búsqueda, para luego analizar dicha inversión.
- ✓ Mensual: revisar y ajustar las técnicas de incentivos y metas para el área comercial.
- ✓ Mensual: indagar con los pacientes su percepción de los servicios para mejorar procesos.
- ✓ Anual: indagar con los empleados su percepción de los servicios para mejorar procesos.

Conclusiones

El plan estratégico de *marketing* es un documento administrativo que, generalmente, lleva la firma de todo el equipo de mercadeo. Permite ajustar, encaminar y unificar los principales objetivos de la empresa con sus acciones, involucrando todas las áreas y servicios de la compañía con la estrategia de la misma. Muchos gerentes y directivos toman decisiones de manera intuitiva, sin un análisis previo y acertado de la situación actual de su empresa y del entorno en el que la organización debe moverse. Esto suele ser un problema, ya que sin las herramientas e instrumentos adecuados no se pueden medir el impacto que la gestión pueda tener en la empresa. Por esto es fundamental el *marketing* dentro de las empresas.

La Clínica Especializada La Concepción es una institución que hasta el momento no ha prestado atención a su posicionamiento en el mercado. Como cualquier otra empresa, necesita realizar cambios administrativos y de procesos. Es importante que refuercen sus oportunidades y potencien sus fortalezas, analicen el mercado y construyan una promesa de valor que se adecúe al ADN de la marca. Esto permitirá convertir la mayoría de las desventajas en detonantes para la compañía.

Para finalizar, conviene realizar un análisis del entorno y de los servicios, de la calidad y la oportunidad. Esto permitirá ver la necesidad de reforzar la estructura de la planeación estratégica de la Clínica Especializada La Concepción y desarrollar estrategias para conseguir sus objetivos principales. Así, para aumentar la productividad, minimizar errores y usar de manera eficiente y eficaz los recursos económicos y humanos, es importante que cada colaborador tenga claro el horizonte definido. Esta claridad facilitará la realización de los procesos y alcances necesarios para lograr los objetivos establecidos. Estas buenas prácticas

ofrecen la posibilidad de evaluar puntos críticos de control, mejorar la calidad de los procesos y asegurar un resultado óptimo.

Referencias

- Aaker, D. A. (1996). *Construir marcas poderosas*. España: Gestión 2000.
- American Marketing Association (2017). *Definitions of Marketing*. <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- Burns, P. (2001). *Entrepreneurship and Small Business*. Palgrave an Macmillan.
- Estaún, M. (2023). *Qué es el Marketing Mix y sus variables: las 9P's del marketing*. EIBS. <https://www.iebschool.com/blog/marketing-mix-marketing-digital/>
- Gobierno Nacional de Colombia (2018). *Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 “Pacto por Colombia, pacto por la equidad”*. <https://www.dnp.gov.co/Plan-Nacional-de-Desarrollo/Paginas/Bases-del-Plan-Nacional-de-Desarrollo-2018-2022.aspx>
- Gummesson, E. (1999). *Total Relationship Marketing*. Published by Elsevier Ltd.
- Huayllani Bernal, A. W. (2020). Estrategia comunicacional para coadyuvar al posicionamiento de la marca del gabinete “FISIOSALUD”. *Revista Enfoques*, 4(13), 28–38. <https://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v4i13.77>
- Kotler, P. (2001). *Dirección de mercadotecnia: análisis, planeación, implementación y control*. Pearson Educación.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de marketing*. Pearson Educación.
- Kotler, P. y Keller, K. L. (2006). *Dirección de marketing*. Pearson Educación.
- Kubicki, M. (2016). *El marketing mix. Las 4Ps para aumentar sus ventas*. Lectulandia. <https://online.fliphtml5.com/mpfea/dpfn/#p=1>

Lambin, J.J. (1987). *Marketing estratégico*. McGraw-Hill.

Ley Estatutaria 1751 de 2015. (2015, 16 de febrero). Congreso de Colombia. Capítulo I, Artículo 2°.

https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Ley%201751%20de%202015.pdf

Medina, P. (2013). *El objetivo del marketing es hacer del acto de vender algo innecesario*. El papel. <http://elpapeldigital.com/es/2013/11/el-objetivo-del-marketing-es-hacer-del-acto-de-vender-algo-innecesario/>

Ministerio de Salud y Protección Social (2016). *Política de Atención Integral en Salud “Un sistema de salud al servicio de la gente”*. MINSALUD.

<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/modelo-pais-2016.pdf>

Muñiz, R. (2018). *Marketing en el siglo XXI*. Ediciones CEF.

Porter, M. (1982). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Compañía Editorial Continental.

Porter, M. (1991). *Ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Rei Argentia S.A.

Ries, A. y Trout, J. (2006). *La guerra de la mercadotecnia*. McGraw-Hill.

Stanton, W., Etzel, M. y Walker, B. (2007). *Fundamentos de marketing*. McGraw-Hill Interamericana.

Vallet, T. y Frasquet, M. (2005). Auge y declive del Marketing Mix. *ESIC Market*, 36(121), 141-167. <https://revistasinvestigacion.esic.edu/esicmarket/index.php/esicm/article/view/45>

Anexos

Anexo 1 Encuesta al cliente externo

Su opinión es muy importante para el estudio, por favor, ¿sería tan amable de contestar el siguiente cuestionario?

El cuestionario dura 5 minutos aproximadamente. Gracias.

Lugar de residencia: _____

Edad: _____

11. ¿Cuál o cuáles áreas de servicio le han prestado servicio en la institución?

- a) Área 1: Urgencias.
- b) Área 2: Consulta Externa.
- c) Área 3: Cirugía.
- d) Área 4: Unidad de Cuidados Intensivos
- e) Área 5: Ginecobstetricia
- f) Área 6: Hospitalización

12. ¿A qué tipo de cliente pertenece?

- a) Paciente
- b) Familiar
- c) Proveedor

13. ¿Cuánto tiempo demora su estancia en la institución?

- a) De 0 a 1 día
- b) De 2 a 5 días

c) Una semana o mas

14. Por favor, indíquenos su grado de satisfacción general con el servicio recibido en cada área, en una escala de 1 a 5, donde 5 es completamente satisfecho y 1 es completamente insatisfecho.

| | | | | | |
|-------------------------------|---|---|---|---|---|
| Urgencias | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Consulta Externa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Cirugía | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Unidad de cuidados intensivos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ginecobstetricia | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Hospitalización | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

5. Si la prestación de su servicio está dirigido a una de las áreas mencionadas anteriormente, por favor comente cual o cuales serían sus razones para no utilizar nuevamente el servicio.

a. No lo necesita

b. Es demasiado demorada la prestación del servicio

c. Es complicado el trato del personal hacia los usuarios

d. Considera que pueden prestarle el mismo servicio en otro lugar mejor

e. El precio es alto

6. Teniendo en cuenta que ya ha tenido una experiencia previa con los servicios de la clínica

¿Qué opinión le merece la institución y sus servicios ofrecidos?

1. Buena Calidad

2. Confiabilidad

3. Buen equipo asistencial

4. Facilidad de acceso

5. Precio

6. Nivel tecnológico e integralidad

7. No ha recibido ningún servicio

7. ¿Cuál o cuáles de los siguientes atributos le atraen a la hora de escoger los servicios de Clínica Especializada La Concepción S.A.S?

a. Calidad

b. Facilidad de acceso

c. Precio

d. Trato

e. Nivel de complejidad

8. Si se le presenta la posibilidad de no adquirir los servicios de la clínica por parte de la entidad que se encuentra afiliado ¿Solicitaría los servicios de manera particular?

a. Muy probablemente

b. Probablemente

c. Es poco probable

d. No es nada probable.

e. No, prefiero otras instituciones.

9. Que factor puede influir en la decisión de la prestación de nuestros servicios.

a. Precio

b. Recurso humano

d. Calidad

e. Accesibilidad

10. ¿Qué probabilidades existen de que use alguno de nuestros servicios, en lugar de usar los servicios de la competencia?

a. Nada probable

b. Poco probable

c. Ligeramente probable

d. Moderadamente probable

e. Muy probable

Anexo 2 Entrevistas al cliente interno

Su opinión es muy importante para el estudio, por favor, ¿sería tan amable de contestar las siguientes preguntas? Gracias.

Nombre: _____ Profesión: _____ Cargo:

1. ¿Cuáles considera son los servicios más destacados que ofrece la clínica?
2. ¿Es posible que la clínica ofrezca servicios vitales por un precio más bajo o gratis?
3. ¿Considera que el equipo de trabajo ayuda a facilitar la vida de sus usuarios o pacientes?
4. ¿Qué opina de la manera que tiene la clínica de distribuir y poner a disposición los servicios a los usuarios?
5. ¿Se podría rediseñar los procesos de servicios para proporcionar una mejor experiencia de servicio? ¿O qué opina de los procesos?
6. ¿Educar en vez de promoción o publicidad con información relevante sobre servicios?
7. ¿Crees que la marca Clínica Especializada La Concepción ha logrado posicionarse en la mente de los usuarios, familiares y visitantes en general?