

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

**Programa de Maestría
en Dirección de Empresas**

Diseño de una Estrategia de Ventaja Competitiva

Caso: Centro de Especialidades Médicas Mesías

Vanessa Marisol Colina Tufiño

2010

Al presentar esta tesis como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de magíster de la Universidad Andina Simón Bolívar, autorizo al centro de información o a la biblioteca de la universidad para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura según las normas de la universidad.

Estoy de acuerdo en que se realice cualquier copia de esta tesis dentro de las regulaciones de la universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial.

Sin perjuicio de ejercer mi derecho de autor, autorizo a la Universidad Andina Simón Bolívar la publicación de esta tesis, o de parte de ella, por una sola vez dentro de los treinta meses después de su aprobación.

Vanessa Marisol Colina Tufiño

30/03/10

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Programa de Maestría en Dirección de Empresas

Diseño de una Estrategia de Ventaja Competitiva

Caso: Centro de Especialidades Médicas Mesías

Vanessa Marisol Colina Tufiño

Dr. Diego Angulo

Quito-Ecuador

2010

RESUMEN

El presente estudio tiene como objetivo mejorar la situación actual del Centro de Especialidades Médicas Mesías ubicado en la Parroquia de Carcelén, uno de los sectores más poblados e importantes de la zona norte de la ciudad de Quito.

En la actualidad acudir a los hospitales o clínicas exige de tiempo y en algunos casos dependiendo la categoría del hospital o clínica se requiere un alto respaldo monetario, por ende, el Centro de Especialidades Médicas Mesías constituye un servicio importante para la comunidad que busca mejorar el nivel de vida y salud de sus integrantes a costos bajos, rapidez en el servicio, en relación a las demás entidades de salud. Esta microempresa familiar se dedica a brindar atención médica en las especialidades de pediatría y ginecología.

En los últimos años en este sector se ha notado un incremento en el número de centros médicos que se dedican a las mismas especialidades, aumentando así la oferta en el sector, por lo que ha producido un descenso en el número de pacientes en el centro médico.

Para enfrentar este entorno se requiere la implementación de una estrategia competitiva que le permita obtener armas para defenderse de sus rivales, para ello se desea aplicar el modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter y la cadena de valor, con el fin de conocer tanto la parte externa como interna de la organización.

Estas herramientas ayudarán a tener un mayor conocimiento en cuanto al desempeño de todas las áreas en donde exista un mal manejo de los recursos; además permite conocer que medidas pueden tomarse para que dichas áreas se vuelvan más eficientes, facilitando tomar mejores decisiones que beneficien a la organización y así mantenerse en el tiempo.

DEDICATORIA

Dedico este esfuerzo personal a mi hija que está por nacer, Vanessa; por darme la ilusión de ser madre y motivándome día con día a culminar mis estudios.

Al ser que ha sabido entregarme a manos llenas, su apoyo, cariño, amor; quien llena mi corazón, mi compañero de vida, Juan.

A mis padres que con su ejemplo cultivaron en mí el continuo deseo de superarme y ser mejor ser humano cada día.

Al personal del Centro de Especialidades Médicas Mesías por darme la oportunidad de conocer sus actividades, y admirar su esfuerzo en contribuir con la salud ecuatoriana.

A Dios, que me ha dado todo guiando mis pasos e iluminando mi camino para conseguir mis sueños.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi tutor, Dr. Diego Angulo; quien es un excelente profesor y ejemplo a seguir; por brindarme generosamente sus conocimientos y experiencia para la realización de este trabajo.

A mi familia, especialmente a mi mejor amiga, mi madre; por apoyarme en mis decisiones e impulsándome a continuar con mis estudios.

A Dios por permanecer siempre a mi lado y dándome la fuerza de seguir adelante y luchar todos los días.

ÍNDICE

Capítulo I	11
1. Marco Teórico	11
1.1 Cinco fuerzas competitivas de Michael Porter	11
1.1.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores (participantes potenciales)	12
1.1.2 El poder de proveedores	14
1.1.3 El poder de compradores	14
1.1.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos	15
1.1.5 La lucha por una posición en el mercado (realidad entre empresas)	15
1.2 Ventajas comparativas y ventajas competitivas	16
1.2.1 Tipos básicos de ventaja competitiva.	17
1.2.1.1 Liderazgo por costos	17
1.2.1.2 Diferenciación	18
1.2.1.3 Enfoque	18
1.3 Cadena de valor	19
1.3.1 Actividades de valor	20
1.3.1.1 Actividades primarias	21
1.3.1.2 Actividades de apoyo	21
1.3.2 Cálculo del margen de utilidad	23
1.4 La formulación de la estrategia	23
1.4.1 Las estrategias de diferenciación	24
1.4.1.1 La estrategia de diferenciación de precios	24
1.4.1.2 La estrategia de diferenciación de la imagen	24
1.4.1.3 La estrategia de apoyo a la diferenciación	24
1.4.1.4 La estrategia de diferenciación de la calidad	25
1.4.1.5 La estrategia de diferenciación del diseño	25
1.4.2 Las estrategias de alcance	25
1.4.2.1 La estrategia de segmentación	25
1.4.2.2 La estrategia de nicho	25
1.4.2.3 La estrategia de fabricación sobre pedido	26
1.5 El Pensamiento de Henry Mintzberg	26

1.5.1	Estrategia como plan	26
1.5.2	Estrategia como pauta de acción	26
1.5.3	Estrategia como patrón	26
1.5.4	Estrategia como posición	27
1.5.5	Estrategia como perspectiva	27
1.6	Análisis comparativo Porter vs Mintzberg	27
Capítulo II		29
2.	Descripción del Centro de Especialidades Médicas	29
2.1	Reseña histórica	29
2.2	Personal	31
2.3	Estructura organizacional	31
2.4	Servicios del Centro de Especialidades Médicas Mesías	32
Capítulo III		33
3.	Análisis situacional del Centro de Especialidades Médicas Mesías	33
3.1	Segmentación de mercado y análisis de la demanda	34
3.1.1	Área de ginecología	35
3.1.2	Área de pediatría	39
3.2	Análisis del mercado objetivo del Centro de Especialidades Médicas Mesías	41
3.3	Investigación de mercado	43
3.3.1	Respuestas de las encuestas	44
3.4	Análisis de la oferta	45
Capítulo IV		47
4.	Análisis del entorno	47
4.1	Utilización de las cinco fuerzas de Michael Porter	47
4.1.1	Amenaza de entrada de nuevos competidores	47
4.1.2	El poder de negociación de los compradores	47
4.1.3	El poder de negociación de los proveedores	48
4.1.4	Amenaza de productos o servicios sustitutos	49
4.1.5	Lucha entre competidores actuales	50

4.2	Cadena de valor	51
4.2.1	Identificación de actividades primarias	52
4.2.1.1	Diseño del servicio	52
4.2.1.2	Marketing y ventas	52
4.2.1.3	Operaciones – entrega del servicio y habilidades	54
4.2.1.4	Post venta	54
4.2.2	Identificación de actividades secundarias	54
4.2.2.1	Administración	54
4.2.2.2	Tecnología	55
4.2.2.3	Gestión del talento humano	55
4.2.2.4	Compras y logística interna	55
4.3	Cálculo del margen de servicio	55
4.4	Elaboración del FODA del Centro de Especialidades Médicas Mesías	59
4.4.1	Matriz de evaluación de los factores externos	60
4.4.2	Matriz de evaluación de los factores internos	62
4.5	Elaboración del FODA de la competencia	65
Capítulo V		68
5.	Diseño de la estrategia	68
5.1	¿Dónde está el Centro de Especialidades Médicas Mesías?	68
5.2	¿Dónde quiere estar el Centro de Especialidades Médicas Mesías?	69
5.3	¿Cómo lo va a lograr el Centro de Especialidades Médicas Mesías?	69
5.4	Implementación de la estrategia	70
5.4.1	La estrategia de diferenciación de la imagen	70
5.4.2	La estrategia de apoyo a la diferenciación	70
5.4.3	La estrategia de diferenciación de la calidad	71
5.5	Producto o servicio	71
5.5.1	Cálculo del margen de servicio proyectado – 2012	72
5.6	Plaza	76
5.7	Promoción	78
Capítulo VI		79
6.	Conclusiones y recomendaciones	79

6.1	Conclusiones	79
6.2	Recomendaciones	80
	Bibliografía	81
	Anexos	

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO

1.1 CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE MICHAEL PORTER

El modelo revolucionario del conocido profesor de la Escuela de Negocios de Harvard, Michael Porter, una autoridad en estrategia competitiva y en competitividad internacional¹, menciona que para que tenga éxito una organización es necesaria la formulación de una estrategia que afronte a la competencia.

La estrategia surge siglos atrás, muy popular y utilizada en muchos ámbitos tal como en las estrategias militares, así nos indica el autor Sun Tzu en su obra el Arte de la Guerra que enseña como comprender las raíces de un conflicto y buscar una solución. “La mejor victoria es vencer sin combatir” y “la defensa es para tiempos de escasez, el ataque para tiempos de abundancia”².

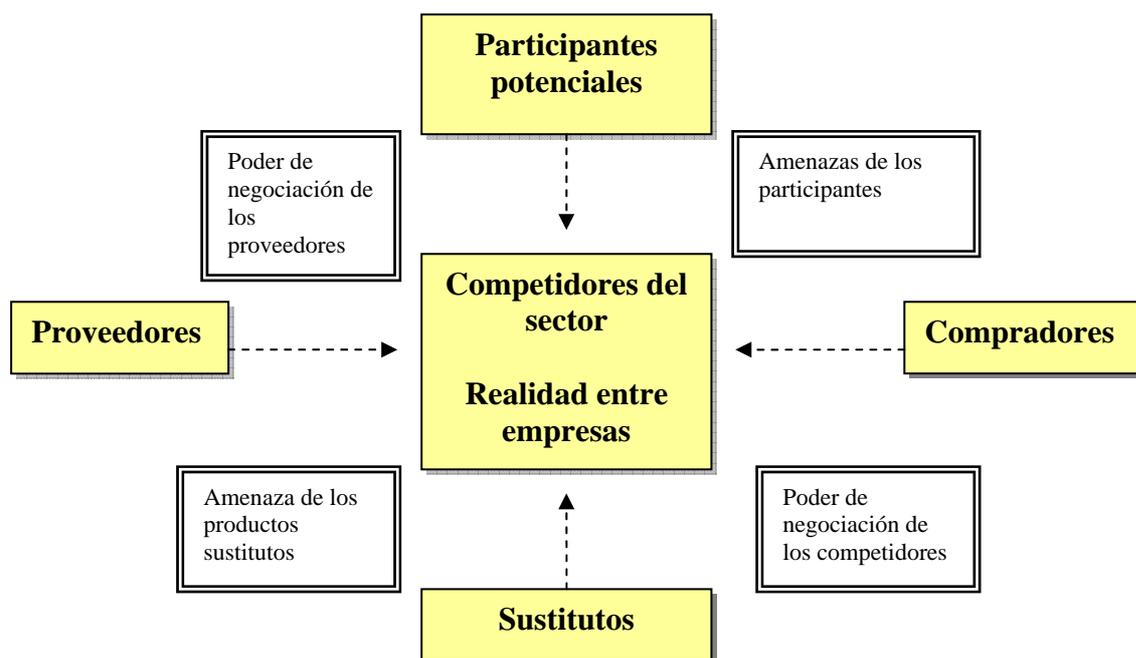
La estrategia debe ser conocida por todo el equipo de trabajo que conforma la organización, la gerencia debe asegurarse que la estrategia que desea conseguir debe estar clara para todos los integrantes, así como renovarla constantemente y no anclarse en el pasado.

La situación de la competencia de un sector depende básicamente de las cinco fuerzas que se presentan a continuación³:

1 <http://www.managementweb.com.ar/Estrategia2.html>

2 Documento de apoyo de la Materia de Estrategia Empresarial de la Maestría en Dirección de Empresas de la UASB.

3 Nils-Goran Olve, Jan Roy, Maghus Wtter. Implementando y Gestionando el Cuadro de Mando Integral. Editorial Gestión. 1999. Pág. 65.



Lo que busca la estrategia es ubicarse en una posición que le permita a la firma defenderse o aprovecharse de estas fuerzas permitiendo de esta manera obtener mejores resultados a largo plazo.

El secreto para permanecer en el mercado está en el análisis de este modelo, ya que ayuda a determinar en que áreas la firma se encuentra fuerte y en cuales se debe mejorar o incluso eliminar para que la competencia no le perturbe.

1.1.1 AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES (PARTICIPANTES POTENCIALES)

Para evitar o minimizar el impacto de nuevos competidores en el sector se debe obstaculizar su entrada, para ello las principales barreras para esta amenaza son:

1. **Economías de escala:** Esta amenaza obstaculiza a todo aquel nuevo competidor que desee entrar al mercado, puesto que se debe poseer instalaciones a gran escala o tener un costo no favorable.

2. **La diferencia del producto:** Las firmas que ya poseen una marca conocida, con gran lealtad por parte de sus clientes dificultará la entrada a los nuevos competidores, puesto que deberán gastar mucho dinero para conseguir que estos clientes cambien su preferencia por el nuevo competidor.
3. **Las necesidades de capital:** La necesidad de invertir un volumen elevado de recursos financieros para poder competir supone también un obstáculo para la entrada. El capital se necesita no sólo para adquirir las instalaciones fijas sino también para financiar el crédito a clientes, los stocks y absorber las pérdidas iniciales de la explotación⁴.
4. **Las desventajas de coste independientes del tamaño:** Aquellas empresas con años de experiencia gozan de beneficios en cuanto a costos, como por ejemplo la ubicación, proveedores, tecnología, entre otros dificultando a los nuevos competidores la entrada.

Estas ventajas pueden tener su causa en la curva de aprendizaje que se refiere a la eficiencia conseguida a través del tiempo por los trabajadores, después de muchas repeticiones⁵.

5. **El acceso a los canales de distribución:** Muchas veces esta amenaza para los competidores potenciales les es difícil de vencer, ya que las empresas constituidas buscan que sus canales tanto mayoristas como minoristas les sean fieles, por lo que fuerzan a los competidores a crear sus propios canales de distribución.
6. **La política del gobierno:** El gobierno también es un obstáculo a la hora de entrar al mercado, puesto que impone una serie de controles a las empresas como permisos de funcionamiento, impuestos, entre otros.

4 Porter Michael. Ser Competitivo Nuevas Aportaciones y Conclusiones. Ediciones Deusto. 2003. Pág 28.

5 Porter M. Ser Competitivo Nuevas Aportaciones y Conclusiones. 29, 30.

1.1.2 EL PODER DE PROVEEDORES

Muchos proveedores tienen el poder de negociación con sus clientes cuando sus productos o servicios significan un elemento esencial en la prestación del servicio del cliente. Los proveedores podrán ejercer su poder elevando los precios o bajando la calidad de sus productos y/o servicios, sin embargo esta amenaza disminuirá al existir productos sustitutos.

Un grupo de proveedores será poderoso si⁶:

- Está dominado por unas pocas empresas.
- Su producto es único o al menos está diferenciado.
- El sector no es un cliente importante del grupo de proveedores.
- La empresa no está obligada a competir con otros productos sustitutos.
- Existe un riesgo presumible de una integración hacia adelante.

1.1.3 EL PODER DE COMPRADORES

Al existir productos sustitutos los compradores tienen el poder de negociación, logrando exigir mayor calidad en los productos o servicios que adquieren e incluso demandar una reducción en el precio.

Un grupo de compradores es poderoso si⁷:

- Es un grupo concentrado o hace compras en grandes volúmenes.
- Los productos que adquiere al sector son productos normalizados o no diferenciados.

6 Porter M. Ser Competitivo Nuevas Aportaciones y Conclusiones. 33.

7 Porter M. Ser Competitivo Nuevas Aportaciones y Conclusiones. 34, 35.

- El producto del sector carece de importancia para la calidad de los productos o servicios de los compradores.
- El producto del sector no supone un ahorro de dinero para los compradores. Cuando lo realmente interesante es el producto o el servicio, el comprador suele ser poco sensible al precio; por el contrario, su interés estará centrado en la calidad.
- Los compradores plantean una amenaza seria de integración hacia atrás.

Los consumidores suelen ser más sensibles al precio cuando adquieren productos no diferenciados, caros en relación con sus ingresos y cuya calidad no juega un papel excesivamente importante.

1.1.4 AMENAZA DE PRODUCTOS O SERVICIOS SUSTITUTOS

Esta amenaza dificulta a la empresa a diferenciar sus productos o servicios, puesto que el cliente continuamente comparará precio, calidad, rapidez, etc.

Los productos o servicios sustitutos limitan las posibilidades de un sector, ya que establecen un techo a los precios de venta que éste pueda fijar⁸.

1.1.5 LA LUCHA POR UNA POSICIÓN EN EL MERCADO (REALIDAD ENTRE EMPRESAS)

Los competidores de un sector manifiestan una rivalidad que generalmente se ve reflejada en un posicionamiento dentro del sector utilizando diversas tácticas como la competencia de precios, introducción de nuevos productos o programas de publicidad⁹.

⁸ Porter M. Ser Competitivo Nuevas Aportaciones y Conclusiones. 36.

⁹ http://sabanet.unisabana.edu.co/postgrados/desarrollo_humano/Ciclo_1/aprendizaje/PORTER

La intensidad de esta rivalidad depende de la presencia de una serie de factores¹⁰:

- Los competidores son muy numerosos o aproximadamente iguales en tamaño y poder.
- El crecimiento del sector es lento, lo cual precipita la pugna por obtener una cuota de mercado.
- El producto o el servicio adolecen de falta de diferenciación.
- Los costes fijos son elevados o el producto es perecedero, lo que crea cierta inclinación a reducir los precios.
- Los rivales son distintos en estrategia, origen y personalidad. Tienen ideas distintas sobre cómo competir y continuamente tratan de llevarlas a la práctica.

1.2 VENTAJAS COMPARATIVAS Y VENTAJAS COMPETITIVAS

Las **ventajas comparativas** son aquellas que provienen de los recursos naturales de un país o de otros agentes similares.

Se dice que “un país tiene una ventaja comparativa en la producción de un bien si el costo de oportunidad de producir ese bien en términos de otros bienes es menor en ese país que en otros países.”. De esta manera, la ventaja comparativa es impulsada por las diferencias en los costos de los insumos como la mano de obra o el capital¹¹.

Las **ventajas competitivas** en cambio se originan por las habilidades y la tecnología que se incorporan a los procesos productivos, en otras palabras, diferenciándose e innovando constantemente sus estrategias frente a sus competidores.

La ventaja competitiva implica la posición relativa de una empresa en una industria. La competencia disminuye la ventaja competitiva. Por ejemplo, el costo relativo, la calidad o la

10 Porter M. Ser Competitivo Nuevas Aportaciones y Conclusiones. 37, 38.

11 <http://electronicosonline.com/noticias/notas.php>

superioridad de mercadotecnia son llamativos y serán atacados. Las empresas exitosas son aquellas que todo el tiempo identifican y aprovechan las oportunidades para tener rendimientos en exceso. El atractivo de las empresas y la ventaja competitiva son las principales fuentes de creación de valor. Cuanto más favorables sean, mayores serán las probabilidades de que las compañías tengan rendimientos esperados por encima de lo que los mercados financieros requieren para el riesgo implícito¹².

La habilidad de extraer una ventaja de la mano de obra barata forma parte de los viejos paradigmas, y estos paradigmas ya están siendo superados. Hoy en día, la única manera de tener una ventaja competitiva es mediante la innovación y la actualización¹³.

Para su mejor comprensión se presenta los diferentes tipos de ventaja competitiva¹⁴:

1.2.1 TIPOS BÁSICOS DE VENTAJA COMPETITIVA

- Liderazgo por costos (bajo costo).
- Diferenciación.

Ambos tipos de estrategia liderazgo por costos y diferenciación pueden ser acercados o estrechados más ampliamente, lo cual resulta en la tercera estrategia competitiva viable:

- Enfoque

1.2.1.1 LIDERAZGO POR COSTOS

- Lograr el liderazgo por costo significa que una firma se establece como el productor de más bajo costo en su industria.

12 Van Horne C. James, Wachowicz M. Jhon. Jr. Fundamentos de Administración Financiera. Edición Pearson. 2002. Pág 394, 395.

13 Handy Charles B. Negocios. Principios, Competencia, Control y Complejidad, Liderazgo, Mercados y el Mundo. Capítulo Replanteando la Competencia. Crear las Ventajas del Mañana. Michael Porter. Editorial Norma. 2000. Pág 67,69.

14 http://cmapspublic3.ihmc.us/rid=1176850220609_989893452_1295/ventaja%20competitiva.pdf

- Un líder de costos debe lograr paridad, o por lo menos proximidad, en base a diferenciación, aun cuando confía en el liderazgo de costos para consolidar su ventaja competitiva.
- Si más de una compañía intenta alcanzar el liderazgo por costos al mismo tiempo, este es generalmente desastroso.
- Logrado a menudo a través de economías a escala.

1.2.1.2 DIFERENCIACIÓN

- Lograr diferenciación significa que una firma intenta ser única en su industria en algunas dimensiones que son apreciadas extensamente por los compradores.
- Un diferenciador no puede ignorar su posición de costo. En todas las áreas que no afecten su diferenciación debe intentar disminuir costos; en el área de la diferenciación, los costos deben ser menores que la percepción de precio adicional que pagan los compradores por las características diferenciales.
- Las áreas de la diferenciación pueden ser: producto, distribución, ventas, comercialización, servicio, imagen, etc.

1.2.1.3 ENFOQUE

- Lograr el enfoque significa que una firma fijó ser la mejor en un segmento o grupo de segmentos y existen 2 variantes: enfoque por costos y enfoque por diferenciación¹⁵.

¹⁵ http://cmapspublic3.ihmc.us/rid=1176850220609_989893452_1295/ventaja%20competitiva.pdf

1.3 CADENA DE VALOR

Es un instrumento que ayuda al análisis interno de la firma y conocer como sus actividades contribuyen al logro de los objetivos esperados. El **crear valor** es lo que el consumidor está dispuesto a pagar por adquirir un bien o servicio.

Porter define el valor como la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos al adquirir y usar un producto o servicio. La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual se descompone una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente, la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan¹⁶.

Una firma será exitosa cuando el valor que entregue a sus clientes exceda los costos que implican su fabricación y entrega del producto o servicio, este excedente se lo denomina margen.

Lo principal que busca la cadena es generadores de valor para el cliente y la empresa, todo esto debe estar encaminado para desarrollar ventajas competitivas logrando que se distinga en varias de las actividades siendo las más importantes las primarias.

Distinguirse significa llegar a ser tan excelente en algún sentido que las demás empresas tengan dificultades para imitarlo. Por regla general, las competencias distintivas, en el caso de una actividad dada cualquiera, están basadas de conseguir ventaja por medio de uno de dos enfoques. El primero, y el más claro, es el de los **costos bajos**, en cuyo caso la empresa transforma los insumos de forma barata, de tal manera que incluso aunque el precio sea bajo, existe un margen. El segundo enfoque es el de la **diferenciación**, en cuyo caso se crean diferencias tan importantes en el producto o servicio que los compradores están dispuestos a pagar un precio más alto¹⁷.

16 <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/alv/2d.htm>

17 Mintzberg Henry, Brian Quinn James, Voyer John. El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos. 90.

La cadena de valor se divide en las actividades de valor y del margen, para su mejor comprensión se presenta la **Figura 1** que muestra su diseño típico y con la explicación de las actividades que lo conforman¹⁸.



Figura 1: Ejemplo Cadena de Valor

Fuente: <http://www.estrategiamagazine.com/administracion/cadena-de-valor/>

1.3.1 ACTIVIDADES DE VALOR

Son las distintas actividades que realiza una empresa, son los tabiques discretos de la ventaja competitiva. Como cada actividad es desempeñada en combinación con su economía, determinará si una empresa tiene un costo alto o bajo en relación con sus competidores. Cómo se desempeña cada actividad de valor también determinará la contribución a las necesidades del comprador y por lo mismo, a la diferenciación. El comparar las cadenas de valor de los competidores expone diferencias que determinan la ventaja competitiva. Se dividen en dos amplios tipos: actividades primarias y de apoyo¹⁹.

¹⁸ <http://www.estrategiamagazine.com/administracion/cadena-de-valor/>

¹⁹ <http://www.estrategiamagazine.com/administracion/cadena-de-valor/>

1.3.1.1 ACTIVIDADES PRIMARIAS

Se las denomina primarias por entregar valor a los productos o servicios de forma directa.

Estas están implicadas en la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador así como la asistencia posterior a la venta.

Estas se dividen en²⁰:

- **La logística para el interior y para el exterior:** Aquí encontramos la administración de inventarios con el uso de sistemas de control Justo A Tiempo (JAT). Se aplica sistemas JAT hacia el interior a efecto de que las materias primas, en lugar de estar acumuladas (con los consecuentes costos elevados por guardarlas), lleguen justo cuando se necesitan para el proceso de producción. Se aplican sistemas JAT hacia el exterior a efecto de ofrecer el mismo proceso a los compradores de la empresa.
- **Operaciones:** Forman la parte central de la cadena de valor, el punto donde los insumos son transformados en productos.
- **Comercialización, ventas y servicios:** La comercialización se concibe en términos de la mezcla de mercadotecnia, o de las cuatro Pes de la mercadotecnia: producto, precio, plaza, promoción. Las ventas son la conexión directa entre la empresa y sus compradores y, por tanto, forman parte de la comercialización. Aquí, se habla de servicios porque estos pueden convertirse en una parte importante de la mezcla de la mercadotecnia, sea como productos o como plazas.

1.3.1.2 ACTIVIDADES DE APOYO

Fortalecen a las actividades primarias para que estas agreguen valor y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa. Las líneas punteadas reflejan el hecho de que el abastecimiento -compras-, la tecnología y la gestión de recursos humanos pueden asociarse con actividades primarias

²⁰ Mintzberg H, Brian Quinn J, Voyer J. El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos. 91,92.

específicas, así como el apoyo a la cadena completa. La infraestructura no está asociada a ninguna de las actividades primarias sino que apoya a la cadena completa.

En esta actividad tenemos²¹:

- **La obtención:** Las compras bien hechas pueden agregar valor si los encargados de las compras pueden obtener materia prima a bajo costo.
- **El desarrollo de tecnología:** También conocido como Investigación y Desarrollo, puede adoptar cuando menos tres formas. La primera y quizás la más conocida son los **productos innovadores**, la creación de productos completamente nuevos. Esto también se podría considerar una actividad primaria en algunas empresas. La segunda es el **desarrollo de los productos**, que no es sino la ampliación y superación de las características o la calidad de los productos existentes. Ésta también se encuentra muy cerca de la función comercialización. Por último, está la **innovación de procesos**, diseñados para mejorar la tecnología de una empresa, de tal manera que se puedan bajar los costos y mejorar la calidad. Esto también se podría considerar parte de las operaciones. Estas tres formas de I y D guarda un potencial para reforzar, en forma directa, los resultados de una actividad primaria dada.
- **La administración de recursos humanos:** El personal apto refuerza los resultados de cualquier actividad primaria. La administración del recurso humano consiste en mucho más que el puro reclutamiento; incluye, entre muchas otras cosas, la capacitación, el desarrollo, la remuneración y la motivación. Una empresa que quiere obtener una ventaja competitiva en una actividad dada deberá reclutar, seleccionar, capacitar, desarrollar, remunerar, y motivar a sus trabajadores de forma congruente con la ventaja competitiva que pretende lograr.
- **La infraestructura de la empresa:** Es el marco de la empresa que contiene las actividades primarias y de apoyo. Incluye la calidad de la administración y la calidad de las funciones establecidas; por ejemplo, la planificación, las finanzas, la contabilidad, los sistemas de información y la asesoría jurídica.

21 Mintzberg H, Brian Quinn J, Voyer J. El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos. 91,92.,93

1.3.2 CÁLCULO DEL MARGEN DE UTILIDAD

Es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor. A continuación se presenta la **Figura 2** que muestra su cálculo²².

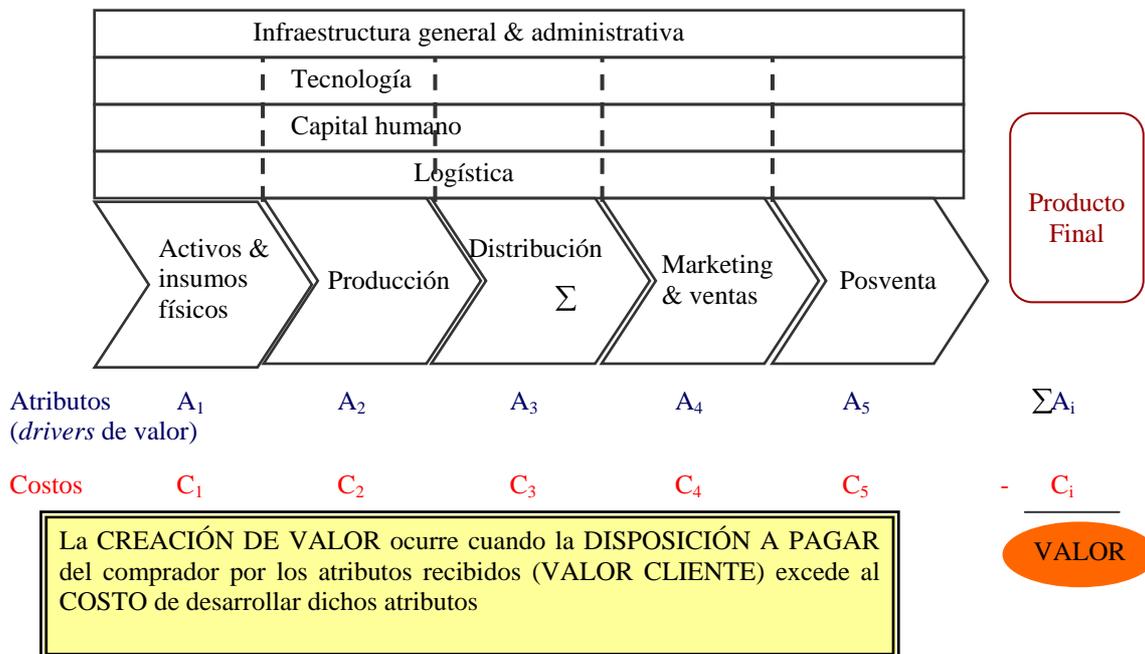


Figura 2: Cálculo del Margen de Utilidad

Fuente: Documento de Apoyo de la Materia de Estrategia Empresarial

1.4 LA FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Una vez que se ha realizado el análisis de las 5 fuerzas y de la cadena de valor se puede determinar cuales son los puntos fuertes y débiles de la firma, para hacer frente a las debilidades a continuación se presenta una serie de estrategias de diferenciación y alcance para obtener ventajas competitivas.

22 Documento de Apoyo de la Materia de Estrategia Empresarial de la Maestría en Dirección de Empresas de la UASB.

1.4.1 LAS ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN

Las organizaciones se distinguen a si mismas en los mercados competitivos mediante la diferenciación de los productos que ofrecen, haciendo que sus productos y servicios se distingan de sus competidores. Las organizaciones pueden diferenciarse por²³:

1.4.1.1 LA ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN DE PRECIOS

La manera más elemental de diferenciar un producto o servicio es simplemente venderlo a bajo precio. En el caso de productos idénticos o similares, la mayoría de las personas acabará al final por decidirse por el producto más barato. La diferenciación de precios se puede aplicar de cualquier manera con los productos no diferenciados, como un diseño estándar o quizá mercancía de primera necesidad. El productor sencillamente absorbe el margen de pérdida o se repone mediante la venta de volúmenes más altos.

1.4.1.2 LA ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN DE LA IMAGEN

Se crea una imagen para el producto. Se puede incluir diferencias estéticas del producto que de ninguna manera repercutan en su desempeño. Lo que se pone a la venta es su imagen.

1.4.1.3 LA ESTRATEGIA DE APOYO A LA DIFERENCIACIÓN

Es la diferenciación sustentada en algo que va acompañando al producto, una base de apoyo. Este apoyo se puede referir tanto a las ventas (un crédito especial o la entrega del producto en 24 horas) como a los servicios (un servicio excepcional posterior a la venta) o al ofrecimiento de un producto o servicio relacionado con el de la venta (lecciones de canotaje en la compra de una canoa).

²³ Mintzberg Henry, Brian Quinn James, Voyer John. El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos. Edición Pearson.1997. Pág 109, 110.

1.4.1.4 LA ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN DE LA CALIDAD

La diferenciación de la calidad tiene que ver con las características del producto que lo hacen mejor, no necesariamente diferente sino mejor.

1.4.1.5 LA ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN DEL DISEÑO

Es el ofrecer algo que sea de verdad diferente, que rompa con el “diseño dominante”, si es que existe, para proporcionar características únicas.

1.4.2 LAS ESTRATEGIAS DE ALCANCE

Es la extensión de los mercados en los que esos productos y servicios se venden. Las estrategias de alcance incluyen²⁴:

1.4.2.1 LA ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN

Algunas organizaciones buscan ser **integrales**, para así atender todos los segmentos, mientras que otras prefieren ser **selectivas** y competir rigurosamente solo en ciertos segmentos.

1.4.2.2 LA ESTRATEGIA DE NICHO

Las estrategias de nicho únicamente se enfocan en un segmento de mercado proporcionando sus productos a áreas geográficas específicas. Ninguna organización puede ser todas las cosas para toda la gente. La estrategia que engloba todo de ninguna manera puede ser considerada una estrategia.

²⁴ Mintzberg Henry, Brian Quinn James, Voyer John. El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos. 110, 111.

1.4.2.3 LA ESTRATEGIA DE FABRICACIÓN SOBRE PEDIDO

La fabricación sobre pedido representa el caso extremo de la segmentación: la disgregación del mercado a un grado tal que cada cliente, en sí mismo, constituye un segmento único.

1.5 EL PENSAMIENTO DE HENRY MINTZBERG

El modelo de Henry Mintzberg plantea a la estrategia como plan, pauta de acción, patrón, posición y perspectiva.

1.5.1 ESTRATEGIA COMO PLAN

El plan es una guía que especifica los detalles necesarios para llevar a cabo un objetivo, dentro del plan se incluye las personas que serán responsables para el cumplimiento de dicha acción, así como un sistema de control para verificar su avance.

1.5.2 ESTRATEGIA COMO PAUTA DE ACCIÓN

Aquí la estrategia lo que pretende lograr es ganar partida al competidor colocando obstáculos de tal manera que desanime al contrincante a un enfrentamiento. Por ejemplo, una corporación puede amenazar con ampliar la capacidad de su planta para desanimar al competidor de construir una nueva planta, aquí la verdadera estrategia es la amenaza, no la expansión²⁵.

1.5.3 ESTRATEGIA COMO PATRÓN

Si bien las estrategias pueden ser intencionales ya sean como planes generales o maniobras específicas, por supuesto estas también pueden ser elaboradas, en otras palabras no basta definir a la estrategia como plan, se requiere de una definición que abarque el comportamiento

²⁵ Mintzberg H, Brian Quinn J, Voyer J. El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos. 15

que deseamos que se produzca. Por tal motivo la estrategia es un patrón en un flujo de acciones. Para que una estrategia sea un patrón debe venir de los altos mandos. Las intenciones precisas tendrían que haber sido manifestadas con antelación por los directivos de la organización; quienes tendrían que haber sido aceptados por todos los demás y después asumidos sin interferencia alguna de las fuerzas externas del mercado, de instancias tecnológicas, políticas u otras²⁶.

La estrategia como patrón permite a los dirigentes de una firma canalizar sus objetivos y así llevarlas a cabo.

1.5.4 ESTARATEGIA COMO POSICIÓN

Aquí la estrategia se focaliza en el ambiente externo de la organización para ubicar a esta en un medio ambiente, teniendo relación sus actividades internas con el medio externo.

1.5.5 ESTRATEGIA COMO PERSPECTIVA

La quinta definición se basa en el interior de la organización, es decir, como va ser conocida la organización a sus clientes.

Existen organizaciones que favorecen a la mercadotecnia y construyen todo una ideología alrededor de ella, por ejemplo McDonald's se ha hecho famosa con base en su énfasis en la calidad, servicio, limpieza y precio²⁷.

1.6 ANÁLISIS COMPARATIVO PORTER VS MINTZBERG

El modelo de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter difiere del Modelo de las 5 Pes de Henry Mintzberg, debido a que el modelo de Porter se basa en elaborar la mejor estrategia

26 Mintzberg H, Brian Quinn J, Voyer J. El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos. 16,17

27 Mintzberg H, Brian Quinn J, Voyer J. El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos. 20

para una organización ubicándola en una posición que a los competidores y posibles rivales se les dificulte su entrada al mercado o iniciar una lucha de intereses.

Porter argumenta que la estrategia competitiva toma acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en una industria, con la finalidad de hacer frente, con éxito, a las fuerzas competitivas y generar un retorno sobre la inversión. Michael Porter asegura que: “la base del desempeño sobre el promedio dentro de una industria es la ventaja competitiva sostenible”²⁸.

En cambio el modelo de Henry Mintzberg se basa en la experiencia e intuición del individuo, además menciona que la estrategia no es tan solo luchar contra la competencia, sino que la estrategia ayuda a ver a las organizaciones como instrumentos de acción y percepción. La estrategia es para la organización lo que para el individuo es la personalidad²⁹.

Mintzberg hace una crítica al modelo de Porter que se basa en las ventajas competitivas, ya que Porter argumenta que solo existen dos tipos básicos de ventajas competitivas que las empresas pueden poseer: la de bajo costo y la de diferenciación, las cuales se combinan con el alcance (enfoque) de las operaciones de una empresa para producir tres estrategias genéricas. Para Porter, las empresas que desean una ventaja competitiva deben “escoger” entre lo siguiente: “ser, todas las cosas para toda la gente”, lo cual representa una receta para la mediocridad estratégica y un desempeño menor a la media, o en términos que resulta más polémicos “ser, una empresa que se involucra en cada una de las estrategias genéricas, sin lograr ninguna de ellas, lo que significa estar estancado”³⁰.

Los dos autores exponen excelentes argumentos, por ello una vez hecho el análisis de los dos modelos se ha llegado a la conclusión que el presente estudio se basará en el modelo de las 5 Fuerzas y la Cadena de Valor, ya que es sumamente necesario tener una perspectiva tanto interna como externa de la organización y el mejor modelo para conocer a la empresa y hacer frente a la competencia es el modelo de Michael Porter.

28 http://cmapspublic3.ihmc.us/rid=1176850220609_989893452_1295/ventaja%20competitiva.pdf

29 Mintzberg H, Brian Quinn J, Voyer J. El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos. 20

30 Mintzberg H, Brian Quinn J, Voyer J. El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos. 108

CAPÍTULO II

2. DESCRIPCIÓN DEL CENTRO DE ESPECIALIDADES MÉDICAS MESÍAS

2.1 RESEÑA HISTÓRICA

El sueño de colocar un centro de especialidades médicas nace con una joven estudiante de medicina, la Dra. Elsy Tufiño, al ver a su padre Don Mesías Tufiño un boticario del Cantón Pallatanga trabajar con pasión y contribuir intensamente en la salud de su pueblo; viendo como su padre se entregaba a la medicina, su ideal fue siempre seguir sus pasos para contribuir con la salud de las personas que más lo necesitan.

El Centro de Especialidades Médicas Mesías inició en el año de 1990 con la unión de la Dra. Tufiño y el Dr. Byron Colina, dos jóvenes doctores graduados en la Universidad de la República Oriental del Uruguay (Escuela de Graduados) en la especialidad de pediatría y ginecología respectivamente; además los galenos realizaron estudios de sub-especialidad en Perinatología en el Centro Latinoamericano (CLAP).

Este matrimonio deseaba radicarse nuevamente en su país y ofrecer sus conocimientos para contribuir a la salud ecuatoriana por lo que se establecen en el norte de la ciudad de Quito en la Parroquia Carcelén, siendo una de las parroquias de la capital ecuatoriana más poblada y con un nivel social de clase media.

Desde sus inicios el centro médico se ha ubicado en diferentes lugares dentro de Carcelén, puesto que no poseen un establecimiento propio y dependen del tiempo que les asigne el arrendatario.

El total de número de lugares que se han cambiado son cuatro, lo que los propietarios consideran una movilización normal que les ha permitido que más personas conozcan el centro, sin embargo consideran que lo que si les ha afectado es la búsqueda de un establecimiento que tenga un buen tráfico de personas, puesto que estos establecimientos son pocos y sus arriendos son altos.

Actualmente el lugar que se encuentra ubicado el centro médico tiene un buen flujo de personas al encontrarse en una calle muy conocida por los habitantes de Carcelén.

En cuanto a información sobre sus ventas esta empresa familiar desde sus inicios no poseía un control, al considerar que no era necesario, ya que siempre ha sido manejado por los dos doctores existiendo gran confianza entre ellos, sin embargo han considerado que ya es el tiempo de tener un registro de sus actividades, por ello hace pocos años decidieron la contratación de una contadora, junto con ella se ha establecido una pequeña contabilidad mostrando información desde el año 2006.

En los últimos años las ventas han tenido el siguiente comportamiento³¹:

VENTAS	AÑOS		
	2006	2007	2008
Pediatra	9.460,00	7.668,00	9.855,00
Ginecólogo	10.743,00	9.088,00	13.150,00
Total Ventas	20.203,00	16.756,00	23.005,00

Fuente: Cuadro de Ventas Centro Médico Mesías. Contadora Susana Tufiño.

Como se puede observar, en el año 2007 se presenta una disminución en las ventas, sus propietarios comentan que se debe a la competencia, puesto que ubicaron un centro médico a pocas cuadras del Centro de Especialidades Médicas Mesías con las mismas especialidades y precios menores, perjudicando la captación de nuevos clientes.

Además, los propietarios argumentan que en el año 2008 mejoraron sus ventas, ya que muchos clientes retornaron al centro médico al comparar el servicio, distinguiendo una calidad superior a diferencia de otros centros.

Tanto para el ginecólogo como para la pediatra los meses de mayor demanda son enero, febrero, octubre y noviembre, ya que son los meses que los niños/as empiezan o asisten a clases en la región sierra, por ende las madres también concurren al centro en esos meses para

31 Registros Contables del Centro Médico Mesías. Cuadro de Ventas Año 2006, 2007 y 2008. Contadora Susana Tufiño.

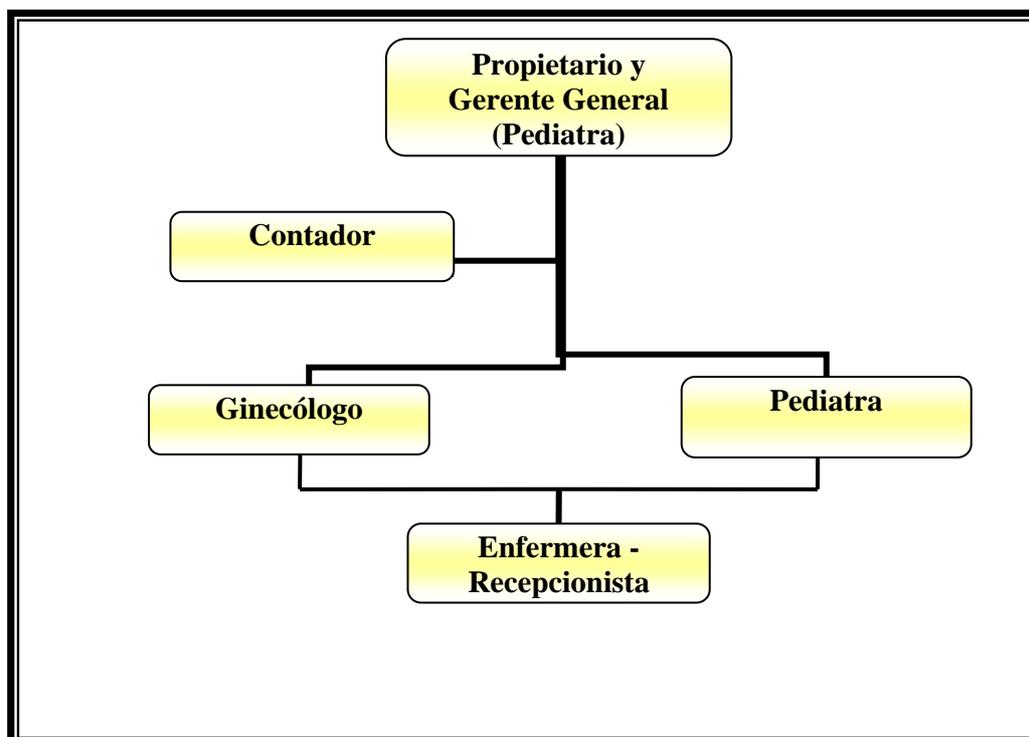
estar con sus hijos/as; consecuentemente los meses de menor tráfico de pacientes son julio, agosto, septiembre y diciembre por las vacaciones.

Para un mejor detalle de las ventas, ver *Anexo 1* área de pediatría y *Anexo 2* área de ginecología.

2.2 PERSONAL

- Un ginecólogo.
- Una pediatra.
- Una contadora.
- Una enfermera-recepcionista.

2.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



Elaborado por: Vanessa Colina

2.4 SERVICIOS DEL CENTRO DE ESPECIALIDADES MÉDICAS MESÍAS

El Centro de Especialidades Médicas Mesías ofrece servicios de especialidades en ginecología y pediatría.

El área de pediatría maneja un único precio siendo este de 15 dólares por consulta.

En cuanto al área de ginecología se maneja diferentes precios, debido a que el tipo de servicio que se entrega a los pacientes es diferente; la consulta tiene un precio de 15 dólares, el papanicolao 10 dólares más la consulta, y la colposcopia 30 dólares. Los dueños consideran que todos estos precios son justos al estar dirigido a un nivel social de clase media.

Los horarios de atención son de lunes a viernes de 17:30 a 20:30, sin embargo muchas veces se atiende fuera de estos horarios e incluso a domicilio.

Además, de la atención a domicilio, el centro médico ofrece ayuda telefónica, entrega de medicinas, todo esto sin representar un costo extra para el paciente.

CAPÍTULO III

3. ANÁLISIS SITUACIONAL DEL CENTRO DE ESPECIALIDADES MÉDICAS MESÍAS

El Centro de Especialidades Médicas Mesías es una microempresa familiar con 19 años de experiencia, esta trayectoria la ha hecho merecedora a la lealtad de muchos pacientes.

En los últimos 5 años en este sector se ha notado un incremento en el número de centros médicos de diferentes especialidades, aumentando la oferta en el sector, por lo que ha producido un descenso en el número de pacientes en el centro médico, además, los precios de la consulta de estos centros son excesivamente bajos, aproximadamente 7 dólares por consulta, por lo que los pacientes elijen la opción más económica.

En los años que lleva la empresa entregando sus servicios nunca se ha visto obligada a defenderse de la competencia, puesto que para muchos este barrio no era un mercado atractivo, sin embargo hoy por hoy la estrategia de la competencia es manejar precios bajos ganando por volumen de pacientes más no entregando calidad.

Muchos de los médicos que atienden estos centros son generales, que no son especialistas entregando una publicidad engañosa al cliente.

Al ser la salud uno de los componentes más importantes del ser humano, muchos médicos aprovechan el desconocimiento de sus clientes colocando en su publicidad *servicio de ginecología y pediatría*, por lo que los pacientes sobrentienden que son especialistas en esas ramas, siendo esto todo lo contrario.

Los médicos generales poseen un conocimiento global del funcionamiento del cuerpo humano, no poseen la experiencia necesaria ni la aptitud para atender casos de alta complejidad; en cambio los médicos especialistas a más de poseer los conocimientos generales gozan de mayores conocimientos en el funcionamiento de una determinada área del ser humano, teniendo todas las facultades de entregar un mejor diagnóstico, servicio y seguridad al paciente.

En cuanto a la promoción, el centro médico hace la entrega de volantes con información sobre sus servicios y folletos informativos referente a diferentes temas de la salud para tratar de capacitar a sus pacientes en el área médica, sin embargo la entrega de esta información es incompleta, ya que no incluye todos los beneficios que ofrece el centro médico; además no se la realiza de una manera continua y dedicada, puesto que están únicamente ubicados en el mostrador de la recepción y estos muchas veces no son tomados en cuenta, o no hay existencia de los mismos, o la enfermera-recepcionista no los entrega.

Actualmente, el centro médico requiere de estrategias que le permita resaltar las características distintivas de su servicio, así como una estrategia para defenderse de sus rivales, sin estas, la empresa corre el riesgo de mantenerse solo con sus clientes leales y no poder captar los potenciales.

3.1 SEGMENTACIÓN DE MERCADO Y ANÁLISIS DE LA DEMANDA

La segmentación de mercado es la división de una población general en grupos de personas más reducidos que reúnen las características necesarias que se requiere, para esto se ha tomado en cuenta:

- **Geográfico:** Aquí el mercado se segmenta por su ubicación, lugar de residencia de los pacientes, el cual es en el norte de la ciudad de Quito en la Parroquia Carcelén.
- **Demográfico:** La segmentación demográfica permite dividir a la población en pequeños grupos con características similares, en el caso del Centro de Especialidades Médicas Mesías al poseer dos tipos de áreas médicas se enfocará a dos segmentos de mercado con diferentes características demográficas, es decir:

Área de Ginecología:

- Edad: desde los 10 años en adelante.

- Género: Femenino.
- Estado civil: Casadas, viudas, solteras y divorciadas.
- Clase social: Media.

Área de Pediatría:

- Edad:
 - Niños/as menores a 1 año.
 - Niños/as de 1 – 4 años.
 - Niños/as de 5 – 9 años.
 - Niños/as de 10 – 14 años.
- Género: Femenino y Masculino.
- Clase social: Media.

3.1.1 ÁREA DE GINECOLOGÍA

Para establecer el segmento de mercado del área de ginecología que se dirige el Centro de Especialidades Médicas Mesías se requiere la siguiente información:

La población de la Parroquia de Carcelén es³²:

POBLACIÓN PARROQUIA DE CARCELÉN					
	2006	2007	2008	2009	2010
Parroquia Carcelén	100.194	101.226	102.268	103.322	104.345

Fuente: Primer Boletín Estadístico. Administración la Delicia e Instituto Nacional Estadística y Censo.

32 Calvachi Rodríguez Fuertes. Revista Municipal, "Primer Boletín Estadístico" Administración Zona Equinoccial La Delicia. Memoria Institucional 01-02. Síntesis Histórica Parroquial de Carcelén. Pág 35.

Es muy importante recalcar que a los habitantes de la Parroquia de Carcelén se les considera tener una clase económica media.

No se conoce estudios del nivel de crecimiento poblacional con características demográficas del sector de Carcelén, por lo cual se tomará el ritmo de crecimiento de la Provincia de Pichincha y del Cantón Quito.

La población del Cantón Quito y Pichincha se muestra a continuación³³:

POBLACIÓN PROVINCIA DE PICHINCHA Y CANTÓN QUITO 2006 – 2007						
	2006			2007		
	Total	Urbano	Rural	Total	Urbano	Rural
Pichincha	2.646.426	1.888.035	758.390	2.683.272	1.911.806	771.465
Quito	2.036.260	1.539.907	496.353	2.064.611	1.559.295	505.316

Fuente: Folleto Proyecciones de Población por Provincias, Cantones, Áreas, Sexo y Grupos de Edad. INEC.

POBLACIÓN PROVINCIA DE PICHINCHA Y CANTÓN QUITO 2008 – 2010									
	2008			2009			2010		
	Total	Urbano	Rural	Total	Urbano	Rural	Total	Urbano	Rural
Provincia Pichincha	2.720.764	1.936.195	784.569	2.758.629	1.960.931	797.698	2.796.838	1.985.981	810.587
Cantón Quito	2.093.458	1.579.186	514.272	2.122.594	1.599.361	523.233	2.151.993	1.619.791	532.202

Fuente: Folleto Proyecciones de Población por Provincias, Cantones, Áreas, Sexo y Grupos de Edad. INEC.

El presente estudio requiere conocer el número de mujeres desde los 10 años de edad en adelante que viven en el sector de Carcelén, al no poseer la información, se utilizó las estadísticas de la población femenina del área urbana de la Provincia de Pichincha teniendo:

POBLACIÓN FEMENINA DEL ÁREA URBANA DE LA PROVINCIA PICHINCHA					
	2006	2007	2008	2009	2010
Pichincha	957.080	968.482	980.196	992.087	1.004.138

Fuente: Folleto Proyecciones de Población por Provincias, Cantones, Áreas, Sexo y Grupos de Edad. INEC.

33 Albán Estuardo. Folleto Proyecciones de Población por Provincias, Cantones, Áreas, Sexo y Grupos de Edad. Periodo 2001 – 2010. Serie 01 No 206. INEC. Agosto del 2004.

La población femenina del área urbana de la Provincia de Pichincha representa el 50,69% del total de la población urbana de Pichincha en el año 2006; 50,66% en el año 2007; 50,62% en el año 2008; 50,59% en el año 2009; 50,56% en el año 2010; con estos porcentajes se obtuvo la población femenina del Cantón Quito y de la Parroquia Carcelén con su respectiva población urbana.

POBLACIÓN FEMENINA DEL ÁREA URBANA DEL CANTÓN QUITO Y PARROQUIA CARCELÉN					
	2006	2007	2008	2009	2010
Quito	780.607	789.907	799.461	809.159	818.988
Parroquia de Carcelén	50.790	51.279	51.773	52.273	52.758

Elaborado por: Vanessa Colina

Para establecer el número de mujeres desde los 10 años de edad que viven en Carcelén se requiere la siguiente información:

POBLACIÓN PROVINCIA DE PICHINCHA, CANTÓN QUITO Y POBLACIÓN DESDE LOS 10 AÑOS DE EDAD DE LA PROVINCIA DE PICHINCHA 2006 – 2007				
	2006		2007	
	Total	Urbano	Total	Urbano
Pichincha	2.646.426	1.888.035	2.683.272	1.911.806
Quito	2.036.260	1.539.907	2.064.611	1.559.295
Pichincha población desde 10 años en adelante	2.121.283	***	2.159.729	***

Fuente: Folleto Proyecciones de Población por Provincias, Cantones, Áreas, Sexo y Grupos de Edad. INEC.

POBLACIÓN PROVINCIA DE PICHINCHA, CANTÓN QUITO Y POBLACIÓN DESDE LOS 10 AÑOS DE EDAD DE LA PROVINCIA DE PICHINCHA 2008 – 2010						
	2008		2009		2010	
	Total	Urbano	Total	Urbano	Total	Urbano
Pichincha	2.720.764	1.936.195	2.758.629	1.960.931	2.796.838	1.985.981
Cantón Quito	2.093.458	1.579.186	2.122.594	1.599.361	2.151.993	1.619.791
Pichincha población desde 10 años en adelante	2.199.067	***	2.238.778	***	2.278.517	***

Fuente: Folleto Proyecciones de Población por Provincias, Cantones, Áreas, Sexo y Grupos de Edad. INEC.

No se posee información sobre la población urbana desde los 10 años de edad en adelante de la Provincia de Pichincha, sin embargo se conoce que el 71,34% de la población total de Pichincha en el año 2006 es urbana; 71,25% en el año 2007; 71,16% en el año 2008; 71,08% en el año 2009; y 71,01% en el año 2010, por lo que se obtiene:

POBLACIÓN URBANA DESDE LOS 10 AÑOS DE EDAD DE LA PROVINCIA DE PICHINCHA					
	2006	2007	2008	2009	2010
Pichincha población desde 10 años en adelante	1.513.383	1.538.787	1.564.936	1.591.403	1.617.931

Elaborado por: Vanessa Colina

Una vez que se obtiene la información del cuadro anterior se procede a establecer la población femenina desde los 10 años de la Parroquia Carcelén.

POBLACIÓN FEMENINA URBANA DESDE LOS 10 AÑOS DE EDAD					
	2006	2007	2008	2009	2010
Cantón Quito población desde 10 años en adelante	1.234.336	1.255.055	1.276.383	1.297.969	1.319.605
Cantón Quito mujeres desde 10 años en adelante	625.708	635.785	646.167	656.677	667.210
Parroquia de Carcelén mujeres desde 10 años en adelante	40.712	41.274	41.846	42.423	42.981

Elaborado por: Vanessa Colina

Se conoce que el 80,16% de la población total de Pichincha son mayores de 10 años de edad en el año 2006; 80,49% en el año 2007; 80,83% en el año 2008; 81,16% en el año 2009; y 81,47% en el año 2010, por lo que estos mismos porcentaje se utilizan para obtener la población del Cantón Quito desde los 10 años en adelante.

El mismo porcentaje que se utilizó para obtener la población femenina del área urbana del Cantón Quito y Carcelén se utilizará para obtener la cantidad de mujeres del Cantón Quito desde los 10 años de edad en adelante, es decir que el 50,69% de la población del Cantón

Quito desde los 10 años de edad en adelante son mujeres en el año 2006; 50,66% en el año 2007; 50,62% en el año 2008; 50,59% en el año 2009; y 50,56% en el año 2010.

Para el cálculo de mujeres desde los 10 años de edad en adelante que viven en la Parroquia de Carcelén se utilizó los porcentajes 6,51% en el año 2006; 6,49% en el año 2007; 6,48% en el año 2008; 6,46% en el año 2009; y 6,44% en el año 2010, que representan cuanto de la población urbana del Cantón Quito viven en Carcelén.

3.1.2 ÁREA DE PEDIATRÍA

Establecido el segmento de mercado del área de ginecología se procede a determinar el área de pediatría, para ello se muestra la siguiente información:

POBLACIÓN ECUATORIANA SEGÚN GRUPOS DE EDAD DE LA PROVINCIA DE PICHINCHA					
	2006	2007	2008	2009	2010
Total Pichincha	2.646.426	2.683.272	2.720.764	2.758.629	2.796.838
< 1 año	52.121	51.942	51.795	51.665	51.544
1 – 4	209.680	208.888	208.092	207.343	206.717
5 – 9	263.333	262.713	261.810	260.843	260.060
10 – 14	254.775	256.422	258.197	259.728	260.672

Fuente: Folleto Proyecciones de Población por Provincias, Cantones, Áreas, Sexo y Grupos de Edad. INEC.

La población del Cantón Quito es:

POBLACIÓN ECUATORIANA SEGÚN GRUPOS DE EDAD DEL CANTÓN QUITO									
2006		2007		2008		2009		2010	
Total	Urbano	Total	Urbano	Total	Urbano	Total	Urbano	Total	Urbano
2.036.260	1.539.907	2.064.611	1.559.295	2.093.458	1.579.186	2.122.594	1.599.361	2.151.993	1.619.791

Fuente: Folleto Proyecciones de Población por Provincias, Cantones, Áreas, Sexo y Grupos de Edad. INEC.

Al no poseer la información de los grupos de edad que viven en el Cantón Quito se utilizó los porcentajes de la población según grupos de edad de la Provincia de Pichincha, es decir:

PORCENTAJE DE LA POBLACIÓN SEÚN GRUPOS DE EDAD DE LA PROVINCIA DE PICHINCHA				
2006	2007	2008	2009	2010
1,97%	1,94%	1,90%	1,87%	1,84%
7,92%	7,78%	7,65%	7,52%	7,39%
9,95%	9,79%	9,62%	9,46%	9,30%
9,63%	9,56%	9,49%	9,42%	9,32%

Elaborado por: Vanessa Colina

Por ejemplo, en el año 2010 del total de la población de Pichincha el 1,84% son niños/as menores a un año; con estos mismos porcentajes se obtuvo la población total según grupos de edad del Cantón Quito.

POBLACIÓN ECUATORIANA SEGÚN GRUPOS DE EDAD DEL CANTÓN QUITO										
	2006		2007		2008		2009		2010	
	Total	Urbano								
Edad										
< 1 año	40.104	30.328	39.966	30.184	39.853	30.063	39.753	29.954	39.660	29.852
1 – 4	161.336	122.009	160.726	121.388	160.114	120.781	159.538	120.211	159.056	119.720
5 – 9	202.618	153.229	202.141	152.667	201.446	151.960	200.703	151.228	200.100	150.614
10 - 14	196.033	148.249	197.301	149.011	198.666	149.863	199.845	150.582	200.571	150.968

Elaborado por: Vanessa Colina

En cambio para obtener la población urbana según grupos de edad del Cantón Quito se conoce que el 75,62% del total de la población del Cantón Quito es urbana en el año 2006; 75,52% en el año 2007; 75,43% en el año 2008; 75,35% en el año 2009; y 75,27% en el año 2010.

Para obtener la población según grupos de edad de la Parroquia de Carcelén se obtuvo con los porcentajes 6,51% en el año 2006; 6,49% en el año 2007; 6,48% en el año 2008; 6,46% en el año 2009; y 6,44% en el año 2010, porcentajes que representa cuanto de la población urbana

del Cantón Quito vive en Carcelén, estos porcentajes se utilizan en cada población urbana según los grupos de edad.

POBLACIÓN ECUATORIANA SEGÚN GRUPOS DE EDAD DE LA PARROQUIA CARCELÉN					
	2006	2007	2008	2009	2010
< 1 año	1.973	1.960	1.947	1.935	1.923
1 – 4	7.939	7.880	7.822	7.766	7.712
5 – 9	9.970	9.911	9.841	9.770	9.702
10 – 14	9.646	9.673	9.705	9.728	9.725
Total	29.527	29.424	29.315	29.198	29.063

Elaborado por: Vanessa Colina

Como se puede observar el segmento de mercado del área de pediatría disminuye, sin embargo este descenso es poco significativo, por lo que no afecta al área de pediatría del centro médico.

3.2 ANÁLISIS DEL MERCADO OBJETIVO DEL CENTRO DE ESPECIALIDADES MÉDICAS MESÍAS

El mercado objetivo es la parte del mercado disponible que el centro médico decidió captar, para conocer el mercado objetivo o meta del centro, a continuación se muestra cuantos pacientes reciben al año en cada una de las áreas³⁴:

GINECÓLOGO			
	No PACIENTES		
MESES	2006	2007	2008
Enero	112	106	84
Febrero	122	99	108
Marzo	83	87	101
Abril	119	77	88
Mayo	88	71	77
Junio	74	64	65
Julio	42	44	39
Agosto	50	32	32

34 Registros Contables del Centro Médico Mesías. Cuadro de Asistencia de No de Pacientes mensuales de los años 2006, 2007 y 2008. Área de Ginecología.. Contadora Susana Tufiño.

Septiembre	69	51	48
Octubre	88	48	58
Noviembre	133	39	79
Diciembre	67	51	53
TOTAL	1047	769	832

Fuente: Cuadro de Asistencia de No de Pacientes Mensuales del Centro Médico Mesías.

Área Ginecología. Contadora Susana Tufiño.

Con la información expuesta se establece que del total del segmento de mercado que se dirige el Centro de Especialidades Médicas Mesías en el área de ginecología, el mercado objetivo fue de 2,57% en el año 2006; 1,86% en el año 2007; y 1,99% en el año 2008.

PEDIATRA			
	No PACIENTES		
MESES	2006	2007	2008
Enero	110	109	62
Febrero	135	82	113
Marzo	105	58	68
Abril	88	44	74
Mayo	71	51	57
Junio	60	38	38
Julio	46	25	32
Agosto	42	29	25
Septiembre	58	49	35
Octubre	86	60	46
Noviembre	93	52	59
Diciembre	52	42	48
TOTAL	946	639	657

Fuente: Cuadro de Asistencia de No de Pacientes Mensuales del Centro Médico Mesías.

Área Pediatría. Contadora Susana Tufiño.

En cambio en el área de pediatría del total del segmento de mercado que se dirige el Centro de Especialidades Médicas Mesías, el mercado objetivo fue de 3,20% en el año 2006; 2,17% en el año 2007; y 2,24% en el año 2008.

Como se explicó anteriormente el número de pacientes para ambas áreas disminuye drásticamente en el año 2007 debido a la competencia al colocar un centro médico con las

mismas especialidades cercanas al Centro de Especialidades Médicas Mesías disminuyendo el número de pacientes y por ende perjudicando sus ventas.

En el año 2008 para ambas áreas hay una recuperación, sin embargo es baja a comparación del número de pacientes que recibieron en el año 2006.

En ambos casos los porcentajes de captación de mercado son muy bajos, existiendo una enorme demanda insatisfecha en donde el Centro de Especialidades Médicas Mesías debería aprovechar atrayendo a un mayor número de pacientes.

3.3 INVESTIGACIÓN DE MERCADO

La presente investigación tiene como objetivos:

- Recopilar información del segmento de mercado al que se dirige el Centro de Especialidades Médicas Mesías, en cuanto a sus gustos, necesidades y preferencias.
- Determinar la competencia.
- Diseñar en función de los resultados una estrategia de ventaja competitiva que mejore la situación actual del centro médico.

Se inició esta investigación con la realización de una encuesta piloto, la cual permitió experimentar, analizar las preguntas y posible grado de aceptabilidad. Se encuestó a 10 personas que cumplieran con las características de acuerdo al segmento de mercado, se obtuvo una buena aceptación, por lo que se pudo establecer una estructura de preguntas, el cual se puede observar en el *Anexo 3*.

De acuerdo al universo el tamaño de la muestra es 200 encuestas aproximadamente, estas encuestas se las llevó a cabo en lugares de concentración de personas dentro del sector de Carcelén como son: supermercados, mercados, iglesia, parques, estación de bus central y calles principales).

3.3.1 RESPUESTA DE LAS ENCUESTAS

De acuerdo a las 200 encuestas que se realizaron en la Parroquia de Carcelén, lo que más aprecia el segmento de mercado al acudir a un centro médico es: un buen horario, que sea atendido por médicos especialistas y que el centro médico se encuentre cercano a su vivienda.

De los 200 encuestados el 54%, es decir 108 personas conocen la existencia del Centro de Especialidades Médicas Mesías y de esta cifra 62 personas usan los servicios del centro médico, lo que nos indica que apenas el 31% usan los servicios que ofrece esta organización; por lo que se hace indispensable captar al porcentaje que no acude al centro médico y más aún a aquellos que ni si quieren conocen sobre la existencia de esta microempresa, realizando una fuerte campaña de promoción.

La mayoría de los encuestados manifestaron que no desean otros servicios complementarios al servicio de ginecología y pediatría; sin embargo no se debe desechar la necesidad que tiene algunas personas en que se ofrezca otros servicios aparte de los ya existentes con el fin de que a futuro se pueda implementar esta idea. El área médica que tuvo mayor acogida fue laboratorio, ya que todos los exámenes se los realizaría en el mismo centro médico, con ello no se trasladarían los pacientes.

De acuerdo a las encuestas el horario que tuvo mayor acogida para acudir a un centro médico fue de lunes a viernes de 18:30 a 21:30 y los sábados de 09:00 a 12:00 de la mañana.

De los 200 encuestados 138 personas no acuden al Centro de Especialidades Médicas Mesías, de estas personas el 41% concurren al Centro Metropolitano Carcelén; seguido de un 30% que usan otros servicios médicos como: consulta privada, IESS, Ministerio de Salud Pública;

debido a que ofrecen un precio más económico; sin embargo el 71% opinan que pagarían más por acudir a un centro médico si este les ofrecería mayores beneficios.

Para un mayor detalle de las respuestas obtenidas en las encuestas ver *Anexo 4*.

3.4 ANÁLISIS DE LA OFERTA

De acuerdo al Ministerio de Salud Pública, la Parroquia de Carcelén pertenece al área de salud No 8 que es Cotocollao, dentro de este existen apenas dos centros médicos que pertenecen al sector de Carcelén siendo estos³⁵:

- Centro Metropolitano Carcelén.
- Carcelén Bajo.

Sin embargo, es muy importante mencionar que existen varios centros médicos y consultorios que ofrecen las mismas especialidades que el Centro de Especialidades Médicas Mesías que no constan en los registros del Ministerio de Salud Pública, tanto el pediatra como el ginecólogo del centro médico aseguran que estos son los que fundamentalmente perjudican a sus ventas.

De acuerdo a los dueños existen 2 centros médicos a parte de los ya mencionados, estos son:

- Centro Médico Carcelén.
- Medicina Familiar del Hospital Vozandes.

Además, cinco consultorios médicos:

- Dos pediatras.
- Tres médicos generales que realizan la especialidad de pediatría y ginecología.

35 Suplemento del Ministerio de Salud Pública. Dirección Provincial de Salud de Pichincha. Directorio de Establecimientos de Salud de Pichincha. 2009.

Actualmente el Centro de Especialidades Médicas Mesías está en trámite para el permiso de funcionamiento en el Ministerio de Salud Pública, para un mejor detalle de los requisitos que se requieren para un centro médico ver *Anexo 5*.

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS DEL ENTORNO

4.1 UTILIZACIÓN DE LAS 5 FUERZAS DE MICHAEL PORTER

4.1.1 AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES

Una de las barreras de entrada que goza el Centro de Especialidades Médicas Mesías es **las desventajas de coste independientes del tamaño**, ya que sus costos son bajos al poseer buena tecnología en sus consultorios, especialmente en el área de ginecología al tener equipos que se requieren para dar un buen servicio a los pacientes. Esta tecnología obstaculiza a todo aquel que desee instalarse en Carcelén, ya que se requiere una inversión en la compra de equipos, como por ejemplo colposcopio, cauterio, entre otros, lo que lleva al rival potencial a estudiar detenidamente si le conviene este gasto para el tipo de mercado al que se dirigirá.

Otra barrera de entrada que usa el centro médico es la **diferenciación del producto**, puesto que esta microempresa al poseer médicos especialistas en la rama de ginecología y pediatría obstaculizan aquellos que solo poseen un título de médicos generales, sin embargo esta barrera no se la considera fuerte, puesto que muchos clientes no conocen la diferencia entre especialista y médico general.

Se considera que la barrera de entrada más fuerte que posee el Centro de Especialidades Médicas Mesías es la gran experiencia, ya que al poseer 19 años de trayectoria en el área de la salud, ha creado una fuerte confianza en sus pacientes.

4.1.2 EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES

Aunque el servicio que presta el centro médico es de gran importancia para sus usuarios y además siendo un servicio diferenciado, los compradores no deberían ser sensibles al precio,

sin embargo estos son extremadamente sensitivos, puesto que al estar ubicado en un mercado de clase económica media no pueden cobrar precios elevados, ya que los precios deben ir de acuerdo a la capacidad adquisitiva del sector.

Los clientes leales podrían estar dispuestos a pagar un incremento en el precio de la consulta, pero este aumento no puede ser excesivo.

4.1.3 EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

El Centro de Especialidades Médicas Mesías posee un proveedor que suministra las vacunas y los implementos médicos necesarios para la prestación del servicio; y varios proveedores que entregan medicinas como muestras médicas.

El primer proveedor no tiene poder de negociación, puesto que los suministros que este entrega como vacunas, materiales para la esterilización de implementos y equipos, entre otros, pueden ser adquiridos a un sin número de proveedores. En otras palabras, si este proveedor aumenta sus precios o reduce la calidad de sus productos, el cliente en este caso el Centro de Especialidades Médicas Mesías cambiaría inmediatamente a otro proveedor.

En este caso algunos sustitutos son:

- Farmacias y comisariatos de medicinas S.A. FARCOMED.
- QUIFATEX S.A. Distribuidora.
- Ecuaquímica ecuatoriana de productos químicos C.A.
- COMFARE Comercio farmacéutico CIA Ltda.
- ECONOFARM S.A.

En cuanto a las muestras médicas, estas son entregadas por varios visitadores a médicos de todas las casas farmacéuticas sin costo alguno para el centro médico, ya que las casas farmacéuticas invierten mucho dinero al promocionar sus productos otorgándolos a los médicos como cortesía, para que de esta manera los pacientes lo prueben y adquieran dichos productos. Aunque este servicio no representa un costo para el centro médico se los consideran proveedores por abastecer de medicinas al centro médico, de igual manera como el primer proveedor estos no poseen poder de negociación, puesto que el producto que entregan no es único, existiendo muchas empresas que prestan el mismo servicio, por ende están obligados a competir con muchas firmas que podrían promocionar sus productos al sector, lo que les demanda una mayor entrega de calidad en su servicio.

Algunas firmas son:

- Life.
- Bayer.
- Nestlé.
- Grünental.
- Bagó.

Como se comentó en el primer capítulo el poder de negociación de los proveedores disminuye al existir sustitutos y en este caso son cuantiosos, por lo que le representa al centro médico una ventaja frente a esta amenaza.

4.1.4 AMENAZA DE PRODUCTOS O SERVICIOS SUSTITUTOS

El Centro de Especialidades Médicas Mesías si tiene sustitutos que le han perjudicado enormemente en los últimos años, estos son los médicos generales que prestan los mismos servicios que el centro.

El cliente los elige por el precio más no por su calidad en el servicio, aprovechando algunos médicos el desconocimiento de los pacientes en el campo de la medicina, es decir diagnóstico, tratamientos, medicinas, entre otros perjudicando el bolsillo del cliente e incluso consecuencias en la salud de los pacientes.

Además, se considera al Ministerio de Salud Pública otro sustituto para el centro médico, puesto que los servicios que entrega son gratuitos para el paciente.

Estos servicios sustitutos han limitado a esta microempresa en la posibilidad de aumentar sus precios.

4.1.5 LUCHA ENTRE COMPETIDORES ACTUALES

El Centro de Especialidades Médicas Mesías posee una lucha con sus competidores actuales; aunque el servicio que otorga es diferenciado la intensidad de esta rivalidad se debe a que sus competidores, es decir centros médicos, consultorios de médicos especialistas y generales que entregan los mismos servicios en el sector son: numerosos, casi del mismo tamaño, con un poder similar y además el crecimiento del sector es lento; por lo que la táctica que ha decidido utilizar la competencia es una lucha de precios para conseguir una cuota de mercado, esta táctica es presentarse con precios extremadamente bajos a los clientes atrayéndolos por su situación económica.

Para cambiar este panorama lo que se requiere es enfatizar en la diferenciación del servicio como son:

- La gran experiencia de su personal, ya que les permite otorgar mejores soluciones a los problemas médicos gracias a su trayectoria de 19 años.
- Los excelentes conocimientos por ser médicos especialistas que permitirán entregar un mejor diagnóstico al paciente.
- Excelentes instalaciones y equipos modernos que darán comodidad e información fidedigna; rapidez en el diagnóstico y en la entrega de los resultados.

- La no espera de largas colas, ya que en la mayoría de centros médicos uno de los factores que incomoda a los pacientes es la larga espera que deben soportar hasta ser atendidos.
- Un servicio personalizado permite que el paciente sienta confianza con el personal del centro médico lo que ayuda a fidelizar al paciente.
- Horarios de atención cómodos que se acoplan al itinerario de los pacientes otorgando facilidad para que estos asistan a las consultas.
- Atención a domicilio, la cual presenta una ventaja para el paciente sobre todo cuando este se encuentra indispuesto para acercarse al centro médico.
- Ayuda telefónica las 24 horas, que es una opción importante que permite a los pacientes recibir asesoría en horarios que la competencia carece.
- Precios justos acorde al sector, ayuda a que los pacientes acudan al centro médico en el caso de requerir atención y no dejar de atenderse por la falta de recursos.

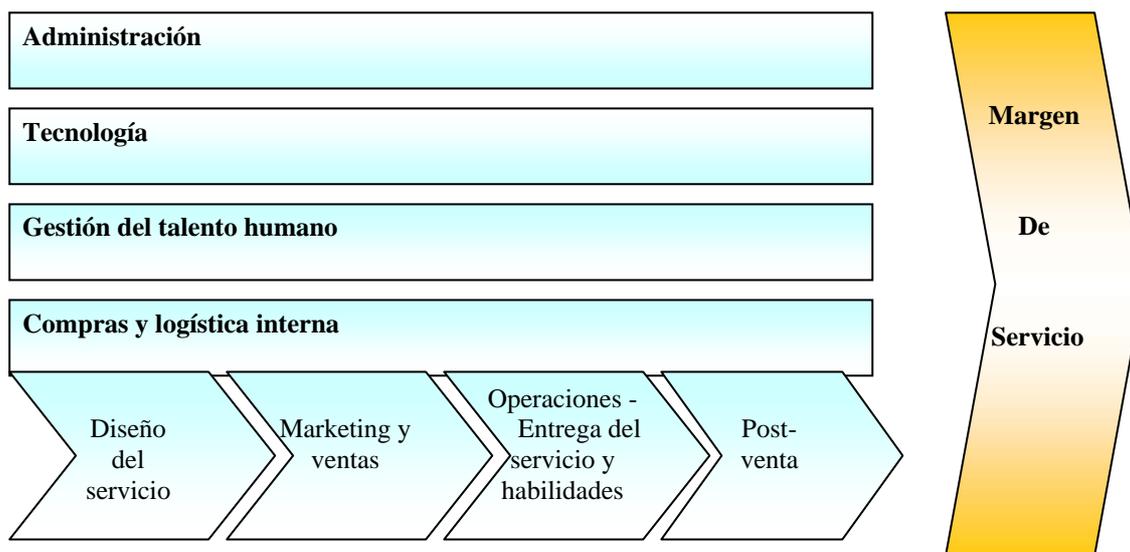
Evitando de esta manera a entrar en una lucha de precios con sus rivales.

4.2 CADENA DE VALOR

Cada empresa tendrá una cadena de valor propia, es decir que la situación interna de una firma será diferente a otra, aunque estas ofrezcan el mismo producto o servicio.

Para el Centro de Especialidades Médicas Mesías se presenta la siguiente cadena de valor:

Cadena de Valor del Centro de Especialidades Médicas Mesías



Elaborado por: Vanessa Colina

4.2.1 IDENTIFICACIÓN DE ACTIVIDADES PRIMARIAS

4.2.1.1 DISEÑO DEL SERVICIO

Otra actividad que crea valor son los beneficios estratégicos que ofrece la empresa, estos incluyen entrega de medicinas, ayuda telefónica, atención a domicilio, logrando una ventaja competitiva en relación a sus rivales.

- **Atributos:**
 - Beneficios del Centro de Especialidades Médicas Mesías.
- **Costos:**
 - Costo de los beneficios.

4.2.1.2 MARKETING Y VENTAS

Se debe lograr ventajas competitivas en el eslabón de marketing y ventas, puesto que si no se lo hace se corre el riesgo de que la prestación del servicio no se de a conocer a los clientes.

- **Atributos:**
 - Difusión a los clientes sobre beneficios y cuidados de la salud.
- **Costos:**
 - Publicidad (volantes del Centro de Especialidades Médicas Mesías, folletos para capacitar al paciente en diferentes temas de la salud).

La difusión de los beneficios y cuidados de la salud para los pacientes se lo realizará por medio del producto, plaza y promoción, que son tres de las cuatro Pes que conforma la mezcla de mercadotecnia.

En cuanto al **producto**, esto se logrará al aumentar una hora de atención entre semana y abrir un horario en las mañanas de los sábados para así satisfacer una enorme necesidad que poseen muchos pacientes en cuanto a la hora de atención.

Respecto a la **plaza** con la utilización de la herramienta del merchandising se realizará *actividades permanentes* como: la entrega de volantes con las características y beneficios que posee el centro médico, folletos informativos y videos sobre diferentes temas de la salud para capacitar a los pacientes del beneficio de ser atendidos por médicos especialistas; y con *actividades eventuales* entregando los volantes y folletos en las calles del sector de Carcelén y sus alrededores.

Además, se realizará **promoción** en el punto de venta con atenciones especiales para los pacientes así como publicidad en medios masivos como son las páginas amarillas y el Internet.

Estos puntos se tratan con mayor detalle en el quinto capítulo, en el punto 5.5; 5.6 y 5.7.

Es importante mencionar que no se utilizará el canal **precio**, el cual conforma la mezcla de mercadotecnia, puesto que el Centro de Especialidades Médicas Mesías insiste en que no desean caer en una guerra de precios con su competencia.

4.2.1.3 OPERACIONES – ENTREGA DEL SERVICIO Y HABILIDADES

Es el personal que interviene directamente en la prestación del servicio. Esta área es responsable permanente aunque no absoluta de las variabilidad de la concurrencia de pacientes, según sean las particularidades de cada caso; es el portador de buena parte de la prestación y en muchos casos generador directo de la percepción que el mercado logra acerca de la oferta del centro médico.

- **Atributos:**
 - Calidad del personal de salud.
 - Servicio diferenciado y oportuno.
- **Costos:**
 - Costo del servicio.
 - Insumos.

4.2.1.4 POST VENTA

Servicio y consultas que pueden realizar los pacientes luego de haberse realizado la consulta médica. Entre las actividades diferenciadoras son: chequeos continuos, entrega de medicinas, etc.

- **Atributos:**
 - Atención post parto.
 - Cuidado del neonato.
 - Control de la enfermedad.
- **Costos:**
 - Costo del servicio.
 - Insumos.

4.2.2 ACTIVIDADES SECUNDARIAS

4.2.2.1 ADMINISTRACIÓN

Involucra el ordenamiento de las funciones de cada una de las áreas del centro médico con la intención de facilitar la prestación del servicio, estas deben estar alineadas a los objetivos de gestión definidos por la directora general (Pediatra).

Además, la infraestructura que es el diferencial que el centro médico puede poseer frente a la competencia, de acuerdo a la infraestructura física y equipos para prestar los servicios de salud a los distintos pacientes.

4.2.2.2 TECNOLOGÍA

Soporte para el hardware y software que son utilizados en la gestión del centro médico, como el control de historias clínicas de los pacientes.

4.2.2.3 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Incluye el reclutamiento, selección de talentos, capacitación, motivación, planes de compensación y desarrollo de la cultura organizacional de servicio.

4.2.2.4 COMPRAS Y LOGÍSTICA INTERNA

Adquisición de materiales e insumos necesarios para proveer el servicio, como por ejemplo bisturís, gasas, alcohol, entre otros.

4.3 CÁLCULO DEL MARGEN DE SERVICIO

El margen de servicio es lo que se hace y lo que se ofrece, es el servicio y su diferencial lo que le hace único.

Como se indicó anteriormente para el cálculo del margen de servicio se requiere la información de los costos totales que se generan en aquellas actividades generadoras de valor, por consiguiente se presenta el siguiente cuadro:

PRESUPUESTO AÑO 2008	COSTOS ANUALES	TOTAL
ÁREAS PRIMARIAS		2643,24
DISEÑO DEL SERVICIO	609,60	
Teléfono	581,80	
Movilización	27,80	
MARKETING Y VENTAS	33,06	
Material publicitario	33,06	
OPERACIONES - ENTREGA DEL SERVICIO Y HABILIDADES	1.400,41	
Suministros médicos	140,41	
Enfermera	1.260,00	
POST – VENTA	600,17	
Suministros médicos	60,17	
Enfermera	540,00	
ÁREAS DE APOYO		3359,56
Administración	2.892,02	
Tecnología	40,02	
Gestión del talento humano	120,00	
Compras y logística interna	307,52	
TOTAL		6.002,80

Elaborado por: Vanessa Colina

Para una mejor comprensión de los costos, ver *Anexo 6* cuadro de costos del Centro de Especialidades Médicas Mesías.

En las actividades primarias se consideró los siguientes rubros:

- **Diseño del servicio:** En esta actividad primaria se considera la entrega de medicinas, ayuda telefónica y la atención a domicilio, sin embargo como la entrega de medicinas no representa ningún costo para el centro médico, puesto que son entregadas como muestras médicas por parte de los laboratorios no se considera un costo pero si un beneficio para el paciente.
- **Marketing y ventas:** Aquí se considera el costo de lo que representa todo lo que es material publicitario, (volantes del Centro de Especialidades Médicas Mesías, folletos para capacitar al paciente en diferentes temas de la salud) siendo este del 30% del rubro de útiles de escritorio.

- **Operaciones - entrega del servicio y habilidades:** Dentro de esta actividad se toma en cuenta al personal que interviene directamente en la prestación del servicio, por lo que se considera el sueldo de la enfermera siendo del 70% para esta actividad, más los suministros médicos que se requieren para la entrega del servicio siendo este también del 70%.
- **Post Venta:** Se asemeja a la actividad de operaciones – entrega del servicio y habilidades, puesto que se toma en cuenta el sueldo de la enfermera así como los suministros médicos necesarios, sin embargo su porcentaje es del 30%, ya que la concurrencia de pacientes para esta actividad es menor.

En las actividades secundarias se consideró los siguientes rubros:

- **Administración:** Aquí se toma en cuenta el sueldo de la contadora.

En cuanto a la infraestructura el Centro de Especialidades Médicas Mesías al no poseer un establecimiento propio debe considerar el costo del arriendo, así como el mantenimiento del centro y de sus equipos, sin tomar en cuenta el mantenimiento del software y hardware, debido a que este rubro se considera una actividad de apoyo.

Además, el costo que representa los servicios básicos (luz y agua) servicios indispensables para la entrega de un buen servicio.

- **Tecnología:** Para el soporte del software y hardware se tiene un costo del 20% del mantenimiento de equipos.
- **Gestión del talento humano:** El centro médico ha asignado un costo para planes de capacitación, motivación para su personal de salud.
- **Compras y logística interna:** En esta actividad se toma en cuenta útiles de aseo, escritorio menos el material publicitario, ya que este rubro se toma en cuenta en la actividad de marketing y ventas.

Presentada la información de los costos del Centro de Especialidades Médicas Mesías, se procede al cálculo del margen de servicio, para ello se presenta el estado de resultados del centro médico³⁶.

ESTADO DE RESULTADOS CENTRO DE ESPECIALIDADES MÉDICAS MESÍAS				
DESCRIPCIÓN		2006	2007	2008
Número de pacientes	Ginecólogo	1.047	769	832
	Pediatra	946	639	657
Ingresos	Ginecólogo	10.743,00	9.088,00	13.150,00
	Pediatra	9.460,00	7.668,00	9.855,00
(=) Total ingresos		20.203,00	16.756,00	23.005,00
(-) Gastos administrativos		4.637,06	5.017,57	5.969,74
Remuneraciones		1.440,00	1.440,00	1.800,00
Servicios contables		600,00	600,00	720,00
Arriendo		1.200,00	1.440,00	1.800,00
Útiles de aseo		182,52	204,08	230,37
Útiles de escritorio		56,18	63,46	77,15
Suministros médicos		184,20	192,96	200,58
Mantenimiento de equipos		145,10	180,20	200,08
Mantenimiento infraestructura		60,33	71,26	89,60
Servicios básicos (luz, agua, teléfono)		647,63	680,21	704,16
Movilización		21,10	25,40	27,80
Capacitación		100,00	120,00	120,00
(-) Gastos en venta del servicio		24,08	27,20	33,06
Publicidad		24,08	27,20	33,06
(=) Utilidad operacional		15.541,87	11.711,24	17.002,20

36 Registros Contables del Centro Médico Mesías. Estado de Pérdidas y Ganancias del año 2006, 2007, 2008. Contadora Susana Tufiño.

(-) Gastos financieros		***	***	***
(=) Utilidad antes impuesto y participación		15.541,87	11.711,24	17.002,20
(-) 15% Participación utilidad trabajadores		2.331,28	1.756,69	2.550,33
(=) Utilidad antes de impuestos		13.210,59	9.954,55	14.451,87
(-) 25% Impuesto a la renta		3.302,65	2.488,64	3.612,97
(=) Utilidad neta		9.907,94	7.465,92	10.838,90

Fuente: Estado de Pérdidas y Ganancias Centro de Especialidades Médicas Mesías. Contadora Susana Tufiño.

El estado de pérdidas y ganancias demuestra que el Centro de Especialidades Médicas en los tres últimos años 2006, 2007 y 2008 ha presentado un margen de servicio o utilidad neta positivos, es decir que el valor que entregó a sus clientes excedió sus costos de entrega del servicio.

Los dueños consideran que su margen de servicio fue bueno en el año 2006, sin embargo en el año 2007 este disminuyó considerablemente debido a la competencia.

El año 2008 existió un incremento en el margen de servicio, esto se debe a que el precio de la consulta aumentó en ambas áreas, pero la concurrencia de los pacientes fue mucho mejor en el año 2006 a diferencia del año 2008, lo que indica que sí el centro médico hubiera conservado a los pacientes que acudieron en el año 2006 su margen de servicio hubiera aumentado considerablemente para los años venideros.

4.4 ELABORACIÓN DEL FODA DEL CENTRO DE ESPECIALIDADES MÉDICAS MESÍAS

La matriz FODA es una herramienta de análisis estratégico, que permite tener un diagnóstico actual de la situación de la empresa.

La matriz examina las oportunidades y amenazas del ámbito externo y las debilidades y fortalezas del ámbito interno de la organización, permitiendo a la empresa tomar decisiones acertadas.

- Las **amenazas** son situaciones negativas, externas a la empresa, que pueden alterar la estabilidad de la organización en el mercado, por lo que es necesario diseñar una estrategia adecuada para enfrentarlas.
- Las **oportunidades** son aquellas situaciones favorables, externas a la empresa que pueden ser aprovechadas por la firma y así obtener ventajas competitivas.
- Las **fortalezas** son las capacidades internas que diferencian a la empresa de su competencia.
- Las **debilidades** son problemas internos, que provocan a la organización una posición desfavorable frente a la competencia, una vez identificadas las debilidades de la firma y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

4.4.1 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS

Factores Claves Externos	Centro de Especialidades Médicas Mesías	Oportunidad	Amenaza	Peso	Calificación	Valor Ponderado
Cientes						
¿Por qué prefieren el Centro de Especialidades Médicas Mesías?	Buen servicio y cuidado que se entrega a los pacientes.	X		0,12	4	0,48
	Atención de médicos especialistas.	X		0,12	4	0,48
¿Por qué no prefieren el Centro de Especialidades Médicas Mesías?	Precios bajos que ofrece la competencia.		X	0,08	-2	-0,16
	Falta de mayores horas de atención.		X	0,07	-1	-0,07
Competidores						

¿Quiénes son los competidores actuales?	Cuatro centros médicos y dos pediatras ubicados en la Parroquia de Carcelén.		X	0,08	-3	-0,24
¿Por qué se los considera competidores actuales?	Ofrecen un servicio similar al mismo mercado.		X	0,08	-3	-0,24
¿Quiénes son los competidores potenciales?	Aquellos médicos que se puedan fusionar, o aquellos médicos que se dediquen a la misma especialidad.		X	0,05	-1	-0,05
¿Por qué se los considera competidores potenciales?	Entrega de un servicio similar al mismo mercado.		X	0,05	-1	-0,05
Proveedores						
¿Quiénes son?	No son relevantes, ya que no poseen poder de negociación.	***	***			
¿En qué afecta el poder de negociación?	No son relevantes, ya que no poseen poder de negociación.	***	***			
Barreras de entrada						
¿Cuáles son?	Costos bajos, diferenciación del servicio, gran experiencia.	X		0,12	4	0,48
Organismos reguladores	Ministerio de Salud Pública, y Centro de Salud No 8.	X		0,07	3	0,21
Productos sustitutos						
¿Cuáles son?	Ministerio de Salud Pública, tres médicos generales.		X	0,08	-3	-0,24
¿Cómo afectan?	Disminución en las ventas.		X	0,08	-3	-0,24
TOTAL				1,00		0,36

Elaborado por: Vanessa Colina

Se han determinado los factores claves externos para cada una de las 5 fuerzas del modelo de Michael Porter y cómo estas afectan al desempeño del Centro de Especialidades Médicas Mesías.

Se analizó si cada uno de estos factores representa una oportunidad o una amenaza para el centro médico, posterior a esto se asignó un peso a cada factor de acuerdo a su incidencia y su totalidad suman 1.

En cuanto a la calificación se utilizó un rango entre - 4 y 4 de acuerdo a las características que presentan sus dos áreas médicas, la competencia, los clientes, etc.

Con estas premisas la calificación obtenida para el Centro de Especialidades Médicas Mesías es de 0,36 puntos, cabe recalcar que la calificación máxima es de 4 y la mínima es de - 4; lo que nos indica que el desempeño del Centro de Especialidades Médicas Mesías ante las fuerzas externas es medio; en otra palabras, sabe aprovechar muy bien sus oportunidades, sin embargo ante las amenazas no existe una buena respuesta, ya que nunca han reaccionado hacia sus rivales aprovechando estos a disminuir la concurrencia de pacientes al centro médico.

4.4.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS

Factores Clave Interno	Centro de Especialidades Médicas Mesías	Fortaleza	Debilidad	Peso	Calificación	Valor ponderado
Infraestructura						
Infraestructura moderna.	Infraestructura sobresaliente de acuerdo al sector.	X		0,05	4	0,2
Disponibilidad de suministros y equipos adecuados.	Buen abastecimiento de suministros y equipos necesarios para el desarrollo correcto del servicio.	X		0,05	4	0,2
Capacidad instalada suficiente para satisfacer demanda.	Capacidad instalada alcanza para cubrir las necesidades del sector.	X		0,04	3	0,12
Ubicación y accesibilidad.	Buena ubicación y de fácil acceso.	X		0,04	3	0,12
Diseño del servicio						
Servicio acorde a las necesidades.	Entrega los cuidados necesarios a sus pacientes.	X		0,05	4	0,2
Precio competitivo.	Precio acorde al nivel económico del sector.	X		0,04	3	0,12
Marketing y ventas						
Nivel de cobertura.	Bajo nivel de cobertura		X	0,02	-2	-0,04
Material de apoyo y publicidad.	Entrega material de apoyo para una mejor comprensión para el tratamiento médico, así como volantes promocionando al centro médico.	X		0,04	3	0,12
Fuerza de venta capacitada.	No poseen personal para ventas.		X	0,02	-2	-0,04
Lealtad de los pacientes	Buena lealtad de los pacientes.	X		0,03	2	0,06

Operaciones – Entrega del servicio y habilidades						
Personal calificado y actualizado.	Médicos y personal de excelente nivel profesional.	X		0,06	4	0,24
Diagnóstico acertado.	Alto nivel de confianza en el diagnóstico.	X		0,05	4	0,2
Cuidado efectivo.	Cuidados oportunos y efectivos para los pacientes.	X		0,05	4	0,2
Relación Doctor-Paciente.	Excelente relación personal del médico con el paciente.	X		0,05	4	0,2
Servicios complementarios.	Pacientes valoran servicios complementarios como atención a domicilio, etc.	X		0,05	4	0,2
Post Venta						
Personal calificado y actualizado.	Médicos y personal de excelente nivel profesional.	X		0,06	4	0,24
Diagnóstico acertado.	Alto nivel de confianza en el diagnóstico.	X		0,05	4	0,2
Cuidado efectivo.	Cuidados oportunos y efectivos para los pacientes.	X		0,05	4	0,2
Relación Doctor-Paciente.	Excelente relación personal del médico con el paciente.	X		0,05	4	0,2
Servicios complementarios.	Pacientes valoran servicios complementarios como atención a domicilio, etc.	X		0,05	4	0,2
Áreas de apoyo						
Estructura organizacional eficiente.	Estructura organizacional bien definida.	X		0,03	2	0,06
Sistema de información que apoye la gestión.	Buenos sistemas de información.	X		0,02	2	0,04
Cultura organizacional de servicio.	Excelente cultura de servicio en todas las áreas del centro médico.	X		0,05	4	0,2
TOTAL				1		3,44

Elaborado por: Vanessa Colina

Se ha establecido los factores claves de éxito internos para cada área de la cadena de valor, esto permitirá conocer si existe un eficiente desempeño en las actividades internas del Centro de Especialidades Médicas Mesías.

Se analizó si cada uno de estos factores era una fortaleza o una debilidad, posterior a esto se asignó un peso y una calificación tal como se lo hizo con los factores claves de éxito externos.

Con esta información la calificación obtenida por el centro médico es de 3,44; lo que nos indica que el desempeño del Centro de Especialidades Médicas Mesías es fuerte, posee muchas fortalezas que las ha sabido aprovechar, sus debilidades son pocas y estas se encuentran en el área de marketing y ventas por lo que para mejorar este panorama se requiere de estrategias para dar a conocer de mejorar manera el servicio a los habitantes del sector de Carcelén y sus alrededores.

En síntesis la matriz **FODA** del Centro de Especialidades Médicas Mesías es:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Infraestructura sobresaliente de acuerdo al sector.	Bajo nivel de cobertura.
Buen abastecimiento de suministros y equipos necesarios para el desarrollo correcto del servicio.	No poseen personal para ventas.
Capacidad instalada alcanza para cubrir las necesidades del sector.	
Buena ubicación y de fácil acceso.	
Precio acorde al nivel económico del sector.	
Entrega de material de apoyo para una mejor comprensión en el tratamiento médico, así como volantes promocionando al centro médico.	
Buena lealtad de los pacientes.	
Médicos y personal de excelente nivel profesional.	
Alto nivel de confianza en el diagnóstico.	
Cuidados oportunos y efectivos para los pacientes.	
Excelente relación personal del médico con el paciente.	
Pacientes valoran servicios complementarios como atención a domicilio, etc.	
Estructura organizacional bien definida.	

Buenos sistemas de información.	
Excelente cultura de servicio en todas las áreas del centro médico.	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Buen servicio y cuidado frente a competidores.	Precios bajos que ofrece la competencia.
Atención de médicos especialistas frente a competidores.	Falta de mayores horas de atención.
Costos bajos, diferenciación del servicio, gran experiencia a diferencia de los rivales.	Presencia de cuatro centros médicos y dos pediatras ubicados en la Parroquia de Carcelén.
Organismos reguladores el Ministerio de Salud Pública y el Centro de Salud No 8.	La competencia ofrece un servicio similar al mismo mercado.
	Posibles competidores potenciales en el mercado, como aquellos médicos que se puedan fusionar, o aquellos médicos que se dediquen a la misma especialidad.
	Presencia de servicios sustitutos como el Ministerio de Salud Pública y tres médicos generales.
	Competencia provoca disminución en las ventas.

Elaborado por: Vanessa Colina

4.5 ELABORACIÓN DEL FODA DE LA COMPETENCIA

Para efectos de estudio se realizará el FODA de los principales rivales que posee el Centro de Especialidades Médicas Mesías dentro del sector de Carcelén, de acuerdo a las encuestas las tres principales competencias de esta microempresa son: el Centro Metropolitano Carcelén; otros servicios médicos como es la consulta privada, con respecto a este rival se tomará en cuenta el consultorio médico que haya obtenido mayor cantidad de respuestas; y por último la Medicina Familiar del Hospital Vozandes.

En cuanto al FODA del Centro Metropolitano Carcelén es:

Centro Metropolitano Carcelén	
Fortalezas	Debilidades
Sueldo fijo para médicos.	Pocos médicos especialistas.
Alto nivel de cobertura.	No existe diferenciación en el servicio.
Servicio de emergencia.	Largas colas en espera de un turno médico.
Amplia infraestructura.	No promocionan sus servicios.
Buen horario de atención.	Mala ubicación y de difícil acceso.
Posee local propio.	Falta de buenos equipos médicos.
Parqueadero.	Escasa cultura del servicio.
Oportunidades	Amenazas
Ofrece precios bajos a relación de su competencia.	Numerosos rivales que ofrecen los mismos servicios.
Organismos reguladores el Ministerio de Salud Pública y el Centro de Salud No 8.	Presencia de servicios sustitutos como el Ministerio de Salud Pública.
Fusión Ministerio de Salud Pública y Club de Leones.	Guerra de precios con sus rivales.

Elaborado por: Vanessa Colina

Con respecto a la consulta privada:

Consultorio Médico con Especialidad en Ginecología y Pediatría	
Fortalezas	Debilidades
Poseen local propio.	Médicos poseen título en medicina general.
Amplio horario de atención.	Publicidad engañosa para el paciente.
	No promocionan sus servicios.
	Baja cultura del servicio.
	Mala ubicación y de difícil acceso.
	No poseen de un letrero que los identifique.
	No poseen equipos médicos.
Oportunidades	Amenazas
Precios bajos en relación a su competencia.	Varios rivales que ofrecen sus mismos servicios.

Organismos reguladores el Ministerio de Salud Pública y el Centro de Salud No 8.	Presencia de servicios sustitutos.
	Infraestructura superior que ofrece sus rivales.

Elaborado por: Vanessa Colina

En cuanto a la Medicina Familiar del Hospital Vozandes:

Medicina Familiar del Hospital Vozandes	
Fortalezas	Debilidades
Poseen local propio.	No poseen médicos especialistas.
Médicos poseen sueldo fijo.	Cobertura de vacunas incompletas únicamente entregando las que ofrece el Ministerio de Salud Pública.
Amplio horario de atención.	Su ubicación tiene baja afluencia de tráfico de personas.
	Infraestructura no adecuada para un centro médico.
	Falta de diferenciación en el servicio.
	No existe promoción de sus servicios.
	Falta de equipos médicos.
	Escasa cultura del servicio.
Oportunidades	Amenazas
Precios bajos en relación a su competencia.	Numerosos rivales que ofrecen los mismos servicios.
Organismos reguladores el Ministerio de Salud Pública y el Centro de Salud No 8.	Presencia de servicios sustitutos como el Ministerio de Salud Pública.
	Guerra de precios con sus rivales.

Elaborado por: Vanessa Colina

CAPÍTULO V

5. DISEÑO DE LA ESTRATEGIA

Toda la información expuesta conduce a que el Centro de Especialidades Médicas Mesías requiere la implementación de una estrategia que le ayude a enfrentar a sus rivales, así nos refleja en el análisis de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter, ya que la barrera de diferenciación del producto o servicio para la amenaza de entrada de nuevos competidores no es una barrera fuerte; y en el análisis de la cadena de valor, puesto que en la actividad de marketing y ventas es donde existe mayores problemas, por lo que se debe trabajar en dar a conocer con mayor énfasis los atributos de este servicio. Además, los datos obtenidos en la matriz de evaluación de los factores externos, así como en el estado de pérdidas y ganancias al existir una disminución en el margen de servicio.

Para empezar a diseñar la estrategia que es el eje principal de este estudio, se debe responder a las preguntas **donde esta la empresa, donde quiere estar y como lo va a lograr.**

5.1 ¿DÓNDE ESTÁ EL CENTRO DE ESPECIALIDADES MÉDICAS MESÍAS?

El Centro de Especialidades Médicas Mesías posee grandes fortalezas que le han hecho perdurar en el tiempo, sin embargo como se mencionó en el tercer capítulo, la oferta en el sector ha aumentado en los últimos años, significando un descenso en las ventas del centro médico, ya que su competencia lo realiza a un precio menor y al estar dirigido a un mercado de clase social media estos prefieren elegir la opción más económica.

La mayor parte del personal que conforma la oferta en el sector de Carcelén es atendida por médicos generales provocando confusión y peor aun un riesgo para el paciente.

Además, el centro médico no realiza una buena promoción de sus atributos y beneficios muchas veces existiendo un desconocimiento por parte de sus pacientes.

5.2 ¿DÓNDE QUIERE ESTAR EL CENTRO DE ESPECIALIDADES MÉDICAS MESÍAS?

Los propietarios han comentado que sus objetivos son:

- Ser la primera opción de salud en ginecología para las mujeres mayores a 10 años y en pediatría con niños/as menores a 10 años de la Parroquia de Carcelén.
- Lograr que todos los atributos del servicio sean conocido por sus pacientes y posibles pacientes.
- Difundir de mejor manera la ubicación del centro médico a los habitantes de Carcelén, así como a sus alrededores.
- Transmitir a los pacientes sobre las excelentes instalaciones y equipos del centro médico.
- Conseguir un mayor número de pacientes.
- Obtener una mayor fidelidad y credibilidad.
- Lograr un crecimiento continuo en las ventas.

5.3 ¿CÓMO LO VA A LOGRAR EL CENTRO DE ESPECIALIDADES MÉDICAS MESÍAS?

Tal como se mencionó en el primer capítulo, para obtener una ventaja competitiva frente a la competencia se requiere estrategias de liderazgo en costos, diferenciación del producto o servicio y alcance; este estudio propone optar por estrategias de diferenciación del servicio que le permita ofrecer un valor agregado que lo distinga de su competencia y así poder cumplir con los objetivos planteados.

En este caso no se aplicará estrategias comparativas, ya que pertenece a los viejos paradigmas, puesto que para ser innovadores y enfrentar a los rivales se requiere de ventajas competitivas.

Las estrategias de diferenciación que se aplicarán en este caso de estudio serán:

- La estrategia de diferenciación de la imagen.
- La estrategia de apoyo a la diferenciación.
- La estrategia de diferenciación de la calidad.

5.4 IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

5.4.1 LA ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN DE LA IMAGEN

El Centro de Especialidades Médicas Mesías se distingue de su competencia al poseer diferencias estéticas.

Las diferencias que son apreciadas por sus clientes son: instalaciones amplias, buena decoración, excelente higiene en las áreas del centro y mantenimiento de sus instalaciones.

5.4.2 LA ESTRATEGIA DE APOYO A LA DIFERENCIACIÓN

El centro médico cuenta con servicios posteriores a la venta, siendo estos:

- Atención a domicilio.
- Atención fuera del horario habitual de atención del centro médico.

- Ayuda telefónica las 24 horas.

5.4.3 LA ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN DE LA CALIDAD

El Centro de Especialidades Médicas Mesías posee características distintivas que son apreciados por los clientes, esto lo hace mejor del resto de su competencia, y son:

- Gozar de la gran experiencia de su personal.
- Los excelentes conocimientos por ser médicos especialistas.
- Excelentes instalaciones y equipos.
- La no espera de largas colas.
- Un servicio personalizado.
- Horarios de atención cómodos.
- Precios justos acorde al sector.

Para lograr que las estrategias de diferenciación se cumplan, se han definido las estrategias en el canal producto, plaza y promoción.

5.5 PRODUCTO O SERVICIO

Para lograr una mayor satisfacción con respecto al servicio que presta el centro médico, se debe mejorar la satisfacción que este entrega al cliente, por ello se tomará en cuenta la información recopilada en las encuestas que reflejan las necesidades que los clientes y posibles clientes poseen respecto a este servicio.

Tal como se mencionó en el capítulo tres en el punto 3.3.1 lo que más se aprecia al acudir a un centro médico es un buen horario seguido de atención por médicos especialistas, por lo que se propone aumentar sus horas de atención y poder de esta manera satisfacer esta enorme necesidad que poseen muchos pacientes.

De acuerdo a las encuestas los mejores horarios son a partir de las 18:30 de lunes a viernes y las mañanas de los sábados, por lo que la propuesta es aumentar una hora de atención de lunes a viernes, es decir de 17:30 a 21:30 y atender tres horas los días sábados en un horario de 9 de la mañana a 12 de la mañana, de esta manera se combatirá contra las amenazas de su competencia aumentando el tráfico de personas, las ventas y su margen de servicio.

Se conoce que la competencia tiene un horario de atención en las mañanas y tardes de lunes a viernes junto con las mañanas del sábado, sin embargo en ningún caso los rivales atienden las primeras horas de la noche.

5.5.1 CÁLCULO DEL MARGEN DE SERVICIO PROYECTADO - 2012

Para conocer si la estrategia propuesta tendrá éxito se requiere realizar el estado de pérdidas y ganancias proyectado a tres años, para así conocer si existe un margen de servicio favorable para la empresa.

Antes de conocer el margen de servicio para los siguientes tres años se requiere la información del estado de resultados del año 2009, ya que es el año en curso³⁷:

ESTADO DE RESULTADOS CENTRO DE ESPECIALIDADES MÉDICAS MESÍAS		
DESCRIPCIÓN		2009
Número de pacientes	Ginecólogo	876
	Pediatra	680
Ingresos	Ginecólogo	13.555,67
	Pediatra	10.206,17
(=) Total ingresos		23.761,85
(-) Gastos administrativos		6.096,53
Remuneraciones		1.800,00

³⁷ Registros Contables del Centro Médico Mesías. Estado de Pérdidas y Ganancias del año 2009. Contadora Susana Tufiño.

Servicios contables		720,00
Arriendo		1.800,00
Útiles de aseo		260,05
Útiles de escritorio		93,79
Suministros médicos		208,50
Mantenimiento de equipos		222,15
Mantenimiento infraestructura		112,66
Servicios básicos		728,95
Movilización		30,43
Capacitación		120,00
(-) Gastos en venta del servicio		40,20
Publicidad		40,20
(=) Utilidad operacional		17.625,11
(-) Gastos financieros		***
(=) Utilidad antes impuesto. y participación		17.625,11
(-) 15% Participación utilidad trabajadores		2.643,77
(=) Utilidad antes de impuestos		14.981,35
(-) 25% Impuesto a la renta		3.745,34
(=) Utilidad neta		11.236,01

Fuente: Estado de Pérdidas y Ganancias Centro de Especialidades Médicas Mesías. Contadora Susana Tufiño.

En el caso del año 2009, el centro médico proporcionó información hasta el mes de septiembre, con los meses restantes se utilizó:

- Con respecto al número de pacientes, un promedio del porcentaje de crecimiento entre el año 2008 – 2009, para una mejor comprensión ver *Anexo 7* (Promedio del porcentaje de crecimiento del número de pacientes del área de ginecología año 2008 – 2009) y *Anexo 8* (Promedio del porcentaje de crecimiento del número de pacientes del área de pediatría año 2008 – 2009).
- Con respecto a las ventas, un promedio del porcentaje de crecimiento entre el año 2008 – 2009, ver *Anexo 9* (Promedio del porcentaje de crecimiento de las ventas del área de ginecología año 2008 – 2009); en cambio en el área de pediatría al seguir con un precio fijo de consulta de 15 dólares, se multiplicó este valor por el número de pacientes del año 2009 de dicha área.

Una vez presentada la información del año 2009, se procede al cálculo del margen de servicio proyectado al 2012:

ESTADO DE RESULTADOS				
DESCRIPCIÓN		2010	2011	2012
Número de pacientes	Ginecólogo	1.343	1.413	1.488
	Pediatra	1.043	1.080	1.119
Ingresos	Ginecólogo	20.785,37	21.877,95	23.027,95
	Pediatra	15.649,46	16.207,11	16.784,63
(=) Total ingresos		36.434,83	38.085,06	39.812,58
(-) Gastos administrativos		7.202,25	7.887,34	8.904,15
Remuneraciones		2.070,00	2.380,50	2.737,58
Servicios Contables		828,00	952,20	1.095,03
Arriendo		1.800,00	1.800,00	2.040,00
Útiles de aseo		398,74	433,91	472,18
Útiles de escritorio		143,82	156,50	170,30
Suministros médicos		319,70	347,90	378,58
Mantenimiento de equipos		224,55	258,24	296,97
Mantenimiento infraestructura		115,06	132,32	152,17
Servicios básicos		1.117,73	1.216,31	1.323,59
Movilización		46,65	50,77	55,25
Capacitación		138,00	158,70	182,51
(-) Gastos en venta del servicio		1.052,01	1.144,80	1.245,76
Publicidad		1.052,01	1.144,80	1.245,76
(=) Utilidad operacional		28.180,57	29.052,92	29.662,67
(-) Gastos financieros		***	***	***
(=) Utilidad Antes impsto. y participación		28.180,57	29.052,92	29.662,67
(-) 15% Participación Utilidad Trabajadores		4.227,09	4.357,94	4.449,40
(=) Utilidad antes de impuestos		23.953,48	24.694,98	25.213,27
(-) 25% Impuesto a la Renta		5.988,37	6.173,75	6.303,32
(=) Utilidad neta		17.965,11	18.521,24	18.909,95

Elaborador por: Vanessa Colina

Con este aumento de horas de atención se prevé un ascenso del 50,33% tanto en el número de pacientes como en los ingresos del área de ginecología y pediatría en el año 2010; ver *Anexo 10* (Cálculo del porcentaje de crecimiento con aumento de horas de atención año 2009–2010); con este crecimiento el margen de servicio en ambas áreas ascendió a un 59,89%.

En cambio los años 2011 y 2012 se prevé un ascenso del 5,26% en el número de pacientes e ingresos del área de ginecología y del 3,56% en el área de pediatría; estos valores se obtuvieron sacando un porcentaje de crecimiento entre el año 2008-2009.

Sin embargo, así como aumentan los ingresos por el mayor número de pacientes, también aumentarán los costos.

Se considera que los **costos variables** aumentarán al mismo ritmo del aumento del tráfico de pacientes, es decir que en el año 2010 ascenderán en un 50,33%; y los años 2011 – 2012 en un 5,26% en el área de ginecología y un 3,56% en el área de pediatría, siendo estos:

- Útiles de aseo.
- Suministros médicos.
- Útiles de escritorio.
- Servicios básicos.
- Movilización.

Se los considera costos variables a cualquier costo de producción que aumente a medida que la producción crezca³⁸.

En cuanto al monto que corresponde a la publicidad, en el año 2010 aumentará cuantiosamente a relación de años anteriores, ya que la fuerza que se requiere para promocionar al centro médico es grande, esto con el fin de dar a conocer esta microempresa a los habitantes del sector de Carcelén; los años 2011 – 2012 el aumento será de 8,82% correspondientes a los porcentajes de los costos variables (5,26% ginecología; 3,56% pediatría).

38 McEachern A. William. Microeconomía. Una Introducción Contemporánea.. Ediciones Thomson. Sexta Edición. 2003 Pág 145.

PUBLICIDAD 2010	
Folletos y volantes	300,21
Páginas amarillas	212,80
Internet	299,00
Voceo	240,00
TOTAL	1.052,01

En cambio los **costos fijos** como:

- Contador.
- Enfermera.
- Mantenimiento de equipos.
- Mantenimiento de infraestructura.
- Capacitación.

Aumentarán en un 15% al año, con excepción del arriendo que su valor será estático hasta el año 2011, aumentando en el año 2012 a 170 dólares.

Se considera costos fijos a cualquier costo de producción que sea independiente de la tasa de producción de la empresa³⁹.

5.6 PLAZA

³⁹ McEachern A. William. Microeconomía. Una Introducción Contemporánea.. 144.

Tal como nos reflejó la información presentada en las encuestas, apenas el 30% de los encuestados usan el Centro de Especialidades Médicas Mesías por lo que se hace extremadamente necesario realizar un fuerte merchandising que es la animación del producto o servicio en el punto de venta.

Como **actividad permanente**, se entregará volantes recalcando los atributos del servicio del centro médico como: la gran experiencia de su personal, un servicio personalizado, horarios de atención cómodos, la no espera de largas colas, atención a domicilio, etc; y folletos informativos sobre diferentes temas de la salud y el porque de los beneficios al ser atendidos por médicos especialistas, esto con el fin de capacitar a los pacientes en temas básicos de salud con el fin de no ser engañados por otros médicos y para que la primera opción sea el Centro de Especialidades Médicas Mesías y no la competencia.

Es cierto que esta actividad ya se la desempeñaba pero la información que se presentaba no incluía todos los beneficios entregados por este centro. Los volantes y folletos deberán ser colocados en los lugares más visibles del centro médico, es decir en el counter de la recepción, en la cartelera, en los consultorios y en la mesa de espera, siempre verificando las existencias de las mismas. Además se hará una capacitación a la enfermera - recepcionista para que exista un compromiso en la entrega de este material.

Se hará charlas continuas por parte de los médicos especialistas luego de cada consulta médica para dar a conocer los atributos del servicio.

También se utilizará videos informativos en la televisión de la sala de espera para mostrar diferentes consejos sanitarios y así apoyar el material anteriormente mencionado.

Como **actividad eventual** tanto los volantes como folletos serán entregados en las calles de la Parroquia de Carcelén como a sus alrededores y será anunciado por medio de un altavoz colocado en un carro que circulará en el sector, técnica muy utilizada en barrios populares y con gran acogida.

Todo este material deberá incluir un croquis del centro médico para que así sea conocido por los ciudadanos del sector de Carcelén y sus alrededores.

5.7 PROMOCIÓN

Se utilizará **promoción de ventas** como:

- Al ser atendidos en el centro médico el control de la enfermedad no tendrá costo alguno.
- En el día de la madre y del niño los pacientes que acudan se les entregarán pequeños obsequios.
- Los pacientes nuevos que se acerquen por recomendación, se le otorgará al paciente que lo recomendó una consulta gratis.
- En el área de ginecología la entrega de complementos nutricionales a las madres.
- En el área de pediatría la entrega de complementos nutricionales a los niños recién nacidos.

Además se utilizará **publicidad en medios masivos** recalcando los atributos del centro médico, a través de:

- Las páginas amarillas.
- Un espacio en la página web de la sociedad de pediatría y ginecología.
- Creación de una pagina web.

CAPÍTULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

El Centro de Especialidades Médicas Mesías posee muchas virtudes que le ha hecho perdurar en el tiempo, sin embargo posee varias falencias a la hora de hacer frente a las amenazas externas, siendo estas la que le han perjudicado para ser una empresa exitosa, por ello deben tomar muy en cuenta el entorno actual que afectan a sus actividades; como por ejemplo el Ministerio de Salud Pública, ya que como se mencionó anteriormente en el cuarto capítulo, este entrega sus servicios sin costo alguno, al financiar los gastos por medicamentos, insumos, etc; puesto que existe una nueva ley de maternidad gratuita y atención a la infancia (menores de 5 años) en todas las unidades de salud del país, establecido en la nueva constitución.

Además, el centro médico debe tomar muy en cuenta que cada vez hay más hospitales, clínicas y centros de salud que adquieren tecnología de punta para mejorar todos sus procesos, por lo que no deben descuidar en la adquisición de nuevos equipos y sistemas para la entrega de un buen servicio, como por ejemplo los dueños del Centro de Especialidades Médicas Mesías comentan que ya es necesario la adquisición de un ecógrafo de efecto doppler, el cual es una máquina de ultrasonido a color que mide el flujo de los vasos sanguíneos de acuerdo al pulso y presión, ayudando a tener un mejor diagnóstico de la evolución del feto en el vientre materno.

Es cierto que el mercado al cual están dirigidos demandan precios bajos, sin embargo las encuestas reflejó que están dispuestos en pagar un precio más elevado a cambio de recibir mayores beneficios.

Tanto el ginecólogo como la pediatra tienen un gran interés de que su empresa florezca tal como lo hizo en años anteriores siendo la mejor opción de salud en la Parroquia de Carcelén.

El presente estudio concluye que la mejor manera para hacer frente a las amenazas externas es tomando estrategias de diferenciación que le haga única y atractiva para sus clientes.

Los propietarios están deseosos de implementar desde el año 2010 este proyecto en las actividades diarias del centro médico, este deseo de realizar cambios en su empresa facilitó enormemente la realización de este trabajo.

6.2 RECOMENDACIONES

Al implementar estas estrategias, se recomienda al Centro de Especialidades Médicas Mesías que su implementación tenga un seguimiento, esto se lo puede realizar comparando diferentes períodos.

No olvidar que para la implementación de estas tácticas, estas deben ir acompañadas de capacitación a sus clientes, es decir que los galenos eduquen a sus pacientes en la importancia de ser atendidos por médicos especialistas, ya que traerá mayores beneficios a la salud de los pacientes, esto por ser personas con mayores estudios y especializados en una sola rama que sin duda darán un mejor diagnóstico médico; además comunicar que al acudir al centro médico tendrán una atención personalizada, sin esperas largas para ser atendidos, valorando su tiempo, entregando siempre un servicio de calidad.

Es hora de que esta organización se deshaga del pasado, se despierte y camine hacia adelante, recordando su antiguo proceder pero sin estancarse en él, buscando aquello que su segmento de mercado requiera y así satisfacer esa necesidad con la mayor calidad.

El camino no es fácil pero si todo el equipo que conforma esta microempresa trabajan por el mismo objetivo, obtendrán satisfacción del cliente, márgenes de servicio ascendentes, en otras palabras, el éxito.

BIBLIOGRAFÍA

TEXTOS CONSULTADOS

- Albán Estuardo. Folleto Proyecciones de Población por Provincias, Cantones, Áreas, Sexo y Grupos de Edad. Periodo 2001 – 2010. Serie 01 No 206. INEC. Agosto del 2004.
- Calvachi Rodríguez Fuertes. Revista Municipal, “Primer Boletín Estadístico” Administración Zona Equinoccial La Delicia. Memoria Institucional 01-02. Síntesis Histórica Parroquial de Carcelén.
- Documento de apoyo de la materia de Estrategia Empresarial de la Maestría en Dirección de Empresas de la UASB.
- Handy Charles B. Negocios, Principios, Competencia, Control y Complejidad, Liderazgo, Mercados y el Mundo. Capítulo Replanteando la Competencia. Crear las Ventajas del Mañana. Michael Porter. Editorial Norma. 2000.
- <http://electronicosonline.com/noticias/notas.php>
- http://cmapspublic3.ihmc.us/rid=1176850220609_989893452_1295/ventaja%20competitiva.pdf
- http://cmapspublic3.ihmc.us/rid=1176850220609_989893452_1295/ventaja%20competitiva.pdf.
- http://sabanet.unisabana.edu.co/postgrados/desarrollo_humano/Ciclo_I/aprendizaje/PORTER
- <http://www.managementweb.com.ar/Estrategia2.html>
- <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/alv/2d.htm>

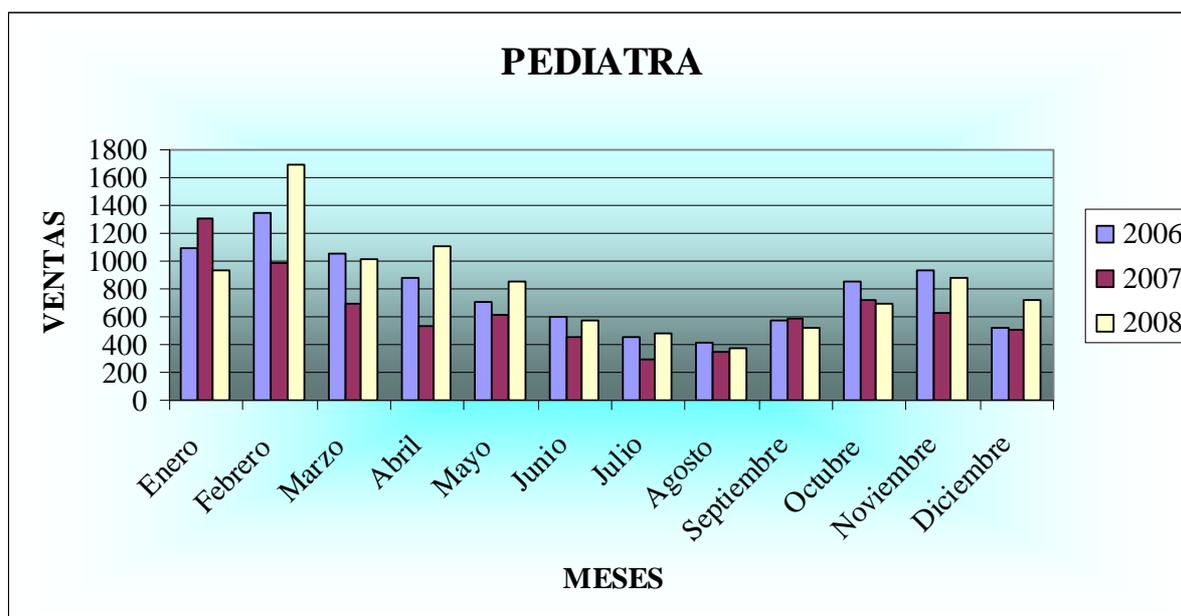
- <http://www.estrategiamagazine.com/administracion/cadena-de-valor>
- McEachern A. William. Microeconomía. Una introducción contemporánea. Ediciones Thomson. Sexta Edición. 2003.
- Mintzberg Henry, Brian Quinn James, Voyer John. El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos. Edición Pearson. 1997.
- Nils-Goran Olve, Jan Roy, Maghus Wtter. Implementando y Gestionando el Cuadro de Mando Integral. Editorial Gestión. 1999.
- Porter Michael. Ser Competitivo Nuevas Aportaciones y Conclusiones. Ediciones Deusto. 2003.
- Registros Contables del Centro Médico Mesías. Cuadro de Ventas Año 2006, 2007 y 2008. Contadora Susana Tufiño.
- Registros Contables del Centro Médico Mesías. Cuadro de Asistencia de No de Pacientes mensuales de los años 2006, 2007 y 2008. Área de Ginecología.. Contadora Susana Tufiño.
- Registros Contables del Centro Médico Mesías. Estado de Pérdidas y Ganancias del año 2006, 2007, 2008. Contadora Susana Tufiño.
- Registros Contables del Centro Médico Mesías. Estado de Pérdidas y Ganancias del año 2009. Contadora Susana Tufiño.
- Suplemento del Ministerio de Salud Pública. Dirección Provincial de Salud de Pichincha. Directorio de Establecimientos de Salud de Pichincha. 2009.
- Vallejo Raúl. Manual de Escritura Académica Guía para Estudiantes y Maestros. Corporación Editora Nacional. 2006.

- Van Horne C. James, Wachowicz, Jr M. Jhon. Fundamentos de Administración Financiera. Edición Pearson. 2002.

ANEXO 1. VENTAS ÁREA DE PEDIATRÍA

PEDIATRÍA	VENTAS / AÑOS		
	2006	2007	2008
MESES			
Enero	1100	1308	930
Febrero	1350	984	1695
Marzo	1050	696	1020
Abril	880	528	1110
Mayo	710	612	855
Junio	600	456	570
Julio	460	300	480
Agosto	420	348	375
Septiembre	580	588	525
Octubre	860	720	690
Noviembre	930	624	885
Diciembre	520	504	720
TOTAL	9460	7668	9855

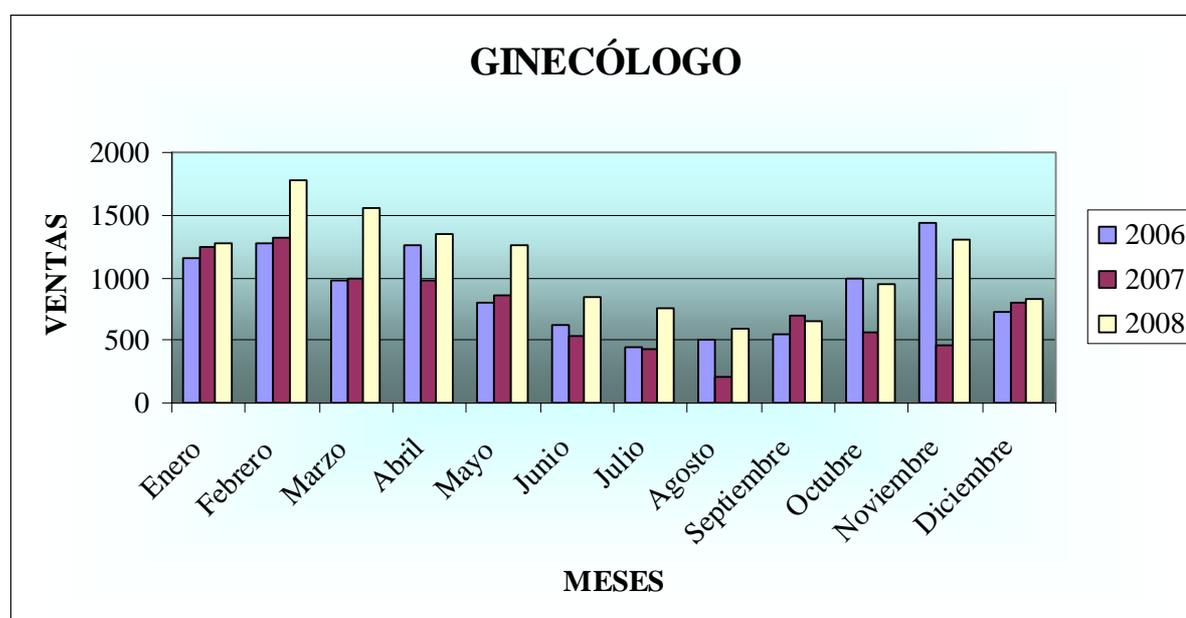
	mayor demanda
	Menor demanda



ANEXO 2. VENTAS ÁREA DE GINECOLOGÍA

GINECÓLOGO MESES	VENTAS / AÑOS		
	2006	2007	2008
Enero	1.156	1.244	1.280
Febrero	1.269	1.320	1.780
Marzo	980	1000	1.550
Abril	1.256	983	1.350
Mayo	804	856	1.255
Junio	626	540	840
Julio	450	425	760
Agosto	498	212	600
Septiembre	548	695	645
Octubre	990	556	945
Noviembre	1.440	452	1.310
Diciembre	726	805	835
TOTAL	10.743	9.088	13.150

	Mayor demanda
	Menor demanda



ANEXO 3. ENCUESTA DEL CENTRO DE ESPECIALIDADES MÉDICAS MESÍAS

Marque con una X:

1. ¿Qué aprecia más al acudir a un centro médico?

- | | |
|--------------------------|--------------------------|
| Infraestructura adecuada | <input type="checkbox"/> |
| Médicos especialistas | <input type="checkbox"/> |
| Rapidez en el servicio | <input type="checkbox"/> |
| Limpieza | <input type="checkbox"/> |
| Horario | <input type="checkbox"/> |
| Otros | <input type="checkbox"/> |

Especifique (otros) _____

2. Usted cuando requiere de un centro médico acude al que se encuentra cerca de su:

- | | |
|----------------------|--------------------------|
| Domicilio | <input type="checkbox"/> |
| Trabajo | <input type="checkbox"/> |
| Colegio de sus hijos | <input type="checkbox"/> |
| Otros | <input type="checkbox"/> |

Especifique (otros) _____

3. ¿Conoce la existencia del Centro de Especialidades Médicas Mesías?

Si

No

4. ¿Usa los servicios del Centro de Especialidades Médicas Mesías?

Si

No

5. ¿Aparte de los servicios de ginecología y pediatría que ofrece el Centro de Especialidades Médicas Mesías le gustaría que ofrezca otro servicio médico?

Si

No

6. En caso que su respuesta sea positiva, indique que otro servicio médico le gustaría que ofrezca el Centro de Especialidades Médicas Mesías.

Odontología

Psicología

Laboratorio

Otros

Especifique (otros) _____

7. ¿Qué horario es el más conveniente para que usted acuda al Centro de Especialidades Médicas Mesías?

Lunes a Viernes:

8 horas a 11:30 horas

11:30 horas a 14:30 horas

14:30 horas a 18:30 horas

18:30 horas a 21:30 horas

Sábados

9 horas a 12 horas

8. ¿Sí usted no acude al Centro de Especialidades Médicas Mesías, a cuál acude?

Centro Metropolitano Carcelén

Carcelén Bajo

Centro Médico Carcelén

Medicina Familiar del Hospital Vozandes

Otros

Especifique (otros) _____

9. En caso que su respuesta sea positiva, ¿por qué prefiere esos centros médicos?

Posee varias áreas médicas

Horario

Infraestructura

Rapidez en el servicio

Otros

Especifique (otros) _____

10. Acudiría a un centro médico que le ofrezca mayores beneficios como la atención por médicos especialistas, buenos horarios, la no espera de largas colas, etc.

Si

No

11. ¿Pagaría más por esos servicios?

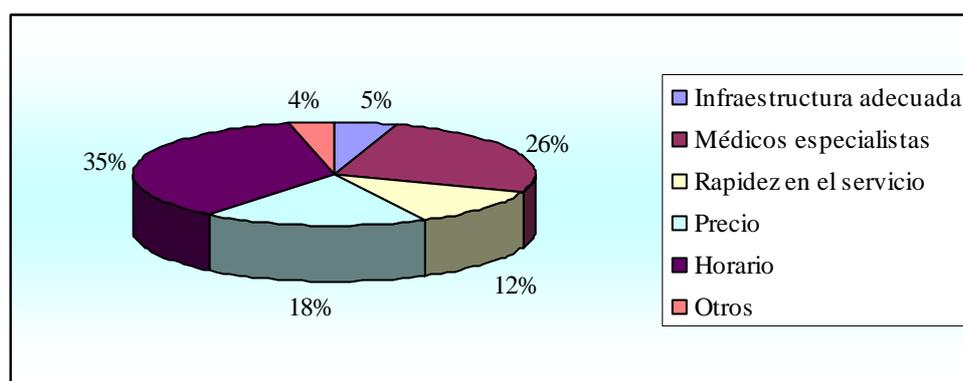
Si

No

ANEXO 4. RESPUESTAS A LAS ENCUESTAS DEL CENTRO DE ESPECIALIDADES MÉDICAS MESÍAS

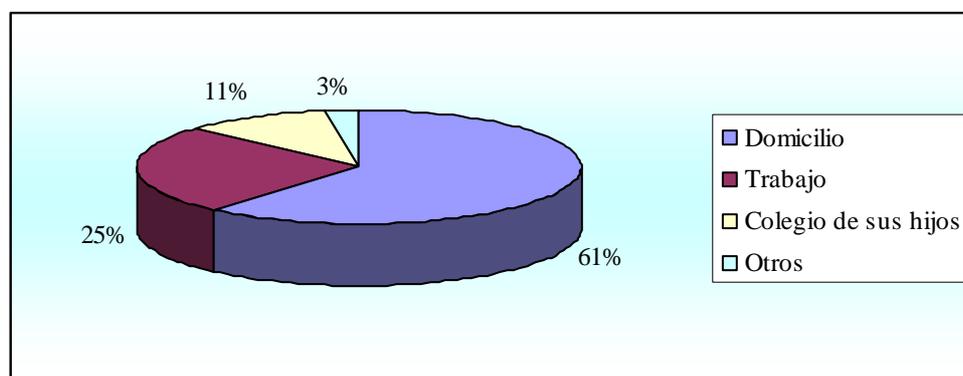
Marque con una X:

1. ¿Qué aprecia más al acudir a un centro médico?



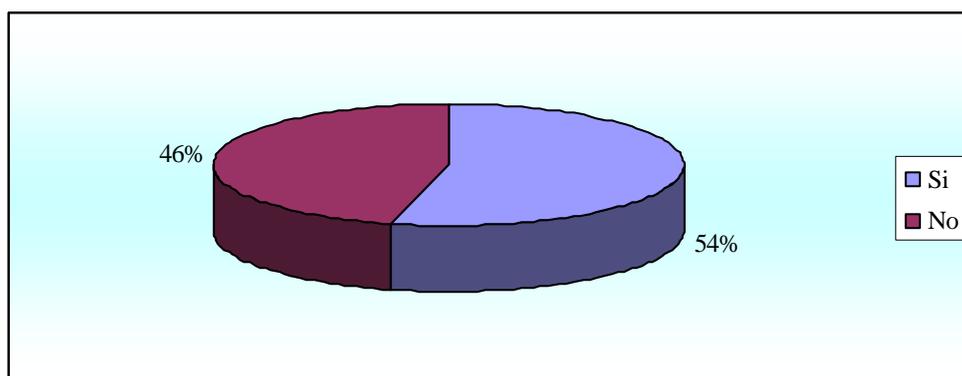
De los 200 encuestados el 35% (72 personas) prefieren un buen horario para acudir a un centro médico; seguido por un 26% (51 personas) que desean ser atendidos por médicos especialistas; 18% (36 personas) por el precio; el 12% (24 personas) por rapidez en el servicio; 5% (10 personas) debido a una infraestructura adecuada y 4% (7 personas) que corresponde a otros motivos como ubicación, limpieza.

2. Usted cuando requiere de un centro médico acude al que se encuentra cerca de su:



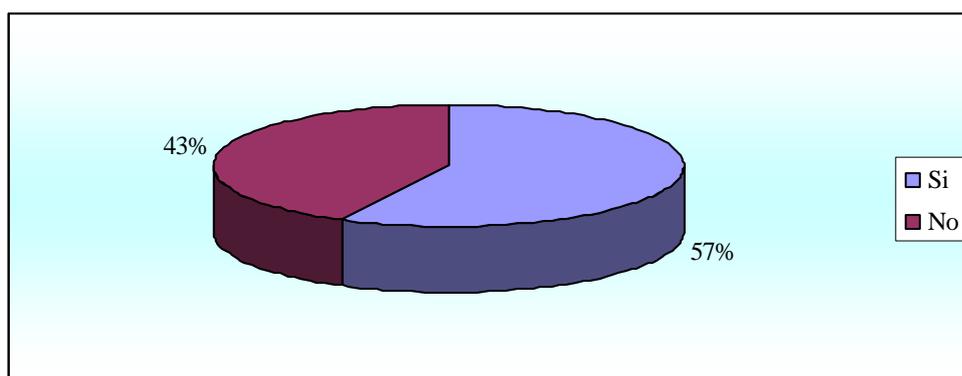
El 61% (123 personas) prefieren acudir a un centro médico por su cercanía a su domicilio; el 25% (51 personas) a su trabajo; el 11% (21 personas) al colegio de sus hijos y el 3% (5 personas) que corresponde a otros motivos como es por la cercanía de la persona que se encarga del cuidado de su hijo.

3. ¿Conoce la existencia del Centro de Especialidades Médicas Mesías?



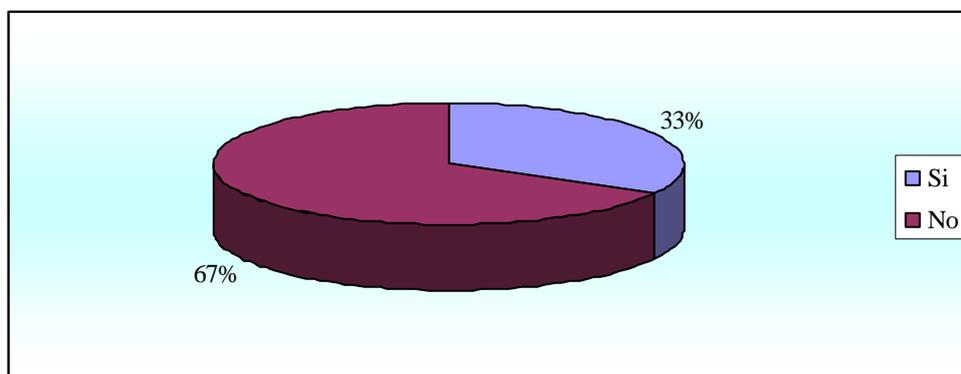
El 54% (108 personas) de los encuestados si conocen sobre la existencia del Centro de Especialidades Médicas Mesías y el restante es decir el 46% (92 personas) no lo conocen.

4. ¿Usa los servicios del Centro de Especialidades Médicas Mesías?



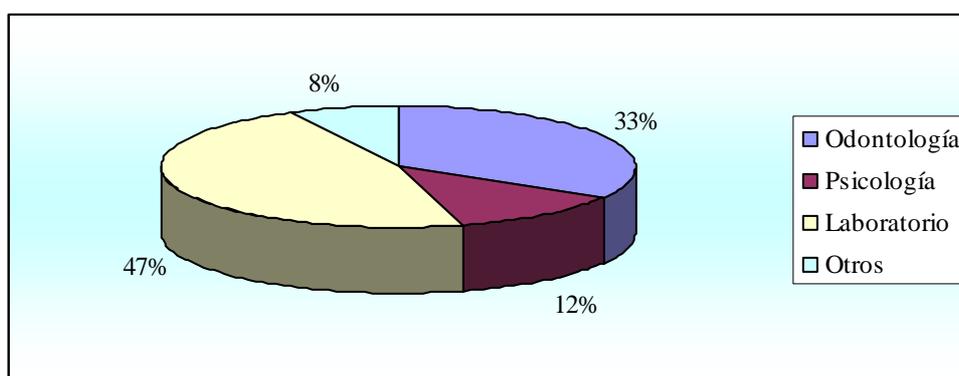
De las 108 personas que contestaron afirmativamente en la pregunta tres el 57% (62 personas) usan los servicios del Centro de Especialidades Médicas Mesías, y el 43% restante (46 personas) no lo hacen.

5. ¿Aparte de los servicios de ginecología y pediatría que ofrece el Centro de Especialidades Médicas Mesías le gustaría que ofrezca otro servicio médico?



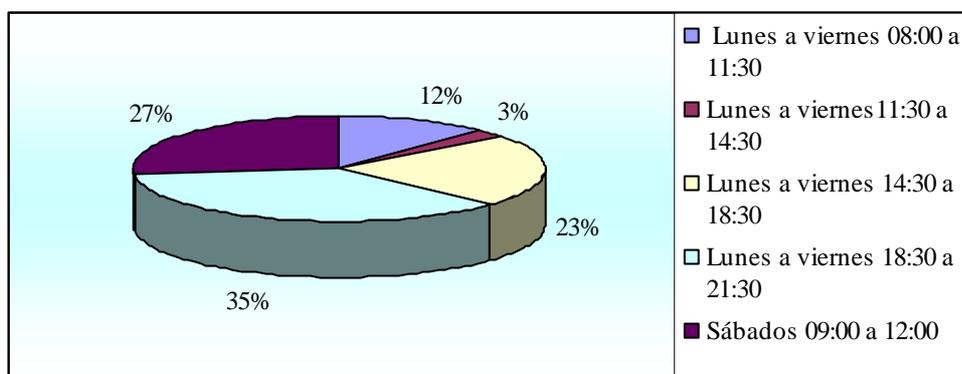
De los 200 encuestados el 67% (134 personas) no desean que se aumente otra área médica en el Centro de Especialidades Médicas Mesías y el 33 % (66 personas) si le gustaría que ofrezca otro servicio médico.

6. En caso que su respuesta sea positiva, indique que otro servicio médico le gustaría que ofrezca el Centro de Especialidades Médicas Mesías.



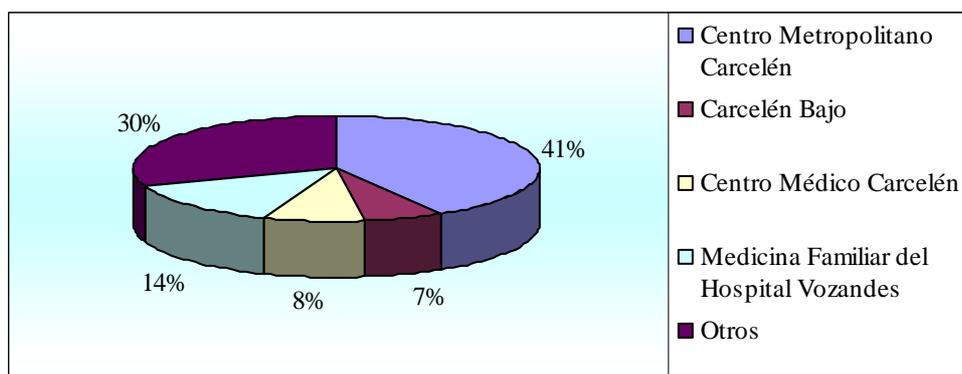
Las personas que respondieron positivamente en la pregunta 5, es decir de 66 personas el 47% (31 personas) desearían el servicio de laboratorio; el 33% (22 personas) odontología; el 12% (8 personas) psicología y el 8% (5 personas) por servicios como otorrinolaringólogo.

7. ¿Qué horario es el más conveniente para que usted acuda al Centro de Especialidades Médicas Mesías?



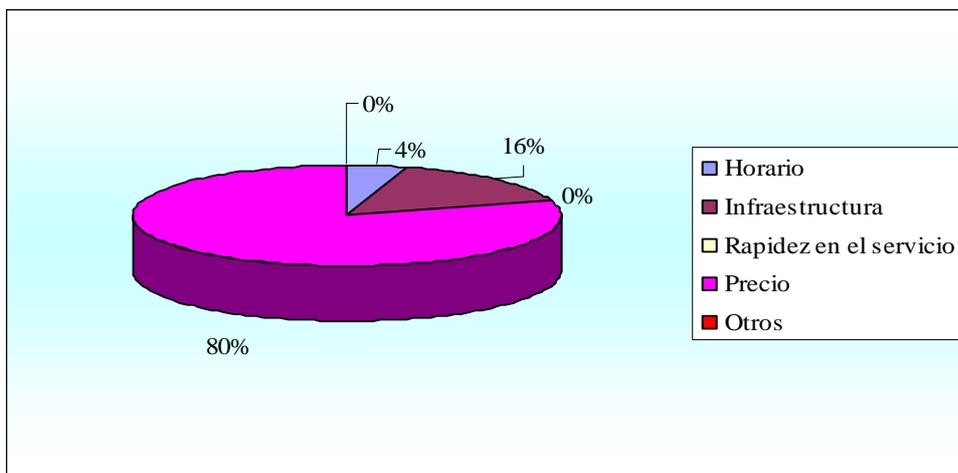
De los 200 encuestados el 35% (72 personas) prefieren de lunes a viernes de 18:30 a 21:30; el 27 % (54 personas) los sábados de 09:00 a 12:00; el 23% (45 personas) de lunes a viernes de 14:30 a 18:30; el 12% (24 personas) de 08:00 a 11:30 de la mañana y el 3 % (5 personas) de lunes a viernes de 11:30 a 14:30.

8. ¿Sí usted no acude al Centro de Especialidades Médicas Mesías, a cuál acude?



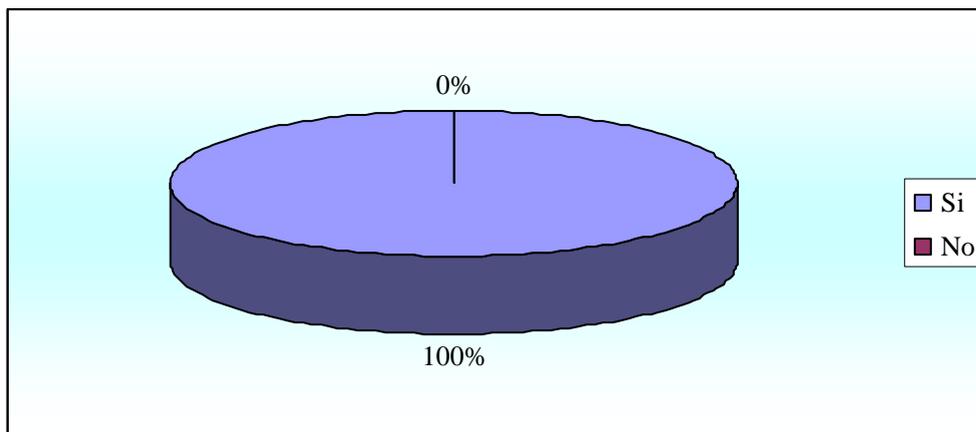
De los 200 encuestados 138 personas no utilizan los servicios del Centro de Especialidades Médicas Mesías, el 41% (57 personas) acude al Centro Metropolitano Carcelén; el 30% (42 personas) a otros servicios médicos, como son: consulta privada, el IESS y el Ministerio de Salud Pública; el 14% (19 personas) asiste a la Medicina Familiar del Hospital Vozandes; el 8% (11 personas) al Centro Médico Carcelén y el 7% (9 personas) acude al centro médico de Carcelén Bajo.

9. ¿Por qué prefiere esos centros médicos?



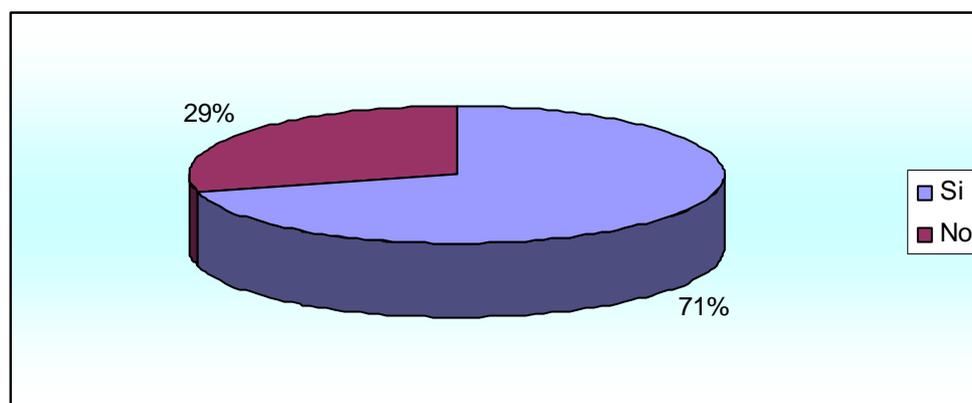
El 80 % (110 personas) acuden por el precio; el 16% (22 personas) por la infraestructura; el 4% (6 personas) por el horario, mientras que la rapidez en el servicio y por otros motivos no tuvieron ninguna respuesta.

10. ¿Acudiría a un centro médico que le ofrezca mayores beneficios como la atención por médicos especialistas, buenos horarios, la no espera de largas colas, etc.?



De los 200 encuestados el 100% respondió que si acudirían a un centro médico que preste mayores beneficios.

11. ¿Pagaría más por esos servicios?



El 71% (142 personas) de 200 encuestados respondió que si pagarían más por acudir a un centro que entregue mayores beneficios.

ANEXO 5. REQUISITOS DE FUNCIONAMIENTO PARA UN CENTRO MÉDICO

- Solicitud para permiso de funcionamiento.
- Planilla de inspección.
- Certificado de la comisión de energía atómica (en caso de tener áreas de radiología).
- Acta de constitución en caso de tener personería jurídica.
- Copias de los títulos de los profesionales de la salud (registrados en el Ministerio de Salud Pública).
- Copia del certificado emitido por el CONESUP.
- Copia de certificado de salud ocupacional emitido por los centros de salud del Ministerio de salud (el certificado de salud tiene validez por un año desde su emisión).
- Copias de la cédula y certificado de votación del propietario.
- Copia del RUC establecimiento.
- Copias del permiso de funcionamiento del Cuerpo Bomberos.

ANEXO 6. COSTOS CENTRO DE ESPECIALIDADES MÉDICAS MESÍAS

COSTOS	2006	2007	2008
Contador	600,00	600,00	720,00
Enfermera	1.440,00	1.440,00	1.800,00
Arriendo	1.200,00	1.440,00	1.800,00
Útiles de aseo	182,52	204,08	230,37
Útiles de escritorio	80,25	90,65	110,21
Suministros Médicos	184,20	192,96	200,58
Mantenimiento de equipos	145,10	180,20	200,08
Mantenimiento infraestructura	60,33	71,26	89,60
Servicios básicos	647,63	680,21	704,16
Movilización	21,10	25,40	27,80
Capacitación	100,00	120,00	120,00
TOTAL	4.661,13	5.044,76	6.002,80

ANEXO 7. PROMEDIO DEL PORCENTAJE DE CRECIMIENTO DEL NÚMERO DE PACIENTES DEL ÁREA DE GINECOLOGÍA AÑO 2008 - 2009.

GINECÓLOGO	
No PACIENTES	
2008	2009
84	78
108	113
101	99
88	92
77	82
65	71
39	44
32	41
48	52
58	62
79	85
53	57
832	876

	Meses proyectado
--	---------------------

GINECÓLOGO	
No PACIENTES	
MESES	PORCENTAJE DE CRECIMIENTO ENTRE EL AÑO 2008 - 2009
Enero	-7,14%
Febrero	4,63%
Marzo	-1,98%
Abril	4,55%
Mayo	6,49%
Junio	9,23%
Julio	12,82%
Agosto	28,13%
Septiembre	8,33%

PROMEDIO DEL PORCENTAJE DE CRECIMIENTO ENTRE EL AÑO 2008- 2009
No PACIENTES
7,23%

Elaborado por: Vanessa Colina

ANEXO 8. PROMEDIO DEL PORCENTAJE DE CRECIMIENTO DEL NÚMERO DE PACIENTES DEL ÁREA DE PEDIATRÍA AÑO 2008 - 2009.

PEDIATRA	
No PACIENTES	
2008	2009
62	71
113	120
68	70
74	51
57	59
38	42
32	35
25	32
35	39
46	49
59	62
48	51
657	680

	Meses proyectado
--	------------------

PEDIATRA	
PORCENTAJE DE CRECIMIENTO ENTRE EL AÑO 2008 - 2009	
No PACIENTES	
	14,52%
	6,19%
	2,94%
	-31,08%
	3,51%
	10,53%
	9,38%
	28,00%
	11,43%

PROMEDIO DEL PORCENTAJE DE CRECIMIENTO ENTRE EL AÑO 2008- 2009	
No PACIENTES	
	5,50%

Elaborado por: Vanessa Colina

ANEXO 9. PROMEDIO DEL PORCENTAJE DE CRECIMIENTO DE LAS VENTAS DEL ÁREA DE GINECOLOGÍA AÑO 2008 - 2009.

VENTAS	
GINECÓLOGO	
2008	2009
1.280	1.050
1.780	1.980
1.550	1.480
1.350	1.415
1.255	1.210
840	930
760	710
600	755
645	790
945	990
1.310	1.372
835	874
13.150	13.556

	Meses proyectado
--	------------------

GINECÓLOGO
PORCENTAJE DE CRECIMIENTO ENTRE EL AÑO 2008 - 2009
-17,97%
11,24%
-4,52%
4,81%
-3,59%
10,71%
-6,58%
25,83%
22,48%

PROMEDIO DEL PORCENTAJE DE CRECIMIENTO ENTRE EL AÑO 2008- 2009
4,71%

Elaborado por: Vanessa Colina

ANEXO 10. CÁLCULO DEL PORCENTAJE DE CRECIMIENTO CON AUMENTO DE HORAS DE ATENCIÓN

No de pacientes año 2009	876	780	Horas de atención al año sin aumento
		1196	Horas de atención al año con aumento
		1040	Aumento 1 hora diaria al año
		156	Aumento 3 horas los sábados al año

Pacientes al año con aumento de horas de atención	1343
Porcentaje de crecimiento	53,33%