



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE INGENIERÍA EN MARKETING

CARRERA: INGENIERÍA EN MARKETING

TRABAJO DE TITULACIÓN

TIPO: Proyecto de Investigación

Previo a la obtención del título de:

INGENIERA EN MARKETING

TEMA:

PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO PARA EL HOSPITAL ANDINO ALTERNATIVO, DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.

AUTORA:

ERIKA YAJAHIRA BONILLA SANAGUANO

RIOBAMBA – ECUADOR

2019

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación, ha sido desarrollado por la señorita Erika Yajahira Bonilla Sanaguano, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido se autoriza su presentación.



Ing. Denise Lilia Pazmiño Garzón

DIRECTORA TRIBUNAL



Ing. Cristian Oswaldo Guerra Flores

MIEMBRO TRIBUNAL

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Erika Yajahira Bonilla Sanaguano, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autora asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación; El patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 12 de Junio de 2019



Erika Yajahira Bonilla Sanaguano
C.C: 0603981697

DEDICATORIA

En primer lugar, a Dios por darme la sabiduría necesaria para seguir adelante pese a todas las dificultades obtenidas en el ámbito académico y la salud.

A mis padres Víctor Bonilla y Bertha Sanaguano, quienes con su esfuerzo y sacrificio siempre estuvieron brindándome su apoyo incondicional, pese a todas las dificultades presentadas en el camino; ya que ellos han sido mi pilar fundamental para poder continuar y culminar con éxito mi carrera profesional.

A mi hermana Adriana que siempre ha estado a mi lado brindándome su amor, cariño y apoyo incondicional en los momentos más difíciles de mi vida impartíendome sus consejos y conocimientos que han sido de gran ayuda mismos que me han permitido poder culminar con éxito mis estudios y nunca renunciar a esta excelente carrera.

A toda mi familia por ser parte de este gran proyecto que con su apoyo incondicional siempre estuvieron presentes brindándome los consejos más sabios y sinceros, para no darme por vencida y lograr con éxito mi meta profesional.

Erika Yajahira Bonilla Sanaguano

AGRADECIMIENTO

Un agradecimiento inmenso a dios por cada una de las bendiciones obtenidas en el transcurso de mi vida, pese a todas las dificultades presentadas que con su apoyo espiritual me ha dado un motivo más para seguir adelante, que con esfuerzo y valentía poder culminar con éxito este proyecto planteado.

A mis padres que siempre han estado brindándome, su apoyo, cariño, confianza, y su amor incondicional, por siempre estar al pendiente de mí bienestar y nunca dejarme caer por más obstáculos que se me presenten en la vida, ya que ellos son el pilar fundamental en mi vida profesional y poder lograr con éxito culminar mi etapa de estudios.

A mi hermana por su apoyo constante, quien ha estado ella a lado mío en cada paso que he dado en mi etapa de estudio y compartiendo cada triunfo y fracaso obtenido a lo largo de mi vida universitaria.

A mis amigos por formar parte de cada una de las metas propuestas a lo largo de la carrera universitaria, quienes han sabido apoyarme en los momentos más difíciles brindándome su cariño, consejos, y lograr con éxito los proyectos universitarios.

A la Ingeniera Denise Pazmiño, y al Ingeniero Cristian Guerra director y miembro del proyecto de investigación, por la paciencia entregada en el transcurso de la investigación, quienes han sabido impartir los conocimientos pedagógicos necesarios para la culminación el presente trabajo de titulación.

ÍNDICE DE CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	xvii
ABSTRACT	xviii
INTRODUCCIÓN	1
 CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	
1.1 Planteamiento del problema	3
1.2 Formulación del Problema	3
1.3 Sistematización del problema	4
1.4 Objetivos	4
1.4.1 Objetivo General	4
1.4.2 Objetivos Específicos	4
1.5 Justificación	4
 CAPÍTULO II: MARCO DE REFERENCIA	
2.1 Antecedentes de Investigación	6
2.1.1 Antecedentes Históricos	7
2.1.1.1 <i>Reseña histórica</i>	7
2.1.1.2 <i>Identificación de la empresa</i>	8
2.1.1.3 <i>Ubicación de la empresa</i>	9
2.1.1.4 <i>Servicios Médicos que ofrece el Hospital Andino Alternativo de Chimborazo</i>	10
2.1.1.5 <i>Descripción de la empresa</i>	11
2.1.1.6 <i>Objetivos de la fundación</i>	11
2.1.1.7 <i>Misión</i>	11
2.1.1.8 <i>Visión</i>	12
2.1.2 Valores Corporativos	12
2.1.3 Estructura organizacional	13
2.2 Marco teórico	14
2.2.1 Marketing	14
2.2.1.1 <i>Objetivos de marketing</i>	14
2.2.2 Plan	15
2.2.3 Plan de marketing	15
2.2.4 Objetivos del plan de marketing	17
2.2.5 Utilidad del plan de marketing	17

2.2.6	<i>Etapas de un plan de marketing</i>	17
2.2.6.1	<i>Etapas de estudio</i>	17
2.2.6.2	<i>Etapas de diseño de objetivos y estrategias:</i>	18
2.2.6.3	<i>Etapas de tácticas y desarrollo de acciones específicas:</i>	18
2.2.6.4	<i>Etapas de ejecución y control:</i>	18
2.2.7	<i>Estructura del plan de marketing</i>	18
2.2.8	<i>Plan estratégico de marketing</i>	21
2.2.9	<i>Estrategias de marketing</i>	22
2.2.9.1	<i>Clasificación de las estrategias</i>	22
2.2.9.2	<i>Estrategias genéricas de marketing respecto a la ventaja competitiva buscada</i>	22
2.2.9.3	<i>Diferenciación</i>	23
2.2.9.4	<i>Estrategias de crecimiento o inversión, de mantenimiento y de desinversión</i>	24
2.2.10	<i>Funciones del marketing estratégico</i>	28
2.2.10.1	<i>Delimitar el mercado relevante</i>	28
2.2.10.2	<i>Segmentación del mercado</i>	28
2.2.10.3	<i>Análisis de la competencia</i>	28
2.2.10.4	<i>Análisis del entorno genérico</i>	29
2.2.10.5	<i>Análisis interno</i>	29
2.2.11	<i>Investigación de mercado</i>	29
2.2.12	<i>Mix de marketing</i>	30
2.2.13	<i>Las 8 p's del marketing de servicios</i>	30
2.2.13.1	<i>Producto</i>	31
2.2.13.2	<i>Plaza</i>	32
2.2.13.3	<i>Precio</i>	32
2.2.13.4	<i>Proceso</i>	33
2.2.13.5	<i>Promoción</i>	33
2.2.13.6	<i>Physical (entorno)</i>	34
2.2.13.7	<i>Personas</i>	34
2.2.13.8	<i>Productividad (y calidad)</i>	34
2.2.14	<i>Análisis FODA</i>	34
2.2.15	<i>Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)</i>	35
2.2.16	<i>Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)</i>	36
2.2.17	<i>Matriz interna externa (IE)</i>	36
2.2.18	<i>Matriz de perfil competitivo (MPC)</i>	36
2.2.19	<i>Matriz RMG</i>	37
2.3	Marco conceptual	38
2.4	Idea a defender	39

2.4.1	<i>Variable Dependiente</i>	39
2.4.2	<i>Variable Independiente</i>	39

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1	Enfoque de investigación	40
3.2	Nivel de Investigación	40
3.3	Diseño de investigación	41
3.4	Tipo de estudio	41
3.5	Población y muestra	41
3.5.1	<i>Población</i>	41
3.5.2	<i>Proyección de la población</i>	42
3.5.3	<i>Fórmula para cálculo del tamaño de la muestra</i>	42
3.5.4	<i>Análisis de la encuesta piloto</i>	43
3.6	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación	43
3.6.1	<i>Técnicas</i>	44
3.6.2	<i>Instrumentos</i>	45
3.6.3	<i>Alfa de Cronbach para validar cuestionario</i>	45
3.7	Estudio de mercado	46
3.7.1	<i>Interpretación de resultados del estudio de mercado</i>	46
3.7.2	<i>Interpretación de datos encuesta a empleados</i>	71
3.7.3	<i>Entrevista dirigida al Gerente del Hospital Andino Alternativo de Chimborazo</i> ...	90
3.8	Análisis situacional	93
3.8.1	<i>Análisis FODA</i>	93
3.8.2	<i>Análisis Microentorno</i>	94
3.8.2.1	<i>Matriz de Evaluación de los Factores Internos</i>	94
3.8.3	<i>Análisis Macroentorno</i>	95
3.8.3.1	<i>Matriz de Evaluación de los Factores Externos</i>	95
3.8.3.2	<i>FODA Ponderado</i>	96
3.8.3.3	<i>FODA Estratégico</i>	97
3.8.3.4	<i>Matriz de perfil competitivo (MPC)</i>	99
3.8.3.5	<i>Matriz MIE</i>	100
3.8.3.6	<i>Matriz de Precios frente a la competencia</i>	101
3.8.3.7	<i>Matriz RMG</i>	102
3.8.4	Calculo de la oferta, demanda y demanda insatisfecha	102
3.8.4.1	<i>Cálculo de la oferta</i>	103
3.8.4.2	<i>Cálculo de la demanda</i>	105

3.8.4.3	<i>Demanda insatisfecha</i>	106
3.8.5	<i>Hallazgos</i>	106
3.8.5.1	<i>Estudio de mercado</i>	106
3.8.5.2	<i>Guía de entrevista</i>	107
3.8.5.3	<i>Matriz FODA</i>	107
3.8.5.4	<i>Matriz EFE</i>	107
3.8.5.5	<i>Matriz EFI</i>	108
3.8.5.6	<i>Matriz MPC</i>	108
3.8.5.7	<i>Matriz IE</i>	108
3.8.5.8	<i>Matriz RMG</i>	108
3.8.5.9	<i>Comprobación de la Idea a defender</i>	108

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1	TEMA:	110
4.2	Objetivos del plan	110
4.3	Estrategias propuestas para el HAACH	110
4.3.1	<i>Diseño de estrategias</i>	110
4.4	Presupuesto del plan estratégico	123
4.5	Plan de control Anual	125
4.6	Calculo Beneficio Costo	128

	CONCLUSIONES	129
--	---------------------------	-----

	RECOMENDACIONES	130
--	------------------------------	-----

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-2:	Servicios médicos que ofrece el Hospital Andino Alternativo	10
Tabla 2-2:	Valores Corporativos del HAACH	12
Tabla1-3:	Universo de estudio.....	41
Tabla 2-3:	Datos de la población.....	42
Tabla 3-3:	Datos población económicamente activa Riobamba (PEA).....	42
Tabla 4-3:	Datos para el cálculo de la muestra.....	43
Tabla 5-3:	Resumen de procesos de casos.....	45
Tabla 6-3:	Estadísticas de fiabilidad.....	45
Tabla 7-3:	Género.....	46
Tabla 8-3:	Número de miembros del hogar.....	47
Tabla 9-3:	Edad.....	48
Tabla 10-3:	Ocupación.....	49
Tabla 11-3:	Centros de atención médica.....	50
Tabla 12-3:	Frecuencia que recurre a un centro médico.....	51
Tabla 13-3:	Atributos de un hospital.....	52
Tabla 14-3:	Tipos de servicios de salud.....	53
Tabla 15-3:	Conoce el Hospital Andino.....	54
Tabla 16-3:	Medios de comunicación de la existencia del HAACH.....	55
Tabla 17-3:	Servicios que ofrece el HAACH.....	56
Tabla 18-3:	Infraestructura del HAACH.....	57
Tabla 19-3:	Localización del HAACH.....	58
Tabla 20-3:	Limpieza del HAACH.....	59
Tabla 21-3:	Médicos Especialistas.....	60
Tabla 22-3:	Disponibilidad de Equipos del HAACH.....	61
Tabla 23-3:	Limpieza de equipos del HAACH.....	62
Tabla 24-3:	Precios de los servicios del HAACH.....	63
Tabla 25-3:	Amabilidad del personal del HAACH.....	64
Tabla 26-3:	Predisposición del personal para escuchar al paciente.....	65
Tabla 27-3:	Atención del personal al paciente.....	66
Tabla 28-3:	Información necesaria del HAACH.....	67
Tabla 29-3:	Frecuencia de atención médica.....	68
Tabla 30-3:	Regresaría al HAACH para ser atendido.....	69
Tabla 31-3:	Recomendaría a otras personas visitar el HAACH.....	70
Tabla 32-3:	Género.....	71
Tabla 33-3:	Edad.....	72

Tabla 34-3:	Número de miembros del Hogar	73
Tabla 35-3:	Información Adecuada	74
Tabla 36-3:	Juntas de trabajo	75
Tabla 37-3:	Evaluación periódica	76
Tabla 38-3:	Toma de decisiones	77
Tabla 39-3:	Comunicación efectiva	78
Tabla 40-3:	Horarios de trabajo	79
Tabla 41-3:	Remuneración del empleado	80
Tabla 42-3:	Desempeño laboral	81
Tabla 43-3:	Trato hacia el personal	82
Tabla 44-3:	Orgulloso de formar parte del Hospital	83
Tabla 45-3:	Herramientas necesarias	84
Tabla 46-3:	Superación de empleados	85
Tabla 47-3:	Incentivo Laboral	86
Tabla 48-3:	Ambiente Laboral	87
Tabla 49-3:	Apoyo al personal	88
Tabla 50-3:	Bienestar del personal	89
Tabla 51-3:	Análisis FODA	93
Tabla 52-3:	Matriz de Evaluación de los factores Internos (EFI)	94
Tabla 53-3:	Matriz de Evaluación de los factores Externos (MEFE)	95
Tabla 54-3:	Matriz FODA Ponderado	96
Tabla 55-3:	FODA Estratégico Ponderado	97
Tabla 56-3:	Matriz de perfil competitivo (MPC)	99
Tabla 57-3:	Valores Matrices EFE y EFI	100
Tabla 58-3:	Valores Matrices EFE y EFI	101
Tabla 59-3:	Datos históricos del crecimiento poblacional del Ecuador	103
Tabla 60-3:	Cálculo de la oferta	104
Tabla 61-3:	Proyección de la demanda	105
Tabla 62-3:	Proyección de la demanda	106
Tabla 63-3:	Comprobación de Idea a defender	109
Tabla 64-3:	Comprobación de Idea a defender	109
Tabla 1-4:	Estrategia N° 01	111
Tabla 2-4:	Estrategia N° 02	112
Tabla 3-4:	Estrategia N° 03	113
Tabla 4-4:	Estrategia N° 04	114
Tabla 5-4:	Estrategia N° 05	115
Tabla 6-4:	Proforma de equipos según proveedores	116

Tabla 7-4:	Estrategia N° 06	117
Tabla 8-4:	Estrategia N° 07	118
Tabla 9-4:	Estrategia N° 08	119
Tabla 10-4:	Estrategia N° 09	120
Tabla 11-4:	Estrategia N° 10	121
Tabla 12-4:	Estrategia N° 11	122
Tabla 13-4:	Presupuesto del plan Estratégico.....	123
Tabla 14-4:	Plan de control anual.....	125
Tabla 15-4:	Flujo neto de Caja	128
Tabla 16-4:	Calculo del VAN, TIR, Beneficio Costo.....	128
Tabla 17-4:	Indicadores del proyecto	128

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-2:	Logotipo del Hospital Andino Alternativo de Chimborazo	8
Figura 2-2:	Ubicación Geográfica del HAACH	9
Figura 3-2:	Estructura organizacional HAACH	13
Figura 4-2:	Variables del plan de marketing.....	16
Figura 5-2:	Etapas de un plan de marketing	18
Figura 6-2:	Alineación del plan de marketing	19
Figura 7-2:	Esquema Básico del plan de marketing	20
Figura 8-2:	Matriz de crecimiento (Ansoff).....	25
Figura 9-2:	P's de marketing de servicios.....	31
Figura 10-2:	Matriz foda.....	35
Figura 11-2:	Matriz interna externa	36
Figura 12-2:	Matriz RMG.....	37
Figura 1-3:	Formula finita de la muestra	42
Figura 1-4:	Hojas Volantes Hospital Andino Alternativo de Chimborazo	111
Figura 2-4:	Capacitaciones virtuales MSP.....	112
Figura 3-4:	Convocatoria contratación de personal	113
Figura 4-4:	Afiche festivo.....	114
Figura 5-4:	Capacitación al personal de admisiones.....	117
Figura 6-4:	Jornadas médicas	118
Figura 7-4:	Pantallas led publicitarias.....	119
Figura 8-4:	Cartelera del empleado del mes	120
Figura 9-4:	Tarjetas de fidelización del cliente.....	121
Figura 10-4:	Espacio de medicina TVS.....	122

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-3:	Género.....	46
Gráfico 2-3:	Número de miembros del hogar.....	47
Gráfico 3-3:	Edad	48
Gráfico 4-3:	Ocupación.....	49
Gráfico 5-3:	Centros de atención médica	50
Gráfico 6-3:	Frecuencia de asistencia a los centros médicos	51
Gráfico 7-3:	Atributos de un hospital.....	52
Gráfico 8-3:	Tipos de servicios de salud.....	53
Gráfico 9-3:	Conoce el Hospital Andino Alternativo de Chimborazo	54
Gráfico 10-3:	Medios de comunicación (HAACH)	55
Gráfico 11-3:	Servicios que ofrece el HAACH.....	56
Gráfico 12-3:	Infraestructura del HAACH.....	57
Gráfico 13-3:	Localización del HAACH.....	58
Gráfico 14-3:	Limpieza del HAACH	59
Gráfico 15-3:	Médicos Especialistas de HAACH	60
Gráfico 16-3:	Disponibilidad de quipos del HAACH	61
Gráfico 17-3:	Limpieza de equipos del HAACH.....	62
Gráfico 18-3:	Precios de los servicios del HAACH.....	63
Gráfico 19-3:	Amabilidad del personal del HAACH	64
Gráfico 20-3:	Predisposición del personal para escuchar al paciente.....	65
Gráfico 21-3:	Atención del personal al paciente	66
Gráfico 22-3:	Información necesaria del HAACH.....	67
Gráfico 23-3:	Frecuencia de atención médica	68
Gráfico 24-3:	Regresaría al HAACH	69
Gráfico 25-3:	Recomendación del (HAACH) a otras persona	70
Gráfico 26-3:	Género.....	71
Gráfico 27-3:	Edad	72
Gráfico 28-3:	Número de Miembros del Hogar	73
Gráfico 29-3:	Información adecuada.....	74
Gráfico 30-3:	Juntas de trabajo.....	75
Gráfico 31-3:	Evaluación laboral	76
Gráfico 32-3:	Toma de decisiones.....	77
Gráfico 33-3:	Comunicación efectiva	78
Gráfico 34-3:	Horarios de trabajo.....	79
Gráfico 35-3:	Remuneración del empelado.....	80

Gráfico 36-3:	Desempeño Laboral	81
Gráfico 37-3:	Trato del personal	82
Gráfico 38-3:	Orgullosos por formar parte de HAACH.....	83
Gráfico 39-3:	Herramientas necesarias	84
Gráfico 40-3:	Superación de los empleados	85
Gráfico 41-3:	Incentivos al personal	86
Gráfico 42-3:	Ambiente Laboral	87
Gráfico 43-3:	Apoyo al personal por parte de los directivos.....	88
Gráfico 44-3:	Bienestar Laboral.....	89
Gráfico 45-3:	Matriz MIE	100
Gráfico 46-3:	Matriz RMG “Hospital Andino Alternativo de Chimborazo (HAACH)”	102

ÍNDICE DE ANEXOS

- Anexo A:** Encuesta aplicada a la ciudadanía de Riobamba
- Anexo B:** Encuesta aplicada al personal del Hospital Andino Alternativo de Chimborazo.
- Anexo C:** Guía de entrevista aplicada al gerente del Hospital Andino Alternativo de Chimborazo.
- Anexo D:** Estudio de mercado
- Anexo E:** Entrevista al Gerente

RESUMEN

El presente trabajo de investigación titulado Plan de marketing estratégico para el Hospital Andino Alternativo, de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, tiene como objetivo principal el incremento de la cuota de mercado del centro de atención médico en el mercado riobambeño. La metodología utilizada en el transcurso de la investigación fue la realización de una entrevista dirigida al gerente general y la aplicación de encuestas dirigidas a la población de Riobamba y a los empleados del Hospital Andino; además, la aplicación de las matrices de estudio siendo la matriz FODA, matriz de factores internos (MEFI), matriz de factores externos (MEFE), matriz de perfil competitivos (MPC), matriz de factores internos y externos (MIE) y la matriz RMG misma que permitió analizar la situación actual de la institución de salud. Se determinó que el centro de atención médico carece de herramientas necesarias que le permitan mejorar todos los procesos y ser diferentes a su competencia directa existente. La propuesta se basa en el diseño de las estrategias enfocadas a las 8 ps del marketing de servicios siendo las siguientes: estrategia de comunicación, capacitación en el área de salud, selección de personal, realización de jornadas médicas, estrategia de motivación al personal y de fidelización; mismas que permitirán incrementar la cuota de mercado en beneficio del HAACH. Se recomienda la implementación del plan marketing estratégico que permitirá evitar cualquier tipo de falencias existentes dentro del Hospital, así como la correcta toma de decisiones y cumplir a cabalidad los objetivos propuestos.

Palabras claves: < CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS > <PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO> <ESTRATEGIAS DE MARKETING> <CAPACITACION AL PERSONAL> < VENTAS > <RIOBAMBA (CANTÓN)>



Ing. Denise Liliana Pazmiño Garzón

DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

ABSTRACT

The present researching work entitled strategic marketing Plan for the Alternative Hospital Andino, Riobamba City, Chimborazo Province, has as main objective the market quota increase of the medical attention centre in the "Riobambeño" market. The methodology used during the research was the realization of an interview to the general manager and the application of surveys to the Riobamba population and to the Andino Hospital employees; also, the study matrixes application, being the SWOT matrix, internal factors matrix (IFM), external factor matrix (EFM), competitive profiles matrix (CPM), internal and external factors matrix (IEFM), and the RMG matrix the same that allowed to analyse the health institution current situation. It was determined that the medical attention centre lacks of necessary tools which allow to improve all the process and to be different to its existing direct competency. The proposal is based on the strategies design focused to the 8 P's of services marketing, being the following: communication strategy, health area training, personnel selection, medical conferences realization, personnel motivation strategy, and loyalty the same which will allow to increase the market quote for the benefit of the AHACH. It is recommended the strategic marketing plan implementation that will allow to avoid any kind of existing fails in the Hospital, as well as the right decision making and to perfectly met the proposed objectives.

Key words: <ECONOMICS AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>, <STRATEGIC MARKETING PLAN>, <MARKETING STRATEGIES>, <PERSONNEL TRAINING>, <SALES>, <RIOBAMBA (CANTON)>



INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de investigación tiene como finalidad la realización de un plan de marketing estratégico para el Hospital Andino Alternativo de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, dedicado a la prestación de servicios de salud tales como: **Área alopática** (cardiología, traumatología, ginecología, dermatología, endocrinología, gastroenterología, Medicina familiar, Medicina general, Neurocirugía, Nutrición, Odontología, Oftalmología) **Área complementaria** (Acupuntura, biomagnetismo, homeopatía, Iridología, Masaje Terapéutico, Osteopatía, Quiropraxia, Reiki) **Área andina** (Limpias y rituales espirituales, Partera natural ancestral, Hierbateros, Sobadores andinos ancestrales, Baños de Vapor) exámenes especializados entre otros servicios a disposición de las personas que necesitan atención médica.

El plan de marketing estratégico es la metodología principal para el análisis actual de una empresa permitiendo reconocer las necesidades de los clientes e identificar a cada uno de sus competidores que se encuentran dentro del mercado de la salud, posteriormente lograr que la empresa pueda alcanzar sus ventajas competitivas sostenibles a largo plazo. Una de las características principales del plan estratégico es que permite mejorar cada una de las falencias encontradas en el análisis situacional de la empresa tanto a nivel interno y externo, misma que permitirá al Hospital Andino Alternativo de Chimborazo, crecer y convertirse en el líder dentro del mercado, satisfaciendo las necesidades de los clientes.

Es importante analizar la problemática que existe en el centro de atención médica, donde se mencionará las diversas causas que ha conllevado a la creación de problemas siendo las siguientes: bajo nivel en el incremento de la cuota de mercado, debido a que existe un alto número de centros de atención médicos públicos y privados al servicios de todas las personas en las diferentes áreas de salud, pese a que el Hospital Andino es elegido como centro de referencia local para otras casas de salud públicas y privadas; otra de las causa es la falta de disponibilidad de médicos especialistas y la innovación de equipos que permitan brindar una atención médica de calidad; todos estos problemas han causado que el Hospital no pueda incrementar su cuota de mercado y por ende convertirse en el líder en el mercado de la salud. Por otra parte, se propone realizar estrategias donde permita mejorar todas las falencias encontradas después del análisis situacional al centro de atención médica, donde dichos resultados se verán evidenciados en el previo estudio de mercado, logrando un debido funcionamiento del centro de atención médica del HAACH.

La metodología utilizada en el transcurso de la investigación es mixta debido a que es cualitativa y cuantitativa con un alcance descriptivo, donde se ha utilizados varias herramientas de estudio

como es la entrevista dirigida al gerente general del Hospital Andino Alternativo de Chimborazo (HAACH), la aplicación de encuestas dirigidas a la población de Riobamba y a los empleados del Hospital Andino; con la ayuda de instrumentos como el cuestionario, guía de entrevista y la aplicación de las matrices de estudio siendo la matriz FODA, matriz de factores externos (MEFE), matriz de perfil competitivos (MPC), matriz de factores internos y externos (MIE) y la matriz RMG matriz de factores internos (MEFI). Los objetivos de la investigación; Diseñar un plan de marketing estratégico para incrementar la cuota de mercado del Hospital Andino Alternativo, de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, 2019. Efectuar una aproximación teórica, referencial y conceptual que sustente el plan de marketing estratégico, Realizar un análisis de la situación actual tanto interno y externo de la empresa, Estructurar el plan de marketing estratégico para incrementar la cuota de mercado del Hospital Andino Alternativo (HAACH).

En el capítulo I: Se encuentra el planteamiento del problema, formulación y sistematización del problema de investigación, así como también los objetivos y la justificación del tema de estudio propuesto. En el capítulo II: Se presenta el marco de referencia que se detalla los antecedentes de la investigación proporcionadas por otros trabajos de titulación de diversas universidades, en el marco teórico, marco conceptual y la interrogante de estudio o idea a defender, mismo que ayudar a entender de mejor manera el proyecto de investigación propuesta. En el capítulo II: En dicho capítulo se establece la metodología de estudio que será utilizada en el transcurso del proyecto de investigación, acompañada de la población y cálculo de la muestra; como también la aplicación del alfa de Cronbach para la validación del cuestionario, posteriormente se incluirá la interpretación y análisis de los resultados obtenidos en el estudio de mercado con su respectiva comprobación de la idea a defender. En el capítulo IV: Se encontrará todo el desarrollo de la propuesta para el Hospital Andino alternativo de Chimborazo, con el propósito de eliminar las falencias encontradas en el transcurso de la investigación, cumpliendo todos los objetivos propuestos.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema

El sistema de salud en el Ecuador se caracteriza por la segmentación de los sectores tanto a nivel público y privado. Como en otros países vecinos, donde existe un sistema de seguridad que se encuentra financiado por parte del gobierno actual y de los trabajadores del sector formal, existen sistemas privados que son de uso personal para aquellas personas que poseen un mayor poder adquisitivo; hoy en día la salud en el Ecuador ha ido mejorando cada vez ya que se encuentra al alcance de todas las personas sin distinción alguna. Donde la red de servicios de salud depende del Ministerio de Salud Pública (MSP) misma que se estructura de forma regionalizada con dos niveles de descentralización: el provincial (direcciones provinciales de salud) y cantonal (áreas de salud).

En la ciudad de Riobamba se encuentran diversos centros de atención médica, donde existen 32 casas de salud siendo un número alto, para lo cual se ha dividido de la siguiente manera: 8 subcentros médicos con sus respectivas categorías; 5 Hospitales públicos; y 19 Hospitales básicos, mismos que poseen una diversidad de servicios atendiendo las necesidades de los pacientes; uno de ellos es el Hospital Andino Alternativo (HAACH) el mismo que inició sus actividades el 20 de abril de 1998. El mismo no ha podido cumplir sus objetivos comerciales, debido que el total de pacientes atendidos en las diferentes áreas corresponden a los convenios que se tiene con las diferentes instituciones públicas como es (Iess, Ispol, Issfa) se encuentra en un porcentaje del 80% y un 20% siendo pacientes particulares, para lo cual se estima que en los próximos años se incremente la cuota de mercado en un 10% en pacientes particulares y que sean atendidos en las diferentes áreas que ofrece el Hospital.

De tal manera el Hospital Andino Alternativo se caracteriza por ser el único centro de atención médica de la ciudad de Riobamba que posee más de 32 especialidades con personal médico altamente calificado por parte del (MSP) en cada área, al servicio de la ciudadanía, además, goza de servicios adicionales como la medicina ancestral, complementaria y la diversidad de convenios con instituciones tanto públicas como privadas al beneficio de la ciudadanía salvando vidas de distintas personas.

1.2 Formulación del Problema

¿De qué forma el plan de marketing estratégico permitirá incrementar la cuota de mercado del Hospital Andino Alternativo de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo?

1.3 Sistematización del problema

- ¿Cuál ha sido la cuota de mercado del Hospital Andino Alternativo de Chimborazo en los últimos tres años?
- ¿De qué manera afecta al Hospital Andino Alternativo de Chimborazo el no cumplir con sus objetivos comerciales?
- ¿Cuál es la competencia directa del Hospital Andino Alternativo de Chimborazo?
- ¿Cuáles han sido los resultados de las estrategias de marketing aplicadas en el Hospital Andino Alternativo de Chimborazo?

1.4 Objetivos

1.4.1 *Objetivo General*

Diseñar un plan de marketing estratégico para incrementar la cuota de mercado del Hospital Andino Alternativo, de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, 2019.

1.4.2 *Objetivos Específicos*

- Efectuar una aproximación teórica, referencial y conceptual que sustente el plan de marketing estratégico.
- Realizar un análisis de la situación actual tanto interno y externo de la empresa.
- Estructurar el plan de marketing estratégico para incrementar la cuota de mercado del Hospital Andino Alternativo.

1.5 Justificación

El presente proyecto de investigación a realizarse, nace de la necesidad de conocer con precisión la situación actual que atraviesa la empresa y su respectiva cuota de mercado en los últimos 3 años del Hospital Andino Alternativo, c, para lo cual se propone el desarrollo de un plan de marketing estratégico que aporte de un modo significativo a la institución, donde permita abarcar un número mayor de pacientes particulares a diferencia de los convenios establecidos con diferentes casas de salud como son los subcentros de salud, Hospitales públicos y privados a disposición de las personas en los distintos servicios de salud y que puedan ser atendidos por los especialistas que brinda el Hospital Andino Alternativo a las diferentes personas que habitan en distintos lugares geográficos de la ciudad de Riobamba.

La importancia de la realización del proyecto de investigación es que permite evidenciar la situación actual tanto a nivel interno y externo del Hospital Andino Alternativo, a través de un previo estudio con el uso de instrumentos y técnicas, mismas que permite evidenciar los resultados negativos y positivos que posee el centro de atención médico, donde dichos resultados se verán evidenciados en el previo estudio de mercado, y así lograr un debido funcionamiento del centro de atención médico del HAACH.

El desarrollo del plan de marketing estratégico es una herramienta de gestión utilizada para optimizar todas las falencias encontradas en el estudio previo de mercado, de la misma manera saber con claridad cuál es su competencia directa y en que debe mejorar; además se propone el desarrollo de estrategias para cada una de las falencias encontradas en el estudio de mercado, posteriormente se realizara un análisis de la oferta y demanda, para incrementar la cuota de mercado en un 10% en los próximos tres años, donde los pacientes puedan gozar de las áreas que oferta el Hospital Andino Alternativo, y tener éxito en cada uno de los usuarios o pacientes que asisten a este centro médico, y así dar cumplimiento a cada una de las políticas establecidas; donde las personas que se beneficiarán directamente son los empleados y pacientes que se encuentran relacionados directamente con cada uno de las áreas médicas.

CAPÍTULO II: MARCO DE REFERENCIA

2.1 Antecedentes de Investigación

De acuerdo al trabajo presentado por Cabrera & Muñoz, (2013) *“Plan de marketing estratégico para incrementar la cuota de mercado del Hospital Eduardo Santos de la unión Nariño”*, cuyo objetivo era el desarrollo y aplicación de estrategias y tácticas, que promueven el desarrollo competitivo de la entidad dentro de un sector con altos niveles de exigencia. Se concluyó que existe la necesidad de crear una dependencia de mercadeo que se encargara de dar a conocer de manera eficaz los servicios que presta el Hospital utilizando todas las herramientas del marketing. Como recomendaciones el Hospital deberá realizar una Gestión y evaluación de alianzas estratégicas con las instituciones del sector salud para atender la creciente demanda de los servicios de salud del nivel II.

Sin embargo, en el trabajo presentado por Layton, (2003), en su proyecto de titulación denominado como *“Plan estratégico de mercadeo aplicado a la clínica el laguito de Sogamoso”*, donde el objetivo principal de estudio es incrementar el volumen de usuarios y mantener los existentes, para ello fue necesario realizar un diagnóstico estratégico de la clínica. Se concluye, el mercado de la salud debe estar siempre informado de las competencias existentes por los diferentes centros de atención de salud. Se recomienda que la empresa debe desarrollar nuevas estrategias llamativas para la captación de nuevos clientes al centro de atención médico “Laguito de Sogamoso”.

Además, en el trabajo de titulación presentado por Suárez & Acevedo, (2017) *“Plan de marketing para incrementar la afluencia de atenciones médicas quirúrgicas que ofrece el hospital de LAFE del cantón Daule”*, donde su objetivo principal es incrementar el número de pacientes que requieren de atención médica clínica quirúrgica, para que de esta manera mejorar los ingresos, darle una estructura gerencial y así poder mejorar los recursos existentes e implementar estrategias que permitan fidelizar a los clientes. Además, permitió conocer los puntos principales de un plan de marketing en salud, ver sus beneficios, establecer un sistema de estrategias que mejoren los resultados en el Hospital de la Fe. Se concluye que es necesario un plan de marketing para poder fidelizar y llegar a nuevos clientes potenciales. Además, que los mismos, conozcan los servicios médicos quirúrgicos y así poder optimizar la capacidad instalada y funcionamiento de la institución. Se sugiere la implementación de las estrategias de marketing descritas en el plan, ya que mediante el análisis de costos realizado vemos que son factibles y viables en el corto plazo, generando un mayor ingreso y aumentando la rentabilidad en un 6%.

De tal manera en el trabajo de titulación presentado por Luna, (2015), *“Propuesta estratégica de marketing para incrementar la participación de mercado de los servicios de la comunidad terapéutica San José Marina en el distrito metropolitano de Quito”*, el propósito principal es la creación de las estrategias planteadas, mismo que ocasionar un incremento de la cuota de mercado para la institución pudiendo así mantenerla en el mercado que opera y también dar a conocer a más personas de su existencia, para lo cual se concluye que la falta de un Plan Estratégico para la Comunidad Terapéutica San José Marina ha impedido que las personas tengan conocimiento de la misión, visión y objetivos organizacionales y no puedan contribuir para mejorar el servicio, la captación de nuevos pacientes y no poder incrementar la cuota de mercado en el Hospital. Finalmente se sugiere desarrollar continuamente planes de marketing que permitan establecer estrategias acordes a la realidad económica y social de los quiteños para lograr un crecimiento continuo respaldado siempre por un servicio de calidad.

En el trabajo presentado por Maldonado, (2012) *“Plan estratégico para un hospital privado de Guatemala” cuyo objetivo es lograr una mayor rentabilidad incrementando la cuota de mercado en un 4% anual en los próximos tres años, a partir del 2013*. Donde se pretende evidenciar los resultados obtenidos después del estudio donde se indica que para lograr el cumplimiento efectivo de las estrategias propuestas es necesario realizar un control y seguimiento de la misma con el objetivo de verificar si las actividades planificadas en relación a los resultados obtenidos fueron satisfactorios, si hubiese alguna modificación o variación deberán tomarse las medidas correctivas adecuadas para encausarlas al plan, así también si hubiera algún tipo de variación en el ambiente las estrategias propuestas deberán ajustarse para adaptarlas a la situación actual; siendo los responsables de dar cumplimiento y asegurar lo establecido en el plan el gerente general, gerente administrativo financiero, gerente médico y los jefes de las unidades administrativas.

Por lo que se sugiere a los ejecutivos realizar reuniones mensuales a efecto de evaluar las estrategias y analizar si están adecuadas a la realidad actual y si fuera el caso ajustarlas tomando las medidas correctivas.

2.1.1 Antecedentes Históricos

2.1.1.1 Reseña histórica

‘Construir un Hospital diferente que atienda las necesidades de salud de los más empobrecidos’, fue un sueño que nació en el corazón de la Diócesis de Riobamba en 1966, cuando a la cabeza estaba Mons. Leonidas Proaño. Tiempo atrás se había conformado la Red Diocesana de Salud

que atendía poblaciones remotas de la provincia, siendo testigo de la necesidad profunda del pueblo, especialmente de los indígenas.

El apoyo brindado por parte del Obispo, el Padre Wolfgang Schaft, conocido como Padre Lobito, sacerdote alemán párroco de Yaruquíes, tocó varias puertas de instituciones que se sumaron a este sueño. Logró el compromiso de varias instituciones entre las que contamos: Municipio de Riobamba, donó el terreno para la construcción, la Fundación Progreso y Desarrollo, CARE, Iglesia de Riobamba, Consultorio Popular, Comunidad Económica Europea y Klinikun Aachen, Ministerio de Salud Pública y Foerderkreis.

Donde varias instituciones fraternas antes mencionadas, fueron las principales fuentes para la colocación de la primera piedra, el día 21 de abril de 1998. Desde ese momento comenzó a edificarse el Hospital Andino Alternativo de Chimborazo, que abrió sus puertas el 4 de mayo del 2002. La construcción de un Hospital diferente no solo se quedó en sueños, sino que se hizo realidad otorgándole el reconocimiento y el valor a la sabiduría popular, tradicional y ancestral, así como también a los avances de la ciencia médica moderna. El Hospital Andino Alternativo de Chimborazo logró ensamblar tres áreas: Alopática (convencional, química), Complementaria (medicina alternativa) y la Andina (medicina de natural).

El Hospital Andino Alternativo se ha convertido en un centro de referencia para la salud a nivel provincial y regional. Tiene servicios hospitalarios de consulta externa, hospitalización (con capacidad de 25 camas y quirófano), rayos x, laboratorio, emergencia, cuidados paliativos, farmacia y ambulancia; además, de los servicios médicos complementarios, que permiten brindar una atención integral a sus pacientes.

2.1.1.2 *Identificación de la empresa*

El Hospital Andino Alternativo de Chimborazo actualmente conserva un logotipo, que posee un diseño y colores únicos, que permiten a las personas identificarle como un centro atención médica.



Figura 1-2: Logotipo del Hospital Andino Alternativo de Chimborazo
Fuente: Hospital Andino Alternativo de Chimborazo

2.1.1.3 Ubicación de la empresa

El Hospital Andino Alternativo de Chimborazo se encuentra ubicado en la

- **Provincia:** Chimborazo
- **Cantón:** Riobamba
- **Parroquia:** Lizarzaburu
- **Dirección:** Pastaza s/n y Manabí (Cdla. 24 de Mayo)

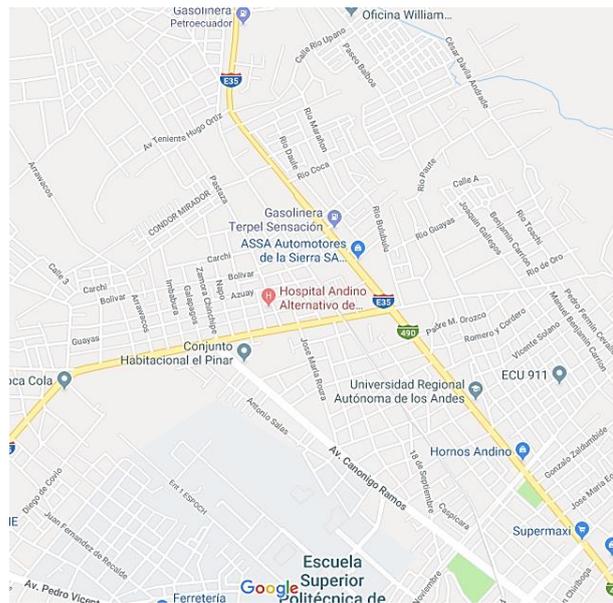


Figura 2-2: Ubicación Geográfica del HAACH

Fuente: Google Maps

Elaborado por: Bonilla, E. (2019)

2.1.1.4 *Servicios Médicos que ofrece el Hospital Andino Alternativo de Chimborazo*

Tabla 1-2: Servicios médicos que ofrece el Hospital Andino Alternativo

Servicio de cirugías	Servicio de consulta externa	Servicio de medicina complementaria
<ul style="list-style-type: none"> • Medicina Interna • Cirugía General o Laparoscópica • Cirugía Vascular • Cirugía Urológica • Cirugía Endoscópica • Cirugía Maxilofacial • Cirugía Plástica • Cirugía Traumatológica • Neurocirugía 	<ul style="list-style-type: none"> • Cardiología • Cirugía endoscópica • Cirugía general y laparoscopia • Cirugía maxilofacial • Cirugía oncológica • Cirugía pediátrica • Cirugía plástica • Cirugía urológica • Dermatología • Endocrinología • Fisioterapia • Gastroenterología • Ginecología y obstetricia • Hipnoterapia • Medicina familiar • Medicina general • Neurocirugía • Nutrición • Odontología • Oftalmología • Otorrinolaringología • Pediatría y neonatología • Psicología general • Reumatología • Tratamiento clínico • Traumatología 	<ul style="list-style-type: none"> • Acupuntura • Biomagnetismo • Desintoxicación • Desintoxicación Iónica • Drenaje Linfático Manual • Homeopatía • Iridología • Masaje Terapéutico • Osteopatía • Quiropraxia • Reflexología • Reiki • Terapia Neural
Medicina Andina	Exámenes Especializados	Otros servicios
<ul style="list-style-type: none"> • Limpias rituales y espirituales • Partera natural ancestral • Hierbateros • Sobadores andinos ancestrales • Baños de Vapor 	<ul style="list-style-type: none"> • Endoscopia • Rectosigmoideoscopia • Proctoscopia • Colposcopías • Electrofulguración • Electrocardiogramas 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio de imagen • Cuidados paliativos • Servicio de fisioterapia • Laboratorio clínico • Farmacia

Fuente: Hospital Andino Alternativo de Chimborazo

Elaborado por: Bonilla, E (2019)

2.1.1.5 *Descripción de la empresa*

Fundación social

“La Fundación Social Alemana Ecuatoriana es la gestora del Hospital Andino”

Desde el origen de su mandato como obispo de Riobamba, Monseñor Leonidas Proaño (1954-1985) manifestó una gran preocupación por la salud de la población indígena, la cual se mantuvo viva y renovada hasta que Monseñor Victor Corral (1987-2011) el 20 de abril de 1998, inició la construcción del que denominado “Hospital Andino Alternativo de Chimborazo”, en un terreno donado por la municipalidad de Riobamba. Con el fin de gestionar este nuevo Hospital, sin ánimo de lucro, se constituyó la “Fundación Social Alemana Ecuatoriana” (FSAE), creada por Acuerdo Ministerial No. 042, de fecha 20 de marzo del 2002.

2.1.1.6 *Objetivos de la fundación*

El Hospital Andino Alternativo conjuntamente con los directivos y el comité de calidad ponen a consideración las siguientes políticas, mismas que deberán ser cumplidas, en el transcurso del tiempo.

- Velar por la vida como el derecho máspreciado del ser humano.
- Implementar un modelo de servicio basado en la atención primaria de la salud, (prevención, curación, rehabilitación), y la promoción de la salud, a través de cinco áreas: alopática, andina, medicinas complementarias, salud comunitaria, e investigación y docencia.
- Coordinar y colaborar con la Pastoral de Salud de la Diócesis de Riobamba.
- Desarrollar programas de capacitación a la comunidad sobre medidas preventivas de salud, fomentando experiencias y espacios saludables.
- Apoyar actividades y servicios específicos de entidades de beneficencia dentro de los objetivos de la Fundación.
- Promover investigaciones y publicaciones para proteger la salud y la vida de las personas, especialmente de los que cuentan con menos recursos.

2.1.1.7 *Misión*

Ofrecer atención médica integral de calidad, con calidez y seguridad, articulando servicios en las Áreas Alopática, Andina y Complementaria para prevenir, promover y recuperar la salud física,

emocional y espiritual de la población de Chimborazo y centro del país, con Talento Humano altamente calificado y motivado, con tecnología pertinente y con un fuerte compromiso social

2.1.1.8 *Visión*

Para el año 2020, ser el mejor Hospital en la prestación de servicios privados de salud, en la provincia de Chimborazo y centro del país, con profesionales y especialistas del más alto nivel, planificando eficientemente la docencia e investigación, infraestructura y equipamiento moderno; desarrollando programas de atención familiar y comunitaria en nuestro entorno y en las zonas rurales menos favorecidas, actuando con responsabilidad social y cuidado del medio ambiente.

2.1.2 *Valores Corporativos*

Tabla 2-2: Valores Corporativos del HAACH

COMPROMISO	El Hospital “Andino” actúa en función del servicio médico brindado al paciente una atención adecuada y trato personalizado dando seguridad.
RESPECTO	Con el principio de igualdad de todas las personas que merecen atención médica, respetando su dignidad y teniendo en cuenta en todo momento, sus derechos.
SOLIDARIDAD	Queremos expresar una idea de unión, colaboración y apoyo, es un valor ligado al amor.
TRABAJO EN EQUIPO	Garantizamos una participación multidisciplinaria de todo el personal en la consecución de los objetivos institucionales.
CALIDAD	Prestación de servicios con eficiencia, eficacia y efectividad, buscando la excelencia al momento de la atención médica con los diferentes pacientes.
CALIDEZ	Excelente predisposición en el trato al usuario o paciente interno y externo.
DISCIPLINA	Saber responder con actitudes y conductas adecuadas a las políticas de la Institución, lo que garantiza el bienestar de los pacientes.
EQUIDAD	Ofrecer igualdad de oportunidades en el acceso a la atención de acuerdo a las prioridades sanitarias sin ningún tipo de discriminación.
SERVICIO	Adoptamos una actitud permanente de ayuda y tenemos un alto sentido de colaboración para hacer la vida más placentera a los demás.

Fuente: Hospital Andino Alternativo de Chimborazo

Elaborado por: Bonilla, E (2019)

2.1.3 Estructura organizacional

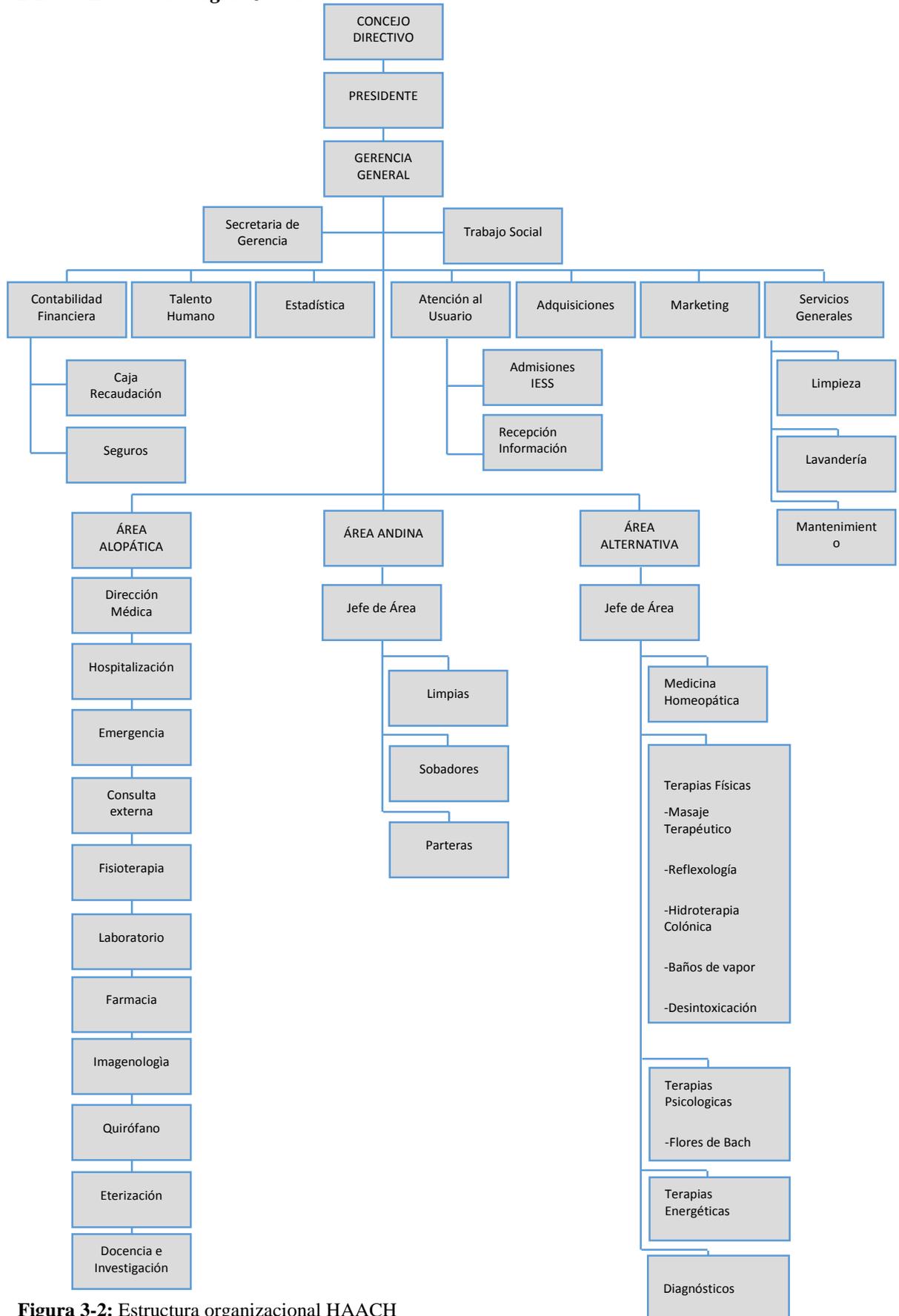


Figura 3-2: Estructura organizacional HAACH
Fuente: Hospital Andino Alternativo de Chimborazo
Elaborado por: Bonilla, E (2019)

2.2 Marco teórico

2.2.1 Marketing

Es importante diferenciar entre definición social y una gerencial del marketing. Según una definición social, “el marketing es un proceso a través del cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y lo que desean mediante la creación, oferta y el libre intercambio de productos y servicios valiosos con otros. En cuanto a la definición gerencial, el marketing a menudo se ha descrito como el arte de vender productos”. (Kotler, 2003, p.5)

Armstrong & Kotler (2008) definen el término marketing como: un proceso social y de gestión, a través del cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando productos u otras entidades con valor para los otros. (p.12)

De acuerdo con la definición el marketing tiene como objetivo principal el satisfacer las necesidades de cada uno de los individuos con la creación de un producto acorde a cada uno de ellos, donde se desarrollará estrategias de ventas, mismas que servirán de ayuda para cumplir los objetivos propuestos por la empresa y ser cada día más competitivos con relación a otras empresas. El marketing es parte fundamental dentro de una empresa ya que permite identificar cada uno de los beneficios y riesgo que tendrán la comercialización de varios productos dentro del mercado.

2.2.1.1 *Objetivos de marketing*

Los objetivos de marketing tienen un carácter más funcional y se establecen a menor plazo que los corporativos. Su importancia radica, entre otras cosas, en que de ellos dependerá que la estrategia se implante con éxito. Deberán ser cuantificables y no contradecir lo establecido en la misión de la empresa y en sus objetivos corporativos, puesto que su finalidad es que estos se lleven a la práctica. Además, se deberán tener en cuenta algunos requisitos que se deben cumplir con los objetivos del marketing:

- **Cuantificables:** los objetivos de marketing son concretos y cuantificables, mismos que permitirán el cambio y control de dichos objetivos propuestos para la empresa.
- **Periodo de tiempo y lugar:** Son definidos con claridad y precisión en el tiempo que se van a desempeñar en los mercados metas, con el fin de satisfacer necesidades de los usuarios.

- **Realistas:** En este tipo de objetivos se debe tomar en cuenta todos los factores de la empresa tanto a nivel interno y externo de forma que sean accesibles a diferentes cambios.
- **Consistentes:** siempre deben mantener una relación real frente a la misión y los objetivos de la empresa con el fin de no ignorar la información proporcionada por la institución. (Monferrer, 2013)

2.2.2 *Plan*

Un plan hacer referencia a un conjunto de actividades, objetivos, estrategias y tácticas que deben ser cumplidas en la empresa para obtener un éxito dentro de la organización (Hernández, 2012)

Un plan es documento que contempla en forma ordenada y coherente las metas, estrategias, políticas, directrices y tácticas en tiempo y espacio, así como los instrumentos, mecanismos y acciones que se utilizarán para llegar a los fines deseados.

Existen diferentes tipos de plan como es: plan de ventas, operativo, estratégico, entre otros, mismo que están sujetos a modificaciones en sus componentes en función de la evaluación periódica de sus resultados. La mayoría de las empresas no le dan tanta importancia a los planes que deben desarrollarse dentro de las organizaciones, mismo que les ayudara a obtener éxito frente a la competencia. Por ende, realizar un plan es una oportunidad valiosa, que permite obtener un análisis de la manera adecuada de administrar, operar y cumplir con las metas establecidas en relación a la misión de la empresa.

2.2.3 *Plan de marketing*

El plan de marketing es esencial para el funcionamiento de cualquier empresa y la comercialización eficaz y rentable de cualquier producto o servicio, incluso dentro de la propia empresa. El plan de marketing proporciona una visión clara del objetivo final y de lo que se quiere conseguir con la empresa.

De acuerdo con Ambrosio (2000) “Un plan de marketing es el punto más alto del proceso de decisión de aprovechar una oportunidad ofrecida por el mercado. Congrega todas las actividades empresariales dirigidos hacia la comercialización de un producto o servicio, el cual existe para atender las necesidades específicas delos consumidores” (p.13)

Un plan de marketing está conformado por la toma de decisiones de los gerentes con relación hacia su target (mercado objetivo), los objetivos y el programa de marketing de la organización, los productos o una unidad estratégica. En este se deben especificar los directos responsables de

todos los planes que se van a desarrollar, fechas concretas, costos y cómo se deberán realizar cada una de las actividades programadas.

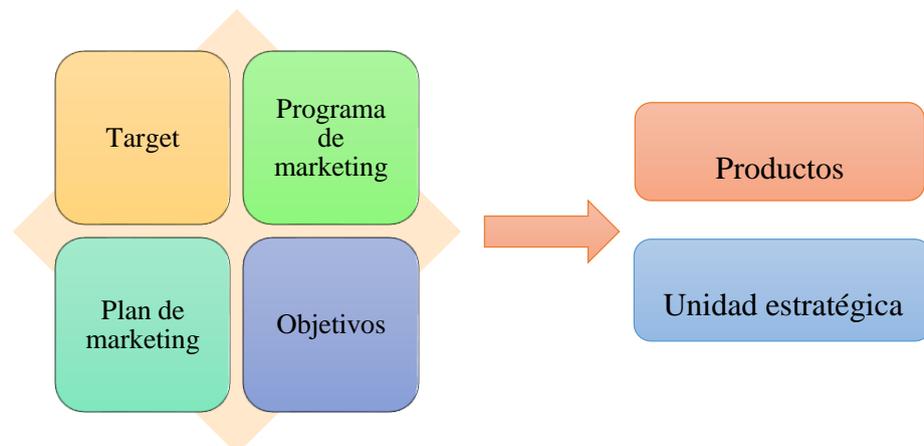


Figura 4-2: Variables del plan de marketing
Fuente: Libro “Plan de marketing paso a paso” (Ambrosio, 2000)
Elaborado por: Bonilla, E, (2018)

Los planes de marketing consisten en describir en detalle cómo conseguirá la empresa sus objetivos estratégicos mediante tácticas y estrategias de marketing con los clientes como punto de partida. Asimismo, el plan se vinculará a los objetivos de los demás departamentos de la organización. (Giraldo &Juliao, 2016)

Sin embargo, el ser humano ha tenido varias necesidades insatisfechas que ha impulsado al desarrollo de intercambio y así poder lograr lo deseado por parte de la sociedad. Dentro de la sociedad fue evolucionando estas carencias y fueron incrementándose y volviéndose específicas, es decir los deseos y necesidades ya no eran iguales para todas las personas; sino diferente a cada necesidad que presentaba la sociedad dentro del mercado.

En la actualidad existe un sin número de productos y servicios que se encuentran disponibles en el mercado para cada uno de los individuos con el fin de satisfacer sus necesidades con el producto deseado y captar mayor número de clientes en beneficio económico para la empresa.

En la elaboración de un plan de marketing se debe considerar dos aspectos importantes que se encuentran dentro de la empresa como es el financiero es decir analizar las ganancias concretas para la empresa y como evitar pérdidas, como segundo aspecto tenemos el marketing, en esta parte se establece precios, distribución y comunicación de acuerdo con la etapa de vida del producto y el tipo de publicidad a efectuar.

2.2.4 *Objetivos del plan de marketing*

El Plan de Marketing debe cumplir por los menos los siguientes objetivos:

- Servir como control, con objeto de instituir modelos de desempeño, para así poder analizar y evaluar el desarrollo de un departamento, producto o división en una compañía.
- Establecer los directos responsables de cada acción del plan y especificar el tiempo y dinero para su desarrollo.
- Señalar las estrategias y tácticas de marketing que se van a implementar para lograr todos los objetivos planteados. (Muñiz, 2016, p. 213)

2.2.5 *Utilidad del plan de marketing*

Según Muñiz (2016) entre las principales utilidades de un plan de marketing figuran:

- Es útil para el control de la gestión.
- Vincula a los diferentes equipos de trabajos incorporados a la consecución de los objetivos.
- Permite alcanzar y dirigir eficientemente los recursos para la realización del plan.
- Estimula la reflexión y un excelente empleo de los recursos.
- Informa adecuadamente del posicionamiento de la empresa y la competencia.
- El futuro deja de ser un interrogante de grandes dimensiones y grave riesgo.
- Se pueden controlar y calcular los resultados y actividades en función de los objetivos marcados.
- Facilita el desarrollo escalonado hacia el logro de los objetivos. (p. 213)

La elaboración correcta e implementación de un plan de marketing permite calcular cuánto tiempo se va a tardar en cubrir cada etapa y los recursos necesarios que tendrá que utilizar para cada una de las etapas a desarrollarse, sin plan de marketing una empresa se vería afectada tanto a nivel interno y externo ya que no se sabría si se ha cumplido con los objetivos propuestos.

2.2.6 *Etapas de un plan de marketing*

2.2.6.1 *Etapa de estudio*

En la etapa de estudio se procede a realizar un estudio de la empresa o producto tanto a nivel interno y externo con el fin de conocer cuál es su competencia y las diversas actividades que

deben mejorar. Además, se procede a verificar cada una de las actividades como precios, productos, posicionamiento, entre otras. Por otra parte, en el análisis interno se procede al análisis directo de los clientes, los canales de comercialización como también la comunicación.

2.2.6.2 *Etapa de diseño de objetivos y estrategias:*

Una vez culminado el estudio de mercado con sus respectivos análisis, se procede a conocer cuáles son las falencias o errores que posee la empresa, con el fin de dar soluciones a dichos errores, de manera que se diseñara cada estrategia para eliminar dichas falencias encontradas en la etapa de estudio.

2.2.6.3 *Etapa de tácticas y desarrollo de acciones específicas:*

En esta etapa se establecerá todas las actividades que deben cumplir los encargados o jefes de los departamentos, para la realización de las estrategias propuestas para los cambios existentes y cumplir con los objetivos propuestos para la organización mediante las matrices de estudio.

2.2.6.4 *Etapa de ejecución y control:*

En esta se ejecuta todo lo establecido y se realiza un exhaustivo control. (p.214)

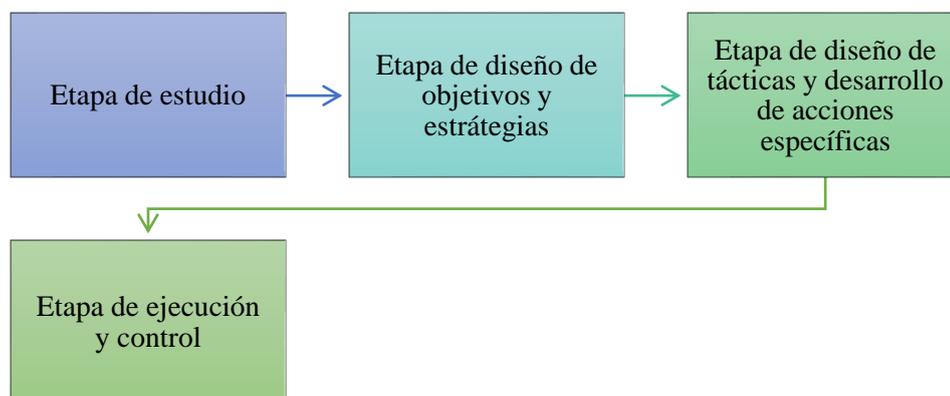


Figura 5-2: Etapas de un plan de marketing

Fuente: Libro "Marketing en el siglo XXI (5ª. ed.)" (Muñiz, 2016)

Elaborado por: Bonilla, E, (2018)

2.2.7 *Estructura del plan de marketing*

El plan de marketing logra alinear los objetivos de la empresa con los objetivos del mercado, siendo un interlocutor que permite la flexibilidad suficiente a la empresa para moverse de acuerdo con las exigencias del mercado. De igual manera, permite realizar un resumen coherente y pertinente de acuerdo a la situación del entorno, de la empresa y el mercado, siendo de fácil entendimiento e interacción para las diferentes áreas funcionales de la organización.

Por otra parte (Ortiz & Silva, 2016) el plan de marketing es de suma importancia aclarar que no existe un plan de marketing genérico, que si bien es cierto se puede referenciar un modelo estructurado, es necesario ajustar los objetivos del mismo dependiendo de las condiciones del mercado, los requerimientos empresariales y las situaciones del entorno. (p .175)

Sin embargo, un plan de Marketing requiere de una gran cantidad de información otorgada por la organización de diferentes fuentes de estudio una consideración importante al reunir toda esa información es mantener una perspectiva general y de manera simultánea cuidar la atención en los detalles. Esto requiere observar el Plan de Marketing en forma holística más que como una colección de elementos relacionados, mismos que es de gran importancia para la institución.

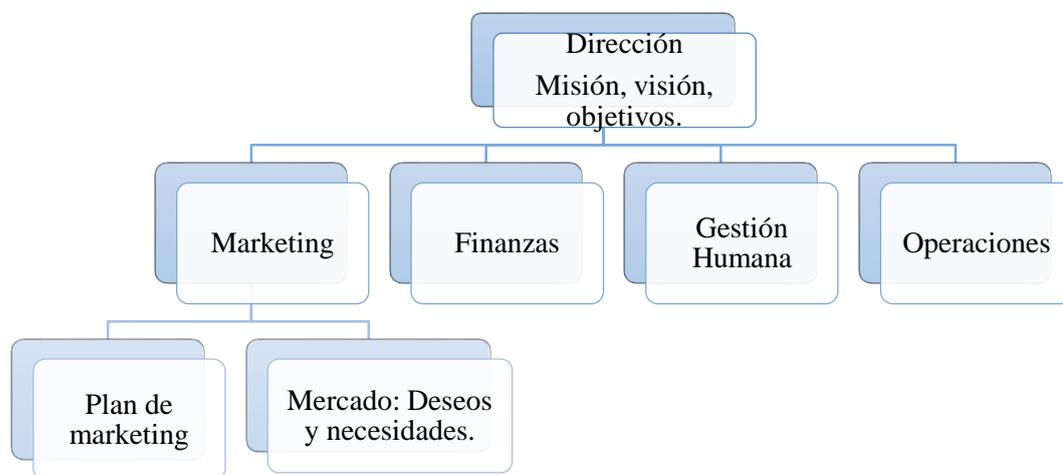


Figura 6-2: Alineación del plan de marketing

Fuente: Libro “Marketing: Conceptos y aplicaciones” (Ortiz & Silva, 2016)

Elaborado por: Bonilla, E;(2018)

Por otra parte (Ferrell & Hartaline, 2016, p. 217). Menciona lo siguiente.

El plan de marketing es una herramienta de gestión que sirve de guía para la implementación de distintas actividades comerciales que se van a realizar, dentro de una empresa u organización. El plan se distingue por describir todos los aspectos y procesos más relevantes a considerar para posteriormente a la toma de decisiones correctas para ale empresa.

La elaboración del plan de marketing es un punto de suma importancia para las empresas que lo van aplicar; el trabajo deberá constar con la estructura delos objetivos que se van a cumplir; Así mismo, en la metodología que se va a usar para realizar el estudio previo de mercado que permita identificar cada una de las falencias que están causando daño a la organización. Además, se elaborará un cronograma en donde contendrá todas las actividades que se pretende cumplir en el transcurso de la investigación. Estos dos puntos del plan de marketing son de suma importancia

ya que se convierte en una etapa de evaluación y control, con el fin de obtener información clara y precisa para el éxito de la empresa. (p.216)



Figura 7-2: Esquema Básico del plan de marketing
Fuente: Libro “Estrategia de marketing” Ferrell & Hartaline, (2016).
Elaborado por: Bonilla, E. (2018)

A continuación, se detallará cada una de las partes o etapas que consta un plan de marketing según (Ferrell & Hartaline, 2016).

Resumen ejecutivo: El resumen ejecutivo es una sinopsis del plan general de marketing, con una descripción que comunica el impulso principal de la estrategia de marketing y su ejecución. Su propósito es proporcionar una perspectiva general del plan para que el lector pueda identificar con rapidez los temas clave o las preocupaciones relacionadas con su rol para implementar la estrategia de marketing. (Ferrell & Hartaline, 2016, p. 217).

Análisis de entorno de marketing: Sin embargo, con el análisis del entorno permite examinar cada una de las necesidades de los clientes y observar la situación actual que atraviesa la empresa mediante la aplicación de matrices de estudio y poder enfocarse en los diversos cambios que se van a generar a corto plazo y así que satisfagan todas las necesidades de los clientes tanto reales y potenciales de la empresa. (Ferrell & Hartaline, 2016, p. 217).

Estrategia de marketing: Son las declaraciones formales de los resultados deseados y esperados del plan de marketing que posee una empresa al momento de ser estudiada por diversos factores, mismo que se encuentran enfocados en diversas variables como es la misión, objetivos estratégicos y el mercado meta, donde la misión es la principal fuente concreta y motivadora encaminada a lograr las estrategias de marketing propuestas en diversos trabajos que beneficien a la empresa. Además, su principal función dentro de las empresas es guiar con éxito el desarrollo de los objetivos estratégicos enfocados a la toma de decisiones para la organización.

Programa de marketing: En esta sección la empresa detallara cada uno de los objetivos que se desea lograr mediante la aplicación de un plan, donde dichos esfuerzos se verán evidenciados en programas puntuales que ayuden a la empresa a general una ventaja competitiva más estable enfocados diversas circunstancias como es: sus productos deben ser de mayor calidad que las ofertas de sus competidores; sus precios deben ser consistentes con el nivel de calidad (valor); sus métodos de distribución deben ser tan eficientes como sea posible, y sus promociones deben ser más eficaces para comunicarse con los clientes meta.

Evaluación y control del plan de marketing: Además, la evaluación financiera es un factor principal dentro de las instituciones del sector público y privado permitiendo conocer los costos, ventas e ingresos y así determinar las proyecciones de ventas de las empresas y obtener resultados positivos y un crecimiento económico aceptable en beneficios de las personas y de sus trabajadores. (Ferrell & Hartaline, 2016, p. 218- 219).

2.2.8 Plan estratégico de marketing

El marketing se sujeta a una dimensión analítica llamada marketing estratégico, para Lambin (1998, p. 5) “el marketing estratégico se apoya de entrada en el análisis de las necesidades de los individuos y de las organizaciones”. Desde el punto de vista del marketing, el comprador no busca un producto como tal, sino una solución a un problema que el producto o servicio puede ofrecer.”

Por su parte Lambin (2003, p. 23) “El marketing estratégico es, al mismo tiempo, un concepto único y un lugar común. Esto que podría parecer un contrasentido, en realidad no es, el termino estratégico de utiliza con gran profusión para describir un número, al parecer interminable, de actividades de marketing”. Una de las características más útiles e importantes del marketing consiste en poder planificar, con una garantía de éxito, el futuro de nuestra empresa, basándonos para ello en las respuestas que ofrezcamos a las demandas del mercado, ya hemos dicho que el entorno en el que nos posicionamos cambia y evoluciona constantemente, el éxito de nuestra empresa dependerá, en gran parte, de nuestra capacidad de adaptación y anticipación a estos cambios.

De tal manera el marketing estratégico es la metodología principal para el análisis actual de una empresa y así identificar y reconocer las necesidades de los clientes dentro del mercado, y así lograr que la empresa pueda alcanzar ventajas competitivas sostenibles a largo plazo. El desarrollo de una estrategia de marketing, enfocada a la empresa, después de un análisis tanto a nivel interno y externo proporcionada por clientes, competidores permitirá a la empresa a crecer y convertirse en el líder dentro del mercado, satisfaciendo las necesidades de los clientes.

2.2.9 Estrategias de marketing

De acuerdo con la definición de Navas & Guerras (2015) «La estrategia competitiva es la forma mediante la cual una empresa se enfrenta a sus competidores para intentar obtener un rendimiento superior al de ellos». Así pues, la empresa que quiera tener éxito, tendrá que definir correctamente cuál es la estrategia más adecuada para alcanzar sus objetivos.

Una vez se han identificado los competidores todos los problemas y se ha hecho una evaluación de cómo serán sus características dentro del mercado y el comportamiento hacia los clientes la organización deberá desarrollar estrategias de marketing acordes a cada situación y así poder aumentar su ventaja competitiva ofreciendo un valor agregados al cliente que el resto de empresas participantes. Donde dicha ventaja tendrá que ser sostenible en el tiempo, la organización deberá tener en cuenta que la empresa tenga capacidad suficiente para defenderla.

2.2.9.1 Clasificación de las estrategias

Las diferentes estrategias que existen y que van de la mano con el marketing son de varios tipos cada una enfocada a un objetivo con el fin de hacer cumplir las tácticas propuestas para las empresas; una de las estrategias principal que las empresas deben considerar es la estrategia de la ventaja competitiva que pueda defender la empresa de sus competidores y brindar un producto de calidad.

Por otro lado otro tipo de estrategia seria la del comportamiento de la empresa dentro del mercado y frente a la competencia con el fin de ofrecer un servicios de calidad y así generar mayor ingreso a la empresa, finalmente la estrategia de Ansoff basada en distintas opciones de crecimiento que puede adoptar la empresa en función de si se dirige a nuevos mercados o se mantiene en los que ya actúa y si, además, lo hace con sus productos actuales o si, por el contrario, opta por el desarrollo de nuevos productos.

2.2.9.2 Estrategias genéricas de marketing respecto a la ventaja competitiva buscada

a) Estrategia y ventaja competitiva

Porter (2016) definió tres estrategias competitivas básicas que podían adoptar las empresas en su participación en el mercado. Estas estrategias las consideró como ganadoras: estrategia de líder en costes, diferenciación de producto y enfoque; mientras que el quedarse a medio camino entre ellas es considerada como una opción perdedora para la empresa, ya que supone, más bien,

ausencia de una estrategia competitiva clara. (p. 7) Donde las ventajas competitivas se pueden dar en internas y externas que permiten evaluar la situación actual de la empresa por medio de la aplicación de matrices de estudio donde se verán evidenciadas todos los resultados y los procesos que deben seguir cada una de ellas.

Dado que las ventajas competitivas internas provienen de la compra, fabricación y de la gestión del producto lo que puede suceder que el costo de fabricación sea menor al que la competencia presenta el producto. En cambio, las ventajas externas se proceden mediante el producto que tendrá una calidad y un diseño propio siempre diferente al de la competencia, el mismo que tiene que ser posicionado en el mercado y principalmente en la mente de los consumidores para obtener ventas altas en beneficio de la empresa.

b) Liderazgo en precio

La estrategia de liderazgo en precio al ser aplicada dentro de las empresas puede tener un éxito ya que mediante dicha táctica la empresa logra obtener una mayor participación en el mercado, incrementando sus ventas. De tal manera, llegados a la situación donde un competidor se inclina a entrar a una guerra de precios la empresa siempre estará en mejor disposición para salir victoriosa de la misma. (Porter, 2015, p. 8)

De la misma forma para que la estrategia la empresa sea aplica deberá alcanzar todo tipo de costos que interviene directamente o indirectamente a la hora de fabricar un productos ya que así se obtendrá un precio ni tan alto ni tan bajo frente a la competencia, donde se estima que por cada unidad vendida se generará una utilidad para la empresa que será beneficiada a la hora de reflejar sus ventas anuales, además aplicar este tipo de estrategia supondrá conseguir una estructura de costes lo más reducida, sencilla y ligera posible en una empresa, lo que en ocasiones puede llevar a una reconfiguración de la forma de desarrollar todas sus actividades que permita soportar estos costes reducidos.

2.2.9.3 Diferenciación

La empresa se concentra en la creación de una tipología de producto altamente diferenciada, desarrollando un programa de marketing adecuado a la misma. Si la diferencia del producto es apreciada de manera especial por los clientes, la empresa podrá cobrar por ellos un precio más alto. Siguiendo la clasificación realizada hay diversas maneras por las cuales una empresa puede diferenciar su oferta:

Diferenciación del producto: Los productos de diferentes tipos de empresas son de carácter estandarizados ya que hay una menor posibilidad de diferenciación debido a que fabrican los productos con características similares con el fin de vender su producto en el mercado. Una forma de conseguir la diferenciación es a través de las distintas versiones que se pueden ofrecer de un producto, añadiéndole características extras.

Diferenciación a través de los servicios: La diferenciación del servicio no están fácil ya que un producto presenta una parte física, tangible que es muy representativa a la hora de entrar al mercado para que sea vendido a los clientes; mientras que la empresa en cuanto en la diferenciación del servicio brinda añadiendo valores adicionales que van acorde a la actividad de la empresa y por ende consiguen un aumento económico en la empresa.

Diferenciación a través de la imagen: La imagen de la empresa es la forma de percepción que tiene los clientes de los productos o servicios que presta la empresa siendo este un factor de diferenciación. Sin embargo, las empresas empiezan aplicar estrategias siendo la creación de una nueva imagen para la empresa con el fin de posicionar la organización en el mercado meta.

Diferenciación a través de las personas: Las organizaciones realizan sus cambios en base a los esfuerzos y críticas que los empleados le brindan a la hora de crear un producto o servicio; ya que ellos con sus estudios que lo realizan pueden observar la competencia directa, crear credibilidad, confianza y responsabilidad en cada una de las actividades que desempeñan ellos en sus puestos de trabajo, lograr tener una diferenciación de éxito convirtiéndole a la empresa líder en el mercado.

Diferenciación a través de los canales de distribución: las empresas deben optar por canales de distribución más cortos con el propósito de que el producto llegue donde su cliente de la manera más rápida y oportuna y cumplir con sus expectativas que tiene el cliente de la empresa; realizar un canal diferenciador hace que la empresa generar mayor ingreso; un ejemplo de la empresa Dell se caracterizó desde sus inicios por vender sus productos únicamente a través de Internet. Eligiendo, por tanto, un canal directo para la realización de sus ventas. (Kotler, 2015, p.p 9 - 10)

2.2.9.4 *Estrategias de crecimiento o inversión, de mantenimiento y de desinversión*

Las estrategias planteadas anteriormente estaban enfocadas a la ventaja competitivas que se debe presentar en el mercado frente a los diversos competidores; en cambio con este tipo de estrategias lo que se busca es una participación de la empresa en relación a los productos y mercados en los que se mueve y lo atractivo que presenta los diferentes puntos de venta del producto.

a) Estrategias de crecimiento o inversión

Ansoff (2015) estableció a las estrategias básicas de crecimiento o desarrollo, que hacen referencia a la relación entre la situación existente en la empresa y la posibilidad de desarrollo, tanto de productos como de mercados. De tal manera las estrategias principales dentro del mercado es la de crecimientos intensivo o expansión y la de diversificación de producto dentro del mercado es decir crear un producto para nuevos mercados; mientras que la expansión trata de crear un mismo producto, pero para nuevos mercados con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes dentro del mercado meta.

Matriz crecimiento	Producto actual	Producto modificado	Producto nuevo	Alternativa tecnológica nueva
Producto mercado actual (Segmentos actuales y nuevos)	Penetración de mercado	Desarrollo de nuevos productos		Diversificación
Producto mercado nuevo	Desarrollo de mercado	Desarrollo de producto y mercado		
Mercado de referencia nuevo	Diversificación			

Figura 8-2: Matriz de crecimiento (Ansoff)
Fuente: Libro “La estrategia de la empresa” Ansoff, H. (2015).
Elaborado por: Bonilla, E. (2018)

Estrategias de penetración de mercado

Las empresas usan este tipo de estrategias para productos de consumo masivo y que son sensibles al precio, ya que con esto se logra incrementar las ventas de las empresas con los productos que se ofrece en el mercado al cliente actual o potencial. Al implementar esta alianza estratégica en mercados que se encuentren en un ciclo de vida de madurez no es difícil conseguir el éxito debido que está por encima de la competencia; y es la adecuada para productos o mercados que se encuentren en una etapa de crecimiento del ciclo de vida. Se debe considerar diversos puntos principales llevar a cabo la penetración de mercado parte de las empresas son:

- **Incrementar la cuota de mercado:** Aumentando las actividades de marketing, realizando promociones, incrementando su presupuesto de comunicación y publicidad, reduciendo el precio, etc., o bien ofreciendo un producto diferenciado del de la competencia.

- **Aumentar la frecuencia de uso:** Esto puede conseguirse aumentando la publicidad para recordar el uso del producto, posicionando el producto como de uso frecuente o incluso haciendo el uso del producto más fácil.
- **Promover nuevos usos:** La empresa puede proponer a los consumidores nuevos usos de sus productos, o bien son los propios consumidores los que utilizan los productos para nuevos usos.
- **Aumentar los niveles de uso por ocasión:** Convenciendo a la gente para que consuma más cantidad de producto en cada ocasión.
- **Búsqueda y atracción de nuevos usuarios:** Se trata de ampliar el número de consumidores o usuarios atrayendo a los no consumidores o a consumidores de productos sustitutivos. (Munera & Rodriguez, 2015, p. 20)

Estrategias de desarrollo de productos

Las empresas al momento de aplicar las estrategias de desarrollo de nuevos productos se comprometen a la fabricación de nuevos productos para los diversos mercados existentes que deberán adaptarse a cada una de las necesidades expuestas por los consumidores donde deberán estar pendientes a los nuevos cambios o avances tecnológicos. Para lo cual deberán considerar las siguientes variables para que dicha alianza estratégica tenga su éxito a la hora de ser aplicada en la empresa.

- Crear un nuevo producto o servicio que represente cambios en los beneficios que se ofrecen a los clientes y que pueden ser compatibles con los productos actuales, aprovechando el conocimiento del mercado y la imagen de marca de la empresa.
- Incorporación de nuevas funciones, atributos o características para atraer a nuevos consumidores.
- Ampliación de la gama de productos con, por ejemplo, nuevos modelos, nuevos envases y tamaños, nuevos sabores, etc.
- Rejuvenecer la gama de productos es otra posibilidad que supone actualizar productos obsoletos para continuar siendo competitivos.
- Mejorar la calidad del producto y sus prestaciones, lo que permitirá crecer dentro del mercado en el que se está actuando. (Lambin, Galluci, & Sicurello, 2015, p. 21)

Estrategias de desarrollo de nuevos mercados

Las empresas empiezan a fabricar el mismo producto, pero direccionado para nuevos mercados geográficos atrayendo a otros sectores del mercado es así que la empresa empieza aprovechar las

experiencias y el conocimiento sobre todos los productos para obtener una cuota de participación alta en relación a la competencia. Sin embargo, las empresas se enfocan en la expansión geográfica ya sea a nivel local, regional o internacional dirigiéndose a mercados nuevos que ayuden a la estabilidad de la empresa es donde ahí interviene el experto en marketing en darle un plus de costo a los productos con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes actuales y la captación de nuevos clientes en las diferentes regiones del país. (Lambin, Galluci, & Sicurello, 2015, p. 22)

Estrategias de crecimiento diversificado e integración

Las empresas de hoy en día empiezan que se encuentran en una etapa de madurez en el ciclo de vida comienzan a la fabricación de nuevos productos dando un valor agregado para nuevos mercados en diferentes regiones del país, con el fin de cubrir las necesidades de los clientes actuales que no se encuentran abarcadas por otras empresas. donde el principal objetivo de este tipo de estrategia es incursionar en negocios fuera de los actuales de la compañía, pero se debe tener en cuenta que invertir grandes recursos también involucra grandes riesgos que podría ocasionar una mala imagen o reputación de la empresa dentro el mercado.

En cuanto a la estrategia de integración se divide en crecimiento integrado hacia atrás, hacia delante, vertical y el integrado lineal. Cuando la empresa lleva un integrado hacia atrás es porque supone la adquisición de productos de empresas proveedoras; hacia delante es cuando se adquiere el producto de empresas distribuidoras a un precio poco elevado; Al hablar de una integración vertical es porque asume la realización de actividades que están en otros niveles de producción o de distribución; Finalmente el integrado lineal se da cuando la empresa adquiere una diversidad de productos a la competencia a un precio elevado con el fin de conseguir una mejor posición en el mercado con el producto de calidad. (Navas & Guerras, 2015, p. 23)

b) Estrategias de mantenimiento y de desinversión

Las empresas que se encuentran en la etapa de crecimiento dentro del ciclo de vida es más sencillo ganar una cuota de mercado y la captación de nuevos clientes potenciales, a medida la empresa va creciendo se va viendo resultados y el cumplimiento de objetivos sería un poco más difícil como indica el autor Best (2015): “En algunos mercados maduros o en declive se puede conseguir una gestión atractiva de la tesorería a través de una estrategia defensiva de monetización”.

Si la situación actual de la empresa está en una etapa de declive la mejor solución es salir del mercado lentamente o la innovación de sus productos para si no dejar libre ese mercado y las

necesidades que no estarían cubiertas con ningún tipo de producto. Donde la empresa deberá mantener claramente lo que realmente desea realizar la empresa uno de los principales puntos sería defender a la empresa de la competencia y mantener su cuota de mercado y no tener un volumen de venta bajas que será afectada directamente la empresa y los directivos que se encuentren trabajando en la organización.

2.2.10 Funciones del marketing estratégico

Para Drucker (2008) la función del marketing estratégico es, por tanto, orientar la empresa hacia las oportunidades económicas atractivas para ella, es decir, adaptada a sus recursos y a su saber hacer, o crear oportunidades atractivas. Las funciones concretas del marketing estratégico son:

2.2.10.1 Delimitar el mercado relevante.

Consiste en identificar el mercado sobre el que desea competir y definir una estrategia de presencia. En este intento de delimitación aparecen 3 dimensiones:

- El servicio básico prestado por el producto.
- Las tecnologías que pueden ser utilizadas para obtener ese servicio.
- Los diferentes grupos de compradores que forman parte del mercado total.

2.2.10.2 Segmentación del mercado.

Consiste en analizar la diversidad de necesidades en el interior de los productos-mercados, ya que, aunque los consumidores deben buscar un mismo servicio básico, pueden tener distintas expectativas o preferencias específicas en la manera de obtener la función buscada o los servicios que acompañan al servicio base. Con la segmentación del mercado se divide el mercado de modo que dé lugar a submercados con un comportamiento comercial diferente para el producto en cuestión.

2.2.10.3 Análisis de la competencia.

Rara vez la empresa se encuentra sola en un mercado; lo normal es la presencia de otras firmas competidoras que tratan de satisfacer a los mismos clientes, limitando así el atractivo de la oportunidad de marketing descubierta. Es necesario que la oferta que la empresa haga a sus clientes sea mejor que la que hacen sus competidores.

2.2.10.4 *Análisis del entorno genérico.*

El entorno es todo aquello que es ajeno a la empresa; son los factores y fuerzas que escapan al control de la empresa y que pueden tener impacto sobre ella. Una de las tareas más importantes de los responsables de marketing es identificar su entorno y vigilar su evolución para descubrir en él oportunidades y amenazas tanto actuales como potenciales. En la medida que la empresa pueda identificar las fuerzas y elementos claves de su entorno y predecir de forma acertada su evolución futura, estará en condiciones de adoptar las acciones oportunas para aprovechar las oportunidades y reducir al mínimo el impacto de las amenazas.

2.2.10.5 *Análisis interno.*

Se pretenden descubrir los puntos fuertes y débiles de la empresa, es decir, su ventaja competitiva. Los puntos fuertes son capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y, en definitiva, ventajas competitivas que pueden servir para explotar oportunidades o superar amenazas. Los puntos débiles constituyen una amenaza para la organización y deben ser superados. (pg. 5- 7)

2.2.11 *Investigación de mercado*

Kotler (2003) define la investigación de mercados como “El diseño, la obtención, el análisis y la presentación sistemáticos de datos y descubrimientos pertinentes para una situación de marketing específica que enfrenta la empresa”.

La investigación de mercado Malhotra (2013) “Es la identificación, recopilación, análisis, y difusión de la información de manera sistemática y objetiva, con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de mercadotecnia”

El principal objetivo del plan de marketing estratégico es conseguir la satisfacción de las necesidades de los clientes y el establecimiento de relaciones estables en el largo plazo mediante el valor que proporciona los productos y servicios. Sin embargo, la investigación de mercados no es la única fuente de información, ya que los directivos de marketing transforman sus experiencias diarias con relación a los comportamientos del mercado en estrategias de marketing lo que puede suponer una apuesta arriesgada para la empresa ya que no proviene de un estudio sistemático, objetivo y representativa para la empresa dentro del mercado.

2.2.12 *Mix de marketing*

En la actualidad ya no es viable fabricar el producto para posteriormente intentar venderlo, sino que es necesario estudiar las necesidades de nuestros clientes y desarrollar el producto para ellos. En definitiva, toda empresa del siglo XXI que desee tener éxito, tiene que plantearse trabajar en un escenario dónde el cliente cobre protagonismo ante el producto, en las estrategias de marketing mix. El marketing mix se refiere “Al conjunto de acciones o tácticas que una empresa utiliza para promocionar tu marca o producto en el mercado”. Las 4P conforman una mezcla de marketing típica: precio, producto, promoción y lugar o plaza.

Sin embargo, la mezcla de marketing es el resultado del conjunto de elecciones, acciones y decisiones de la organización respecto de cada una de las áreas de la cuatro P. De esta manera podríamos pensar en infinitos conjuntos de opciones para responder a las necesidades que plantean distintos mercados, productos y clientes. (Dvoskin, 2004)

Para que el marketing mix goce de éxito las estrategias deben mantener coherencia entre los elementos que lo conforman porque sería inútil por ejemplo posicionar el producto en un mercado de limitado poder adquisitivo con un precio alto; por lo que es indispensable definir estrategias efectivas que mantengan concordancia al segmento o los segmentos que están siendo atendidos o se desee captar siempre priorizando la satisfacción del segmento objetivo de la empresa. (Taylor, 1994, p. 231 - 232)

2.2.13 *Las 8 p's del marketing de servicios*

En la época en que viven hoy las empresas se encuentran rodeadas de diversos tipos de clientes exigentes y con mucha competencia, convirtiéndose en el eje principal de la rivalidad entre diversas organizaciones del sector público y privado, donde la mayoría de los negocios poseen un giro principal ya sea la venta de un producto implica un servicio (servicio de entrega, servicio pos venta, servicio de instalación, etc), considerado como un plus que las empresas entregan a sus clientes, existen negocios que solamente ofrecen experiencias.

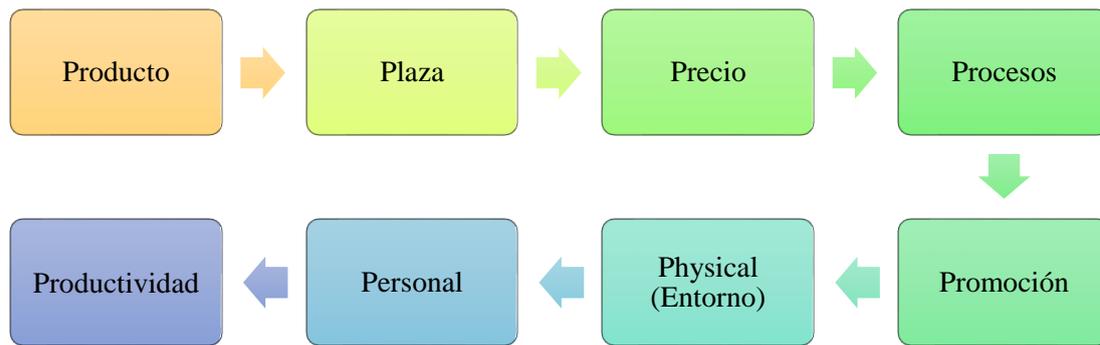


Figura 9-2: P's de marketing de servicios

Fuente: Libro "Marketing de servicios: personas, tecnología y estrategia" (Lovelock & Wirtz, 2009).

Elaborado por: Bonilla, E. (2018)

Dado que los servicios son intangibles, los clientes requieren de algún elemento tangible que les facilite la comprensión de la naturaleza de la experiencia de servicio. Además, los especialistas del Marketing, han adoptado una mezcla ampliada del marketing de servicios llamadas las 8 P's que se mencionan y describen a continuación. (Lovelock & Wirtz, 2009).

2.2.13.1 *Producto*

Es el principal elemento dentro de una empresa fabricantes de bienes es el producto, donde se debe ofrece valor a los clientes y satisfacer mejor sus necesidades que otras propuestas de valor de la competencia. Además, el producto debe estar enfocada a cada una de las empresas a la hora de prestar sus servicios ya sea organizaciones de consumo o como las empresas de bienes de capital, para lo cual se presenta diversos tipos de productos.

- **Bienes de consumo:** la gran mayoría de los bienes que adquieren los consumidores son susceptibles de clasificarse en función de los hábitos de compra. Podemos distinguir así entre bienes de conveniencia, de compra, de especialidad y bienes no buscados.
- **Bienes de compra:** son aquellos artículos con los que el consumidor, en el proceso de selección y adquisición, hace comparaciones en términos de adecuación, calidad, precio y estilo. Por ejemplo, a esta categoría pertenecen los muebles, la ropa, los autos usados y los electrodomésticos de gran tamaño.
- **Bienes industriales:** Se clasifican en función de su incorporación al proceso productivo y su costo relativo. Cabe distinguir tres grupos de bienes industriales: materiales y piezas, bienes de capital, y suministros y equipos. (Kotler, 2006, p.p. 6 - 7)

Sin embargo, la mayoría de las empresas se ven obligadas a fabricar productos de acuerdo a cada una de las actividades económicas que se desarrolla en los diferentes países, mismo que sirven para satisfacer las necesidades de los clientes, dichos productos deben ser innovadores y acorde a cada situación de la organización y deberán estar enfocados en 3tres componentes principales como es (componente de soporte, empaque, central)

2.2.13.2 *Plaza*

Implica decisiones sobre donde y cuando debe entregarse y a través de que canales (físicos o digitales) rapidez, comodidad y conveniencia son factores claves para la entrega eficaz de un servicio. Por otro motivo la distribución debe, tener en cuenta la superación existente entre la producción y el consumo; por ende, se encuentra concreto en tres aspectos importantes que son de importancia a la hora de designar el lugar de venta de un producto o conocido como (plaza o distribución.)

- **Separación física:** La que existe entre los lugares de producción y de consumo. Esta separación hace necesario que alguien se preocupe de la reunión de la oferta y su traslado hacia el destino final.
- **Separación en el tiempo:** Mientras el consumo en muchos casos es continuo, el ritmo de producción o los momentos de recogida o recolección suelen ser discretos o se suelen elaborar en grandes lotes de fabricación. (Aguirre, 2000, p. 18.)

2.2.13.3 *Precio*

Para (Kerin, 2014) los precios para diferentes productos influyen en la percepción que tiene los consumidores a la hora de adquirir un producto enfocados en la calidad, dureza y material, entre otros; un precio alto indica que el producto es de calidad y de prestigio, pero un precio bajo se reacciona con un producto de mala calidad.

El determinar el precio de un producto es complicado, más cuando es una empresa que presta sus servicios a los diferentes tipos de clientes ya que poseen una gran de servicios y subservicios; en este sentido, el precio es una forma de comunicarle al mercado qué posicionamiento está buscando la empresa para sus productos. Además, los clientes son el principal factor que se encuentra afectado por el costo del tiempo y el esfuerzo, para la fijación de los precios se debe considerar diferentes costos y así establecer un precio que no sea tan alto y ni bajo frente al precio de la competencia y poder generar ingresos altos para la organización.

2.2.13.4 *Proceso*

El primer elemento que se agrega son los procesos. Se entiende por procesos la forma en que la empresa hace las cosas. “Los procesos son la arquitectura de servicios y describen el método y la secuencia del funcionamiento de los sistemas de operación del servicio, especificando la manera en que se vinculan para crear la proposición de valor que sea prometido a los clientes”. (Lovelock & Wirtz, 2009, p. 27).

Los procesos dentro de una empresa deben ser eficaces y necesarios que permitan garantizar la entrega de la promesa ofrecida y pueda considerarse que entrega valor real. Donde un proceso mal diseñado tendrá resultados negativos como es las entregas lentas, ineficientes, burocráticas, generando una mala imagen para la empresa y convirtiendo al proceso en una experiencia decepcionante y lo principal atentando con la moral de los empleados que desempeñan en la empresa y por ende disminuir su productividad y los ingresos económicos bajos afectando a la organización, convirtiendo al proceso general en una experiencia decepcionante atentando también contra la moral de los empleados disminuyendo sus niveles de productividad.

2.2.13.5 *Promoción*

Este elemento del mix de marketing es sumamente importante para las compañías, empresas u organizaciones, mismas que deben cumplir con los tres papeles fundamentales dentro de la comunicación como es: informar acerca de algún producto, persuadir e inducir a la compra y recordar las marcas. Por ende, la comunicación es considerada como “el proceso de transmisión de un mensaje que incluye un origen, un mensaje, un canal de comunicación, un receptor, y un proceso de codificación y decodificación”. (Kotler, 2006, p. 23)

Además, la comunicación dentro del marketing desempeña un papel importante a la hora de ser empelada en empresas que no poseen un a comunicación eficaz afectando a la imagen corporativa de la organización, por ende, no tendrá un posicionamiento adecuado dentro del mercado meta, la promoción se enfoca en tres elementos claves como es comunicar; a los clientes tanto internos y externos de la empresa; informar, persuadir, actuar. Para que la comunicación sea efectiva, debe estar precedida por una estrategia que la contenga, direcciona y articule para lograr integridad y coherencia en todos los mensajes que se comunican desde la organización a todos sus mercados, consumidores y potenciales clientes.

2.2.13.6 *Physical (entorno)*

La decoración de las áreas donde se recibe u otorga la experiencia de servicio debe recibir un tratamiento bien analizado y procesado pues ejerce un fuerte impacto en la impresión de lo que será la experiencia de servicio, dada la ingente necesidad del cliente de elementos tangibles en todas las etapas de la experiencia de servicio. (Lovelock & Wirtz, 2009, p.29).

2.2.13.7 *Personas*

Dentro del marketing la variable principal es las personas, donde se ejecutan la interacción entre los clientes y el personal de contacto de la empresa misma, que puede impactar de una forma positiva y negativa con el fin de posicionar una marca en la mente del consumidor y por ende generar un crecimiento en la cuota del mercado en las diferentes empresas u organizaciones, y generar una mayor fuerza de ventas que permitan obtener una relación estable y concreta entre los clientes potenciales y reales dentro del mercado.. Además, las personas dentro del servicio se generan un entrenamiento, capacitación y motivación se distinguen como elementos claves para garantizar la eficiente entrega del servicio, la satisfacción del cliente haciendo más intensa la experiencia. (Lovelock & Wirtz, 2009, p.29).

2.2.13.8 *Productividad (y calidad)*

De tal manera, la productividad es la que busca obtener el mejor resultado al menor costo y la reducción del costo con el objetivo de no afectar la calidad del servicio y entrega a la hora de ser evaluada por la percepción de los clientes; donde dichos elementos se ven enfocados en avances tecnológicos facilitando el proceso y brindando mayor valor a los beneficios valorados por los clientes. Donde todos estos factores hacen posible que los servicios y la promesa que realiza la empresa hacia los clientes debe ser entregada a tiempo, con una buena experiencia, calidad y un valor agregado en beneficio de la empresa y así satisfacer las necesidades de los clientes que adquieren un producto. (Lovelock & Wirtz, 2009, p.30).

2.2.14 *Análisis FODA*

Kotler & Armstrong (2008) definen al análisis FODA como una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Además, el análisis FODA es una herramienta de carácter gerencial válida para organizaciones públicas y privadas, la cual facilita la evaluación situacional de la organización y determina los factores que influyen y exigen desde el exterior hacia la institución gubernamental. Estos factores se convierten en amenazas u oportunidades que condicionan, en mayor o menor grado, el desarrollo o alcance de la misión, visión objetivos y metas de la organización. (Zambrano, 2011, p.85)

El elaborar un análisis FODA, permite tomar en cuenta en consideración la formulación de la visión, misión y los objetivos, considerando aquellas circunstancias o situaciones en la cuales dicho elementos se encuentren definidos y en función de ellos, determinar o identificar tanto los factores internos como externos. Además, es considerada como una herramienta de diagnóstico para la empresa enfocándose en los escenarios e impacto tanto del presente como del futuro que se presentan en el entorno a la empresa.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Positivos: Para alcanzar el objetivo	Origen Interno: Atributos de la empresa
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Negativos: Para alcanzar el objetivo	Origen Externo: Atributos del ambiente

Figura 10-2: Matriz foda

Fuente: Libro "Planificación estratégica,presupuesto y control de la gestión pública" (Zambrano,2011)

Elaborado por: Bonilla, E. (2018)

2.2.15 *Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)*

La matriz es una herramienta de diagnóstico que permite realizar un estudio de campo, permitiendo identificar y evaluar los diferentes factores externos que pueden influir con el crecimiento y expansión de una marca, dentro del instrumento facilita la formulación de diversas estrategias que son capaces de aprovechar las oportunidades y minimizar los peligros externos. (Shum, 2018)

Sin embargo, es importante tener en cuenta que las estrategias para las empresas del sector público o privado no nacen por obra de magia, para lo cual se debe realizar un análisis estricto tomando en cuenta los factores demográficos, socioculturales, político, legal, tecnológicos, económicos, ambientales, globales y competitiva; mismo que permitirán observar en cuál de los elementos antes mencionados presenta falencias la empresa dentro del mercado.

2.2.16 Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

La matriz es una herramienta que permite realizar una auditoría interna de la administración de la organización, permitiendo analizar la efectividad de las estrategias aplicadas y conocer con detalle su impacto; dentro del instrumento nos permite evaluar las fortalezas y debilidades más relevantes en cada área y así formular nuestras estrategias que sean capaces de solventar, optimizar y reforzar los procesos internos. (Shum, 2018)

2.2.17 Matriz interna externa (IE)

La matriz Interna Externa es una herramienta que sirve para evaluar a una organización pública o privada, tomando en cuenta los dos tipos de factores internos (Fortalezas y Debilidades) y factores externos (Oportunidades y Amenazas), mediante la cuantificación del índice que podrá graficar y ubicar en uno de los 9 cuadrantes que tiene la matriz. Sin embargo, la matriz Interna Externa se basa en dos dimensiones claves a la hora de diseñar donde los totales ponderados de la matriz Efi se colocarán en el eje de las X, y los valores de la Efe estarán situados en el eje de las Y. (Castellanos, 2015)

Totales ponderados EFI				
Alto de 3 a 4	I	II	II	
Media de 2 a 2.99	IV	V	VI	
Bajo de 1 a 1.99	VII	VIII	IX	
	Fuerte de 3 a 4	Medio de 2 a 2.99	Bajo de 1 a 1.99	Totales ponderados EFI

Figura 11-2: Matriz interna externa

Fuente: Castellanos, (2015)

Elaborado por: Bonilla, E. (2018)

2.2.18 Matriz de perfil competitivo (MPC)

La matriz de perfil competitivo (MPC) es la que identifica a los principales competidores de una empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de una empresa en estudio. Los valores y los puntajes de valor total tanto en la matriz MPC y

MEFE poseen en el mismo significado, ya que los factores para tener un éxito en la matriz incluyen los aspectos tanto interno como externos.

Dentro de la matriz de perfil competitivo de una empresa es diferente, debido a que los factores de éxito son más amplios, pues no incluyen datos específicos ni basados en hechos e incluso se pueden centrar en diferentes aspectos internos de la empresa. Donde los factores importantes para obtener un éxito en la MPC, no se encuentran agrupados por oportunidades y amenazas como en la matriz MEFE. (Fred, 2013, p.106)

2.2.19 Matriz RMG

La matriz RMG es una herramienta de estudio dentro del marketing de origen español, que ha sido creada con éxito por la empresa que posee su mismo nombre. Sin embargo, la matriz RMG permite analizar los diferentes factores internos y externos que poseen las empresas permitiendo conocer el grado de competitividad, así como el rechazo o aceptación del producto o servicio dentro del mercado objetivo. (Muñiz , 2019)

Además, de ser una matriz netamente de análisis, permite evidenciar la ubicación correcta de la empresa dentro del mercado frente a la competencia, Para lo cual posee diferentes posiciones con sus respectivos objetivos como son: Barranco, Pared, Semilla, Valle y Cumbre, para lo cual deberán tomar en cuenta en los diferentes resultados y actuar de manera positiva en beneficio de la empresa o institución de estudio.

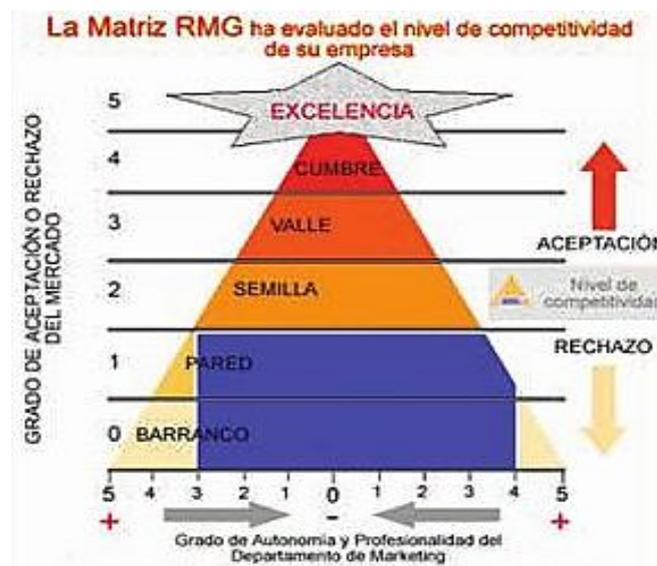


Figura 12-2: Matriz RMG

Fuente: Libro "La matriz RMG" (Muñiz, 2019)

Elaborado por: Bonilla, E. (2018)

2.3 Marco conceptual

Cadena de valor: La cadena de valor es la sucesión de acciones realizadas con el objetivo de instalar y valorizar un producto o un servicio exitoso en un mercado mediante un planteamiento económico viable. Permite dividir la compañía en sus actividades estratégicamente relevantes a fin de entender el comportamiento de los costos, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación. (Porter, 2016, p.7)

Competencia: “La forma en que la mayor parte de las empresas que actúan en un mismo mercado distribuyen el producto, puede ser una restricción para la búsqueda de vías alternativas”. (Monferrer, 2013, p. 137)

Cuota de mercado: La cuota de mercado representa el porcentaje sobre el total del mercado que esa empresa tiene. Es decir, de la cantidad de ventas que se generan en ese mercado, Por regla general, la cuota de mercado se calcula en un periodo de tiempo concreto. (Vergara, 2015)

Empresa: La empresa “es el agente económico de producir bienes y servicios, que actúen siempre condicionada por el entorno en el que se desarrolla su actividad y que se busca la máxima rentabilidad” (Valle, 2016)

Estrategias: La estrategia “Es el conjunto de orientaciones generales y detalladas hacia la acción: el cómo de lograr lo que se pretende”. (Bárcena & Lerma, 2012).

Estructura Organizacional: “Es la capacidad de una organización de estructurarse y reestructurarse para adaptarse a condiciones internas y externas cambiantes es importante para aumentar al máximo el desempeño organizacional” (Chiavenato, 2007)

Marketing estratégico: El marketing estratégico es “la correcta identificación de las oportunidades del mercado como la base para la planeación del marketing y crecimiento del negocio, a diferencia del marketing que enfatiza las necesidades y deseos del consumidor, el marketing estratégico enfatiza a los consumidores y a los competidores”. (Kotler & Lane, 2009)

Participación del Mercado: “Porcentaje que se vende del producto de una compañía del total de productos similares que se vende en un mercado específico”. (Kinneer & Taylor, 2006)

Segmentación: "Es aquella parte del mercado definida por diversas variables específicas que permiten diferenciarla claramente de otros segmentos. A medida que se considera una mayor

cantidad de variables para definir cualquier segmento de mercado, el tamaño del segmento se reduce y las características de este son más homogéneas”. (Bonta & Farber, 2013)

Población: “Es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”. Es la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las entidades de la población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación (Sampieri , 2015, p. 174).

2.4 Idea a defender

El plan de marketing estratégico permitirá incrementar la cuota de mercado del Hospital Andino Alternativo, de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.

2.4.1 *Variable Dependiente*

Plan de marketing estratégico.

2.4.2 *Variable Independiente*

Incrementar la cuota de mercado.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 Enfoque de investigación

La investigación estará dirigida a un enfoque mixto (cualitativo – cuantitativo), con un enfoque descriptivo. En la fase cualitativa se utilizará para afinar cada una de las preguntas de investigación en el respectivo proceso de la interpretación de los resultados obtenidos por la encuesta, entrevista y en el análisis de cada una de las matrices y principalmente en el análisis de la situación de la empresa. La segunda fase de estudio será cuantitativa, donde se empleará para la presentación de los cuadros de resultado de las encuestas, así como en las evaluaciones de matrices y aplicación de la muestra, ya que permite establecer la medición numérica y análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento.

Además, con la investigación bibliográfica-documental, se podrá recurrir a diferentes fuentes bibliográficas para la recopilación de una amplia cantidad de información en relación al tema principal, donde se desarrollará un marco teórico pertinente que fundamente la investigación, misma que contribuya al análisis de los conceptos y términos que se manejarán a lo largo del trabajo. Sin embargo, con la investigación de tipo descriptivo se podrá describir de una manera clara y precisa todos los conceptos y variables de estudios enfocadas al plan estratégico y la cuota de mercado para el Hospital Andino alternativo de Chimborazo, a través del uso de herramientas de estudios que permitan analizar cada una de las variables y poder evidenciar la situación actual que atraviesa la empresa dentro del mercado de la salud.

Fuentes primarias: En cuanto a las fuentes primarias se pueden citar varios ejemplos como libros, revistas, tesis, monografías, etc.; mismo que servirán de ayuda para la realización del marco teórico y conceptual, con el fin de sustentar con éxito el proyecto de investigación.

Fuentes secundarias: En cuanto a fuentes secundarias se pueden citar varios ejemplos mismos que son utilizados de una forma eficaz como son los: resúmenes, obras de referencia, artículos publicados en revistas científicas, trabajos de investigación publicados a nivel nacional e internacional.

3.2 Nivel de Investigación

Descriptivo: En la investigación se describirá de manera independiente los conceptos y variables enfocadas al plan estratégico y cuota de mercado, el cual permitirá indagar en cada una de las

variables con su respectivo problema, y se verá reflejada la situación actual del Hospital Andino Alternativo de Chimborazo.

3.3 Diseño de investigación

El diseño de la investigación será de tipo no experimental; ya que se encuentra vinculada a la investigación descriptiva y de campo, debido a que no se realiza sin ningún tipo de manipulación de las variables de estudio durante el proceso de investigación.

3.4 Tipo de estudio

Diseño transversal: La investigación estará enfocada a un diseño transversal, debido a que se realizará un solo trabajo de campo, el cual permitirá analizar la situación actual de la empresa y el comportamiento de los usuarios frente al servicio que ofrece el Hospital.

3.5 Población y muestra

3.5.1 Población

Es importante establecer la población para la investigación de campo permitiendo el diseño de las estrategias acordes al segmento de mercado propuesto. Para la presente investigación se tomará como referencia la información proporcionada por el Instituto de Estadísticas y Censos, (INEC), mismo que determino los siguientes resultados. La ciudad de Riobamba posee 225,741 habitantes, dentro de dicha población se encuentra la económicamente activa con un 54,7 % del total de la población, es considerada población económicamente activa de la ciudad de Riobamba, las personas comprendidas en una edad de 15 – 64 años que desempeñan al menos 1 hora en su trabajo en horario de lunes a viernes o en otros casos solo los fines de semana (INEC, 2018)

Tabla1-3: Universo de estudio

Hombres	Mujeres	Total	Población económicamente activa (54,7%)
106.840	118.901	225.741	123.480

Fuente: (INEC, 2018).

Elaborado por: Bonilla, E. (2018).

Los datos que se ha logrado obtener por parte del instituto nacional de estadísticas y censos (INEC) son resultados del último censo de población y vivienda realizado en el año 2010, donde se pretende realizar un estudio de mercado para ocho años. Para lo cual se ha determinado, realizar una proyección de la población para tener datos actualizados, debido que han pasado 8 años desde

el último censo, para lo cual se deberá proceder el cálculo para la muestra actual y así tener datos más veraces.

Tabla 2-3: Datos de la población

DATOS	
Pn= Población	?
Po= población año inicial	123.480
l= Variable constante	1
i= Tasa de crecimiento	2% = 0,02
n= Número de periodos	8

Elaborado por: Bonilla, E. (2018)

$$p_n = P_0(1 + i)^n$$

$$p_n = 123.480(1 + 0,02)^8$$

$$p_n = 123.480(1,1716)$$

$$p_n = 144.677$$

3.5.2 Proyección de la población

Tabla 3-3: Datos población económicamente activa Riobamba (PEA)

AÑOS	POBLACIÓN PROYECTADA. $P_n = P_0(1+i)^n$
2010	123,480
2011	125,950
2012	128,469
2013	131,038
2014	133,659
2015	136,332
2016	139,059
2017	141,840
2018	144,677

Fuente: (INEC, 2018).

Elaborado por: Bonilla, E. (2019)

3.5.3 Fórmula para cálculo del tamaño de la muestra

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{E^2(N - 1) + Z^2 P Q}$$

Figura 1-3: Formula finita de la muestra

Fuente: Sampieri, metodología de la investigación(Sampieri , 2015, p. 174)

Elaborado por: Bonilla, E. (2019)

- n=Tamaño de la muestra
- N=Universo
- Z=Nivel de confianza
- P=Probabilidad de que el evento ocurra
- Q=Probabilidad de que el evento no ocurra

3.5.4 Análisis de la encuesta piloto

Para la investigación de campo se determinó que se usará los instrumentos y técnicas de estudio como es el cuestionario el cual se encuentra estructurado de 12 preguntas dicotómicas y no dicotómicas como también las de escala de Likert; donde se procedió a la aplicación de 25 encuestas a las personas de Riobamba. De tal manera el principal objetivo de la aplicación de la encuesta piloto fue para la validación del cuestionario y la viabilidad de las preguntas realizadas. Por otra parte, se obtuvo los siguientes resultados al momento de la aplicación del cuestionario piloto, obteniendo los siguientes porcentajes con un 80% el proyecto es viable frente a un 20% que mencionaron que la investigación realizada para el Hospital no es viable la aplicación del proyecto para el segmento de salud del Hospital Andino Alternativo de Chimborazo.

Tabla 4-3: Datos para el cálculo de la muestra

Datos	
Z=	1.96
P=	0.80
Q=	0.20
N-1=	144,677-1
E=	0.05
N=	144,677
n=	?

Elaborado por: Bonilla, E. (2018.)

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{E^2(N - 1) + Z^2 P Q}$$
$$\frac{1,96^2 * 0,80 * 0,20 * 144,677}{0,05^2(144,677 - 1) + 1,96^2 * 0,80 * 0,20}$$
$$n = \frac{88926,58611}{361,69 + 0,614656}$$
$$n = \frac{88926,58611}{362,304656}$$
$$n = 245$$

El total de encuestas que se aplicara es de 245 a las personas de la ciudad de Riobamba.

3.6 Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

Método deductivo: Este método se aplicará en el momento de recabar información sobre el Hospital Andino Alternativo, además en la realización del marco teórico referente al plan

estratégico, con sus respectivas herramientas para el estudio de mercado y el diseño de estrategias, para efectuar soluciones al proyecto que se va a realizar.

Método inductivo: La aplicación del método iniciará con un previo estudio de cada uno de los factores tanto interno y externo que se encuentran afectando al centro de atención médica y obtener las conclusiones respectivas acerca de la situación actual de la institución médica.

Método analítico: La utilización de este método iniciará en la realización del trabajo de campo mediante la aplicación de la encuesta dirigida a la población económicamente activa (PEA) de la ciudad de Riobamba y en la aplicación de la entrevista al Gerente General del Hospital Andino Alternativo de Chimborazo, ya que permitirá realizar un análisis exhaustivo de la empresa.

Método sintético: La aplicación de este método se utilizará al momento de sintetizar los datos obtenidos del estudio de campo al momento de la aplicación de la encuesta, de tal manera permitirá tomar decisiones correctas y dar soluciones a todas las falencias encontradas en el estudio antes mencionado.

Método sistémico: Este método será empleado en el desarrollo del proyecto de investigación, al momento de diseñar las estrategias para lograr incrementar la cuota de mercado del Hospital Andino Alternativo de Chimborazo.

3.6.1 Técnicas

Para recopilar información pertinente, válida y confiable de los encuestados y el entorno en el que se desarrolla el problema a investigar se aplicarán las siguientes técnicas:

Encuesta: La presente técnica se empleará para recabar información de interés mediante la realización del cuestionario, donde constará una serie de preguntas previamente elaboradas, mismas que serán aplicadas de manera personal a un número de habitantes de la ciudad de Riobamba, con esta técnica se podrá determinar las características, gustos y preferencias de los diferentes consumidores del servicio de salud, posteriormente aportará de forma significativa a planificar las actividades necesarias para satisfacer las expectativas del centro de atención médico del Hospital Andino Alternativo de Chimborazo.

Entrevista: Esta técnica se empleará para la recopilación de información mediante una conversación profesional con el gerente del Hospital Andino Alternativo, donde el diálogo será

acerca de los aspectos del centro de atención médica y así ayudar a identificar las diferentes falencias que afectan la captación de nuevos clientes y la participación de mercado.

Observación directa: Esta técnica se empleará para la realización de las matrices de estudio, mismas que permitirán analizar la situación actual que se encuentra atravesando la empresa tanto a nivel interno y externo, con el fin de eliminar los errores encontrados.

3.6.2 Instrumentos

Los instrumentos con los que se extraerá la información de la realidad a investigar son los siguientes:

Cuestionario: El cuestionario que se aplicará será de tipo estructurado y no disfrazado con preguntas cerradas de múltiple elección y abiertas.

Guía de entrevista: Documento con preguntas previamente generadas que ayuden a recopilar la información luego de una conversación directa con los representantes de la institución para poder determinar la perspectiva de cada uno de ellos.

Matrices de evaluación de factores internos y externos: Los instrumento que se usará para la aplicación de la técnica de observación directa son las matrices de evaluación tanto a nivel interno y externo como son: Matriz MEFE, Matriz MEFI, Matriz MPC, Matriz IE, Matriz FODA, Matriz RMG.

3.6.3 Alfa de Cronbach para validar cuestionario

Tabla 5-3: Resumen de procesos de casos

		N	%
CASOS	Válido	25	100,0
	Excluido	0	0,00
	Total	25	100,0

Fuente: Software SPSS

Elaborado por: Bonilla, E. (2019)

Tabla 6-3: Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	Número de elementos
0,467	0,844	25

Fuente: Software SPSS

Elaborado por: Bonilla, E. (2019)

Análisis: Se aplicó una encuesta piloto basada en 25 encuestas la cual se obtuvo como resultado en el alfa de Cronbach el porcentaje de 0,844 el cual bajo las observaciones de varios autores es un porcentaje catalogado como muy bueno determinando así la alta fiabilidad del instrumento diseñado.

3.7 Estudio de mercado

3.7.1 Interpretación de resultados del estudio de mercado

Tabla 7-3: Género

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Masculino	101	41,2 %	41,2 %	41,2 %
	Femenino	144	58,8 %	58,8 %	100 %
	Total	245	100 %	100 %	

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Bonilla, E. (2019)

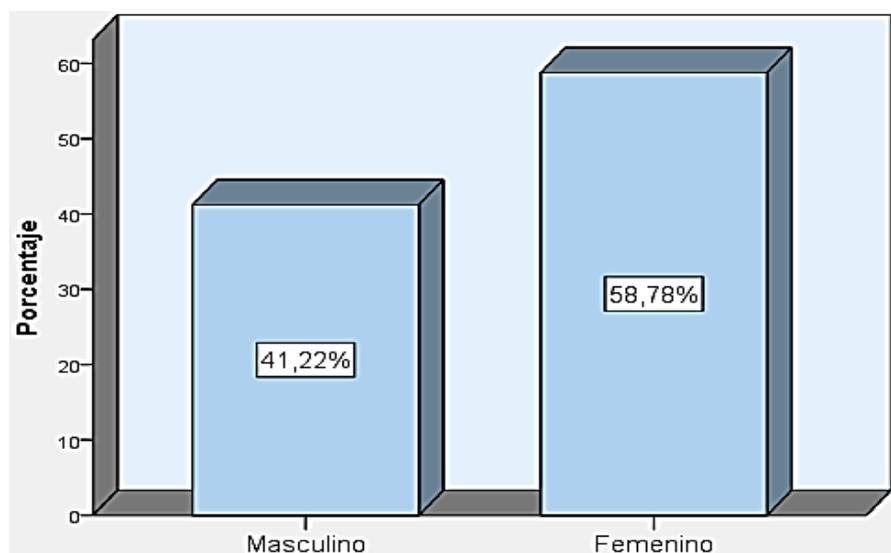


Gráfico 1-3: Género

Fuente: Tabla 7

Elaborado por: Bonilla, E. (2019)

Análisis e interpretación: Según los datos obtenidos en el trabajo de campo el 58,78% corresponde a lo femenino y el 41,22% es de género masculino, la encuesta fue aplicada a un mercado real, mismo que muestra la existencia de un mayor porcentaje del género femenino, esto se define ya que se puede apreciar 144 personas correspondiente a este género, demostrando así que este es más propenso a requerir los servicios de un Hospital.

Tabla 8-3: Número de miembros del hogar

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1 a 4	221	90,2 %	90,2 %	90,2 %
	5 a 8	11	4,5 %	4,5 %	94,7 %
	9 o mas	13	5,3 %	5,3 %	100 %
	Total	245	100 %	100 %	

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Bonilla, E. (2019)

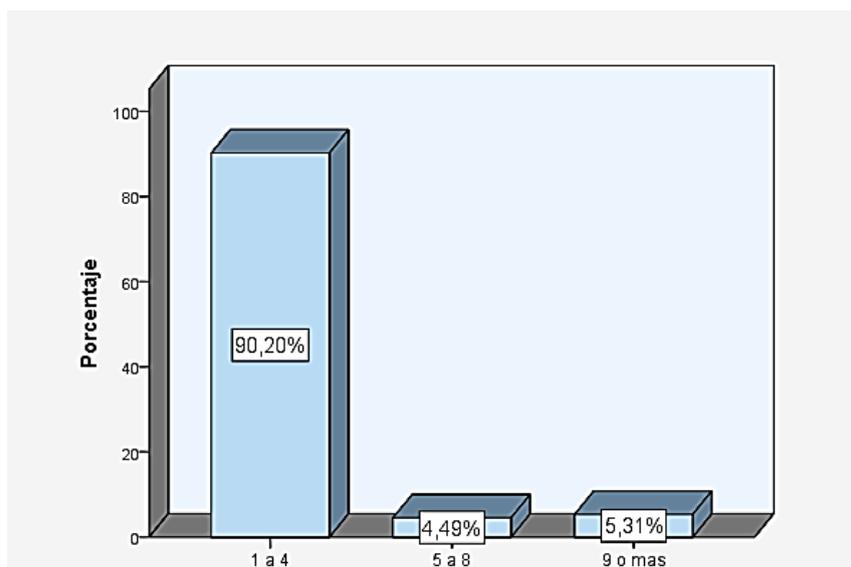


Gráfico 2-3: Número de miembros del hogar

Fuente: Tabla 8

Elaborado por: Bonilla, E. (2019)

Análisis e Interpretación: Según los datos obtenidos en el trabajo de campo el 90,20% hace referencia al número de miembros del hogar de 1 a 4; mientras que el 4,49% poseen de 5 a 8 y el 5,31% corresponde a más de 9 miembros en sus hogares, dentro de la ciudad de Riobamba las familias en promedio están conformadas de 1 a 4 personas, notando aquí la existencia de planificación familiar. A más de ello se puede observar que este porcentaje de familias, son los que más buscan la asistencia del Hospital.

Tabla 9-3: Edad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De 20 a 35 años	104	42,4 %	42,4 %	42,4 %
	De 36 a 50 años	56	22,9 %	22,9 %	65,3 %
	De 51 a 65 años	13	5,3 %	5,3 %	70,6 %
	De 66 años en adelante	72	29,4 %	29,4 %	100%
	Total	245	100 %	100 %	

Fuente: Trabajo de campo
 Elaborado por: Bonilla, E. (2019)

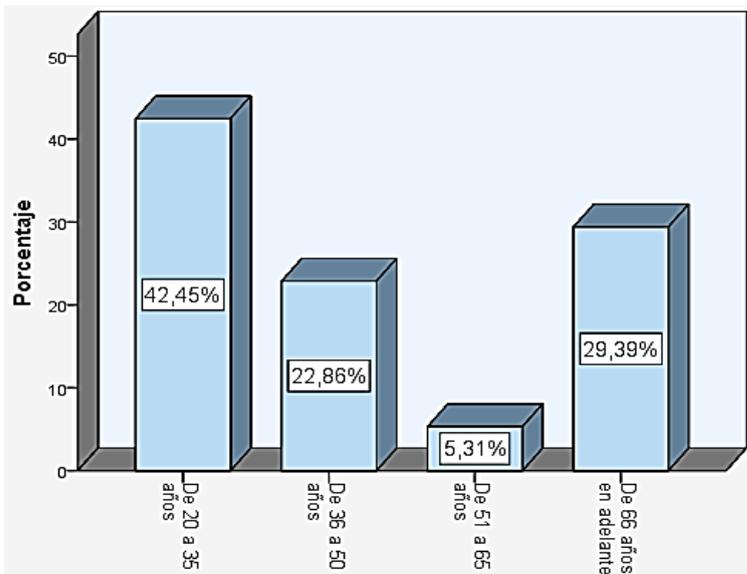


Gráfico 3-3: Edad

Fuente: Tabla 9
 Elaborado por: Bonilla, E. (2019)

Análisis e Interpretación: Según los datos obtenidos en el trabajo de campo el 42,35% corresponde a una edad de 20 a 35; 22,86% de 36 a 50; 5,31% de 51 a 65 y el 29,39% más de 66 años de edad. Al analizar los datos de la encuesta, se puede observar que la edad principal en el cual se va a enfocar el estudio se encuentra en un rango de 20 a 35 años, esto se analiza debido a que este rango es el que más frecuencia tiene sobre el total de encuestas.

Tabla 10-3: Ocupación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Enfermería	11	4,5 %	4,5 %	4,5 %
	Laboratorista	2	0,8 %	0,8 %	5,3 %
	Militar S. Pasivo	14	5,7 %	5,7 %	11,0 %
	Jubilados	31	12,7 %	12,7 %	23,7 %
	Guardia de seguridad	4	1,6 %	1,6 %	25,3 %
	Agricultor	17	6,9 %	6,9 %	32,2 %
	Médico General	7	2,9 %	2,9 %	35,1 %
	Secretaria	3	1,2 %	1,2 %	36,3 %
	Comerciante	39	15,9 %	15,9 %	52,2 %
	Empleado Privado	16	6,5 %	6,5 %	58,8 %
	Empleado Publico	25	10,2 %	10,2 %	69,0 %
	Ing. Sistemas	4	1,6 %	1,6 %	70,6 %
	Docente	20	8,2 %	8,2 %	78,8 %
	Quehaceres Domésticos	52	21,2 %	21,2 %	100 %
	Total	245	100 %	100 %	

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Bonilla, E. (2019)

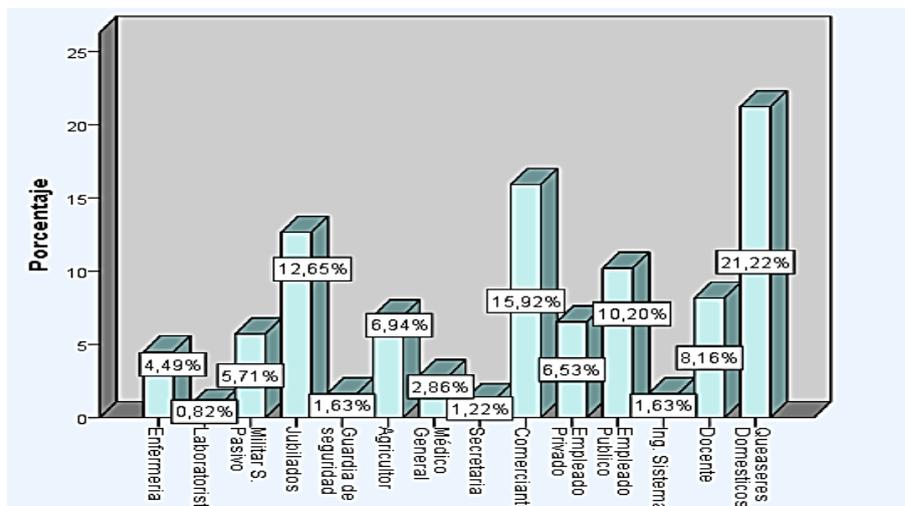


Gráfico 4-3: Ocupación

Fuente: Tabla 10

Elaborado por: Bonilla, E. (2019)

Análisis e Interpretación: Según los datos obtenidos en la encuesta aplicada, el 21.2% se dedica a los quehaceres domésticos, seguido por el 15.92% que se dedica al comercio, y de forma consecutiva se tiene un 12,7% correspondiente al sector jubilado, siendo estos valores presentados anteriormente los más altos, por otra parte, se observa que en los valores más bajos están profesionales como la secretaria 1,2%, y laboratoristas con el 0.82%. Además, las personas que hacen más uso de los servicios ofertados por el Hospital, corresponden a aquellos que no perciben un sueldo fijo, o a su vez personas que dependen de fuentes externas.

Tabla 11-3: Centros de atención médica

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Hospital del IESS	78	31,8 %	31,8 %	31,8 %
	Hospital Andino Alternativo de Chimborazo	24	9,8 %	9,8 %	41,6 %
	Subcentros de Salud	21	8,6 %	8,6 %	50,2 %
	Hospital Militar Riobamba	13	5,3 %	5,3 %	55,5 %
	Hospital San Juan	41	16,7 %	16,7 %	72,2 %
	Hospital de Solca Riobamba	10	4,1 %	4,1 %	76,3 %
	Hospital Docente Riobamba	18	7,3 %	7,3 %	83,7 %
	Clínica San Marcos	14	5,7 %	5,7 %	89,4 %
	Clínica Metropolitana	26	10,6 %	10,6 %	100 %
	Total	245	100 %	100 %	

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Bonilla, E. (2019)

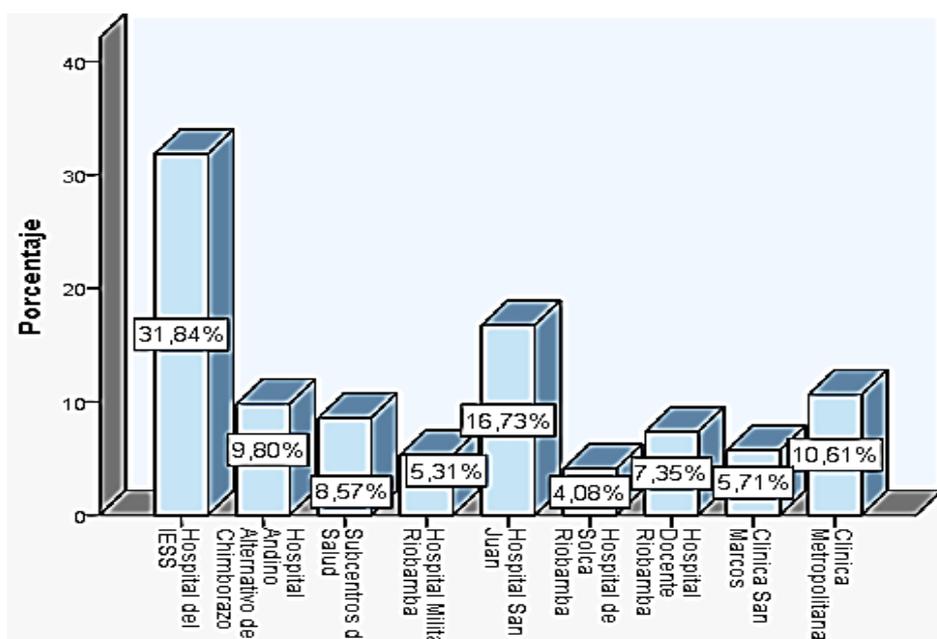


Gráfico 5-3: Centros de atención médica

Fuente: Tabla

Elaborado por: Bonilla, E. (2019)

Análisis e Interpretación: Según los datos obtenidos en la encuesta aplicada, el 31,81% de las personas cuando necesitan atención médica recurren al IESS, un 16,73 % acuden al Hospital “San Juan”, y 10,61% asisten a la “Clínica Metropolitana”. Además, se evidencia que a pesar de la atención que reciben en el IESS, el mayor porcentaje de personas se hace atender en este lugar debido a que estas instituciones ofertan sus servicios de forma gratuita; por otra parte, se puede analizar, que el porcentaje de personas que asiste, al Hospital “San Juan”, son de aquellas personas que reciben un sueldo fijo y buscan más especialistas.

Tabla 12-3: Frecuencia que recurre a un centro médico

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Semanal	54	22 %	22 %	22,0 %
	Mensual	31	12,7 %	12,7 %	34,7 %
	Trimestral	33	13,5 %	13,5 %	48,2 %
	Semestral	103	42,0 %	42,0 %	90,2 %
	Anual	24	9,8%	9,8%	100 %
	Total	245	100%	100%	

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Bonilla, E. (2019)

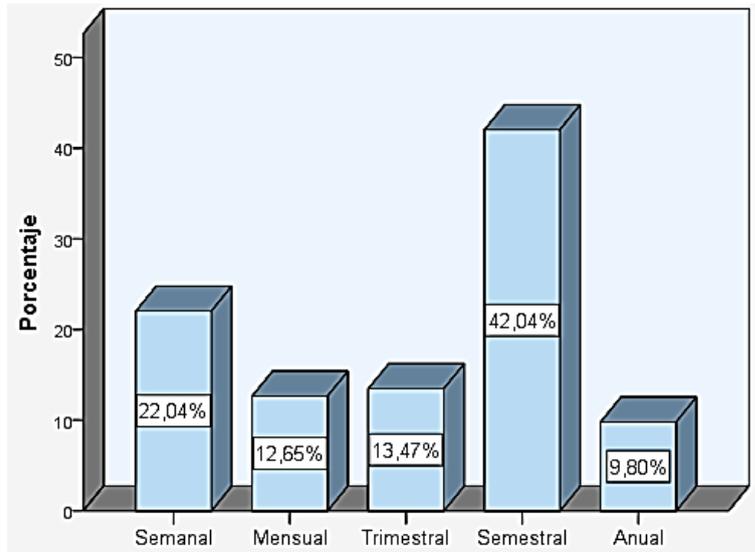


Gráfico 6-3: Frecuencia de asistencia a los centros médicos

Fuente: Tabla 12

Elaborado por: Bonilla, E. (2019)

Análisis e Interpretación: Según los datos obtenidos en la encuesta aplicada, el 42.04% de las personas acuden a un centro médico de forma semestral, un 22,040% acuden de forma semanal. Por otra parte, se puede interpretar que tan solo el 9,80% de personas encuestadas acuden a un centro de atención médica de forma anual. Debido a que el mayor porcentaje de los encuestados procura su salud, ya sea por obligación de sus empleos o voluntad propia, siendo esto algo bastante positivo para la economía, tanto del país, como de la ciudad, ya que se controlan las enfermedades, sin mayores complicaciones.

Tabla 13-3: Atributos de un Hospital

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Rapidez en la atención	79	32,2%	32,2%	32,2%
	Atención al cliente	41	16,7%	16,7%	49,0%
	Infraestructura adecuada	30	12,2%	12,2%	61,2%
	Médicos especialistas	94	38,4%	38,4%	99,6%
	Precios	1	0,4%	0,4%	100%
	Total	245	100%	100%	

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Bonilla, E. (2019)

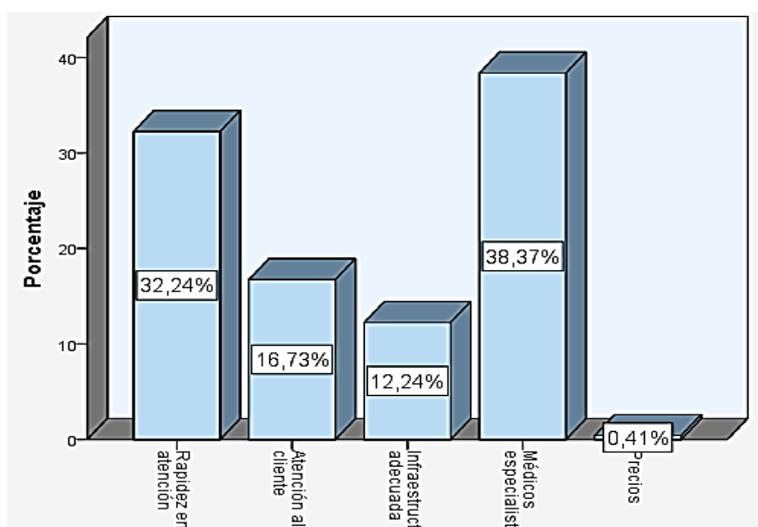


Gráfico 7-3: Atributos de un hospital

Fuente: Tabla 13

Elaborado por: Bonilla, E. (2019)

Análisis e Interpretación: Según los datos obtenidos en la encuesta aplicada, se puede interpretar, con respecto a los atributos que debe tener un proveedor para el servicio de salud, un 38.7% coincidió en que debe ser un médico especialista, el 32.24% menciono que debe aplicar rapidez en su atención; por otra parte, tan solo el 0,41% afirmo que debe ser importante el precio. Sin embargo las personas encuestadas coinciden en la importancia que tiene la especialización al momento de elegir un proveedor de la salud, ya que este debe tener conocimientos específicos y los estudios correspondientes que le permitan desenvolverse sin problemas dentro de su trabajo , asegurando excelentes resultados, esto seguido por la rapidez en la atención, ya que los proveedores de la salud deben ser personas comprometidas con su trabajo respetando los horarios de atención, y evitando generar aglomeraciones de pacientes en las salas de espera del centro de atención médico.

Tabla 14-3: Tipos de servicios de salud

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ginecología	59	24,1%	24,1%	24,1%
	Medicina interna	48	19,6%	19,6%	43,7%
	Imagenología(Rayos x)	17	6,9%	6,9%	50,6%
	Laboratorio	12	4,9%	4,9%	55,5%
	Hospitalización	7	2,9%	2,9%	58,4%
	Cirugía	21	8,6%	8,6%	66,9%
	Pediatría	6	2,4%	2,4%	69,4%
	Dermatología	10	4,1%	4,1%	73,5%
	Odontología	27	11,0%	11,0%	84,5%
	Medicina General	38	15,5%	15,5%	100%
	Total	245	100%	100%	

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Bonilla, E. (2019)

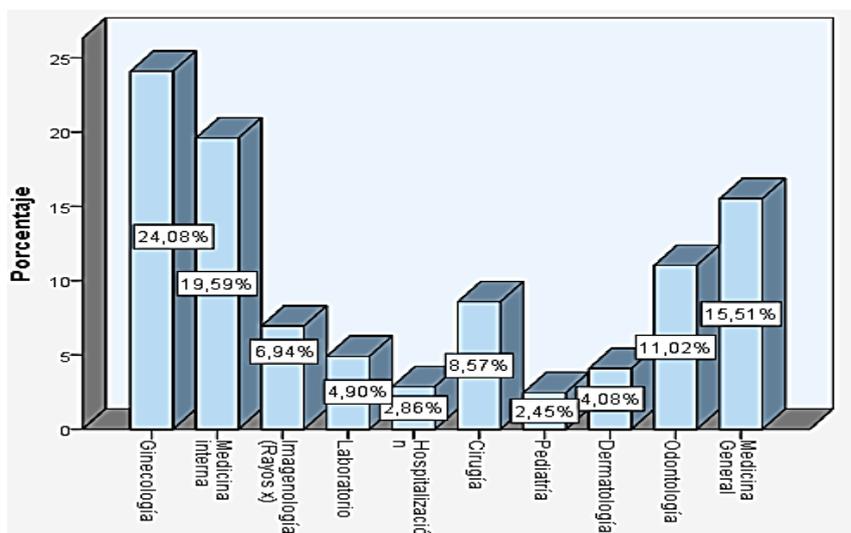


Gráfico 8-3: Tipos de servicios de salud

Fuente: Tabla 14

Elaborado por: Bonilla, E. (2019)

Análisis e Interpretación: Según los datos obtenidos en el trabajo de campo el 24,08% corresponde a los servicios de Ginecología, el 19,59% corresponden al servicio de medicina interna, y el 15,51% se integra por medicina general, siendo estos los servicios que más requieren las personas. Por otra parte, cirugía corresponde al 8,57%, seguido por dermatología con un 4,08% y pediatría a quien le corresponde el 2,45%. Dentro de los servicios de salud más solicitados o requeridos por las personas se encuentra Ginecología, a lo que se puede inferir, que los pacientes poseen problemas de salud controlables. Por otra parte, también se evidencia, que las personas no hacen tanto uso del servicio de pediatría, lo que permite inferir que a pesar del número de partos que se efectúan en el Hospital.

Tabla 15-3: Conoce el Hospital Andino

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	208	84,9%	84,9%	84,9%
	No	37	15,1%	15,1%	100%
	Total	245	100%	100%	

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Bonilla, E. (2019)

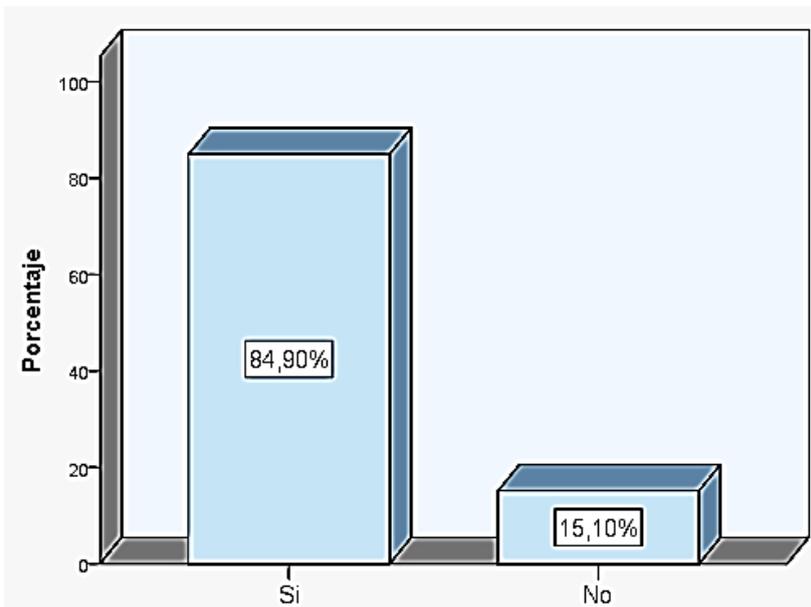


Gráfico 9-3: Conoce el Hospital Andino Alternativo de Chimborazo

Fuente: Tabla 15

Elaborado por: Bonilla, E. (2019)

Análisis e Interpretación: Según los datos obtenidos en el trabajo de campo el 84,9% conoce el Hospital Andino Alternativo de Chimborazo, y por el contrario el 15,10% restante, no conoce dicho Hospital. Se puede evidenciar que el mayor porcentaje de las personas encuestadas conoce el Hospital Andino Alternativo de Chimborazo, representando una gran parte del total de población investigada.

Tabla 16-3: Medios de comunicación de la existencia del HAACH

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Radio tricolor	27	11,0%	11,0%	11,0 %
	Radio católica	5	2,0%	2,0%	13,1 %
	Televisión (Tvs)	17	6,9%	6,9%	20,0 %
	Diario la prensa	25	10,2%	10,2%	30,2 %
	Diario los andes	6	2,4%	2,4%	32,7 %
	Facebook	28	11,4%	11,4%	44,1 %
	Instagram	4	1,6%	1,6%	45,7 %
	YouTube	5	2,0%	2,0%	47,8 %
	Hojas volantes	14	5,7%	5,7%	53,5 %
	Trípticos	4	1,6%	1,6%	55,1 %
	Sugerencia de amigos	110	44,9%	44,9%	100 %
	Total		245	100%	100%

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Bonilla, E. (2019)

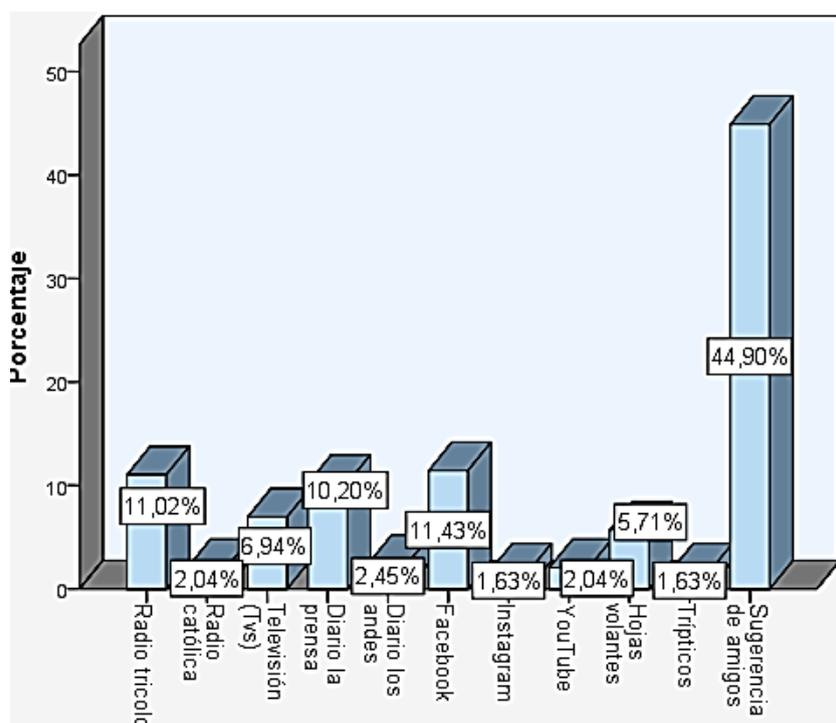


Gráfico 10-3: Medios de comunicación (HAACH)

Fuente: Tabla 16

Elaborado por: Bonilla, E. (2019)

Análisis e Interpretación: Según los datos obtenidos en el trabajo de campo se puede interpretar que, los medios por los cuales se enteraron los encuestados son, por sugerencia de amigos siendo el 44,90%, y el 11,43% a través de Facebook, siendo los medios más utilizados por la ciudadanía. Se puede evidenciar que, para el Hospital Andino Alternativo de Chimborazo, le resulta más eficiente una publicidad de boca a boca, también es conocido por Facebook, dicho esto se puede inferir que la publicidad que más resulta no requiere de presupuesto.

Tabla 17-3: Servicios que ofrece el HAACH

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Dermatología	20	8,2%	8,2%	8,2 %
	Endocrinología	5	2,0%	2,0%	10,2 %
	Fisioterapia	7	2,9%	2,9%	13,1 %
	Ginecología y obstetricia	10	4,1%	4,1%	17,1 %
	Nutrición	7	2,9%	2,9%	20,0 %
	Oftalmología	37	15,1%	15,1%	35,1 %
	Reumatología	15	6,1%	6,1%	41,2 %
	Traumatología	47	19,2%	19,2%	60,4 %
	Acupuntura	5	2,0%	2,0%	62,4 %
	Biomagnetismo	1	,4%	,4%	62,9 %
	Desintoxicación	9	3,7%	3,7%	66,5 %
	Homeopatía	4	1,6%	1,6%	68,2 %
	Osteopatía	9	3,7%	3,7%	71,8 %
	Sobadores	6	2,4%	2,4%	74,3 %
	Limpiezas andinas	11	4,5%	4,5%	78,8 %
	Imagenología(Rayos X)	19	7,8%	7,8%	86,5 %
	Hospitalización	8	3,3%	3,3%	89,8 %
	Laboratorio	25	10,2%	10,2%	100 %
	Total	245	100%	100%	

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Bonilla, E. (2019)

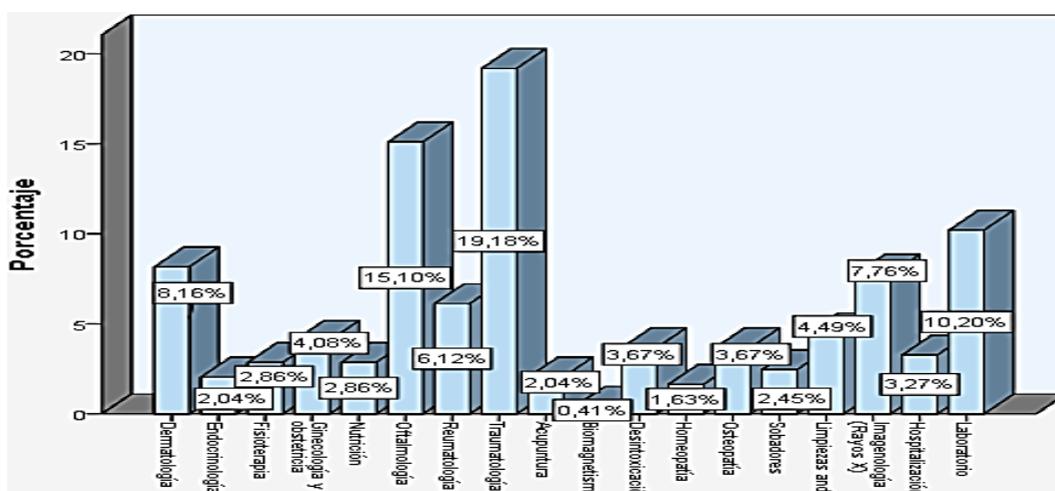


Gráfico 11-3: Servicios que ofrece el HAACH

Fuente: Tabla 17

Elaborado por: Bonilla, E. (2019)

Análisis e Interpretación: Según los datos obtenidos en la encuesta aplicada, se puede interpretar que los servicios más utilizados dentro del Área Alopática son principalmente Traumatología con 19,16%, oftalmología con 15,10%. En el área Complementaria el principal servicio más utilizado es la desintoxicación y la osteopatía con 3,67%. Referente al área andina están las limpiezas andinas con 4,49%; En cambio, en los otros servicios que ofrece el Hospital esta Laboratorio con un 10,20% y 7,76 imagenología, siendo las áreas más ocupadas por las personas.

Tabla 18-3: Infraestructura del HAACH

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	24	9,8 %	9,8 %	9,8 %
	Regular	19	7,8 %	7,8 %	17,6 %
	Bueno	181	73,9 %	73,9 %	91,4 %
	Muy bueno	21	8,6 %	8,6 %	100 %
	Total	245	100 %	100 %	

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Bonilla, E. (2019)

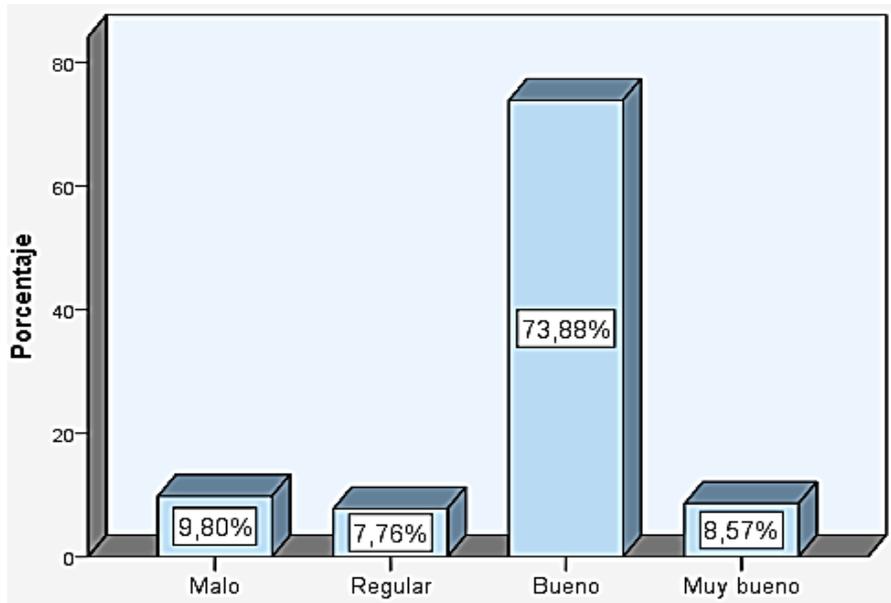


Gráfico 12-3: Infraestructura del HAACH

Fuente: Tabla 18

Elaborado por: Bonilla, E. (2019)

Análisis e interpretación: Según los datos obtenidos en el trabajo de campo se puede interpretar que el 73,88% califican al Hospital Andino Alternativo de Chimborazo, con una infraestructura buena; por otra parte, el 9,80% consideran mala la infraestructura. Debido a que las instalaciones no son correctas para los pacientes a la hora de ser atendidos en dicho centro de atención médica.

Tabla 19-3: Localización del HAACH

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	24	9,8 %	9,8 %	9,8 %
	Regular	19	7,8 %	7,8 %	17,6 %
	Bueno	169	69 %	69 %	86,5 %
	Muy bueno	33	13,5 %	13,5 %	100 %
	Total	245	100 %	100 %	

Fuente: Trabajo de campo
Elaborado por: Bonilla, E. (2019)

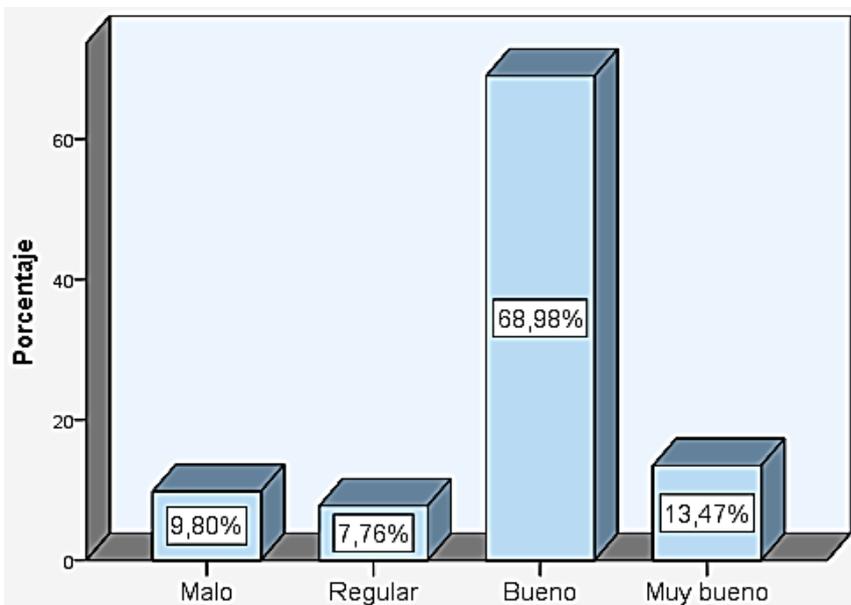


Gráfico 13-3: Localización del HAACH

Fuente: Tabla
Elaborado por: Bonilla, E. (2019)

Análisis e interpretación: Según los datos obtenidos en el trabajo de campo se puede interpretar que el 68,88% califican al Hospital Andino Alternativo de Chimborazo, con una localización territorial buena, por otra parte, el 9,80% consideran mala la ubicación. Debido a que los usuarios para ser atendidos deben venir a tempranas horas y hasta de otros lugares de la ciudad.

Tabla 20-3: Limpieza del HAACH

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	12	4,9 %	4,9 %	4,9 %
	Regular	19	7,8 %	7,8 %	12,7 %
	Bueno	148	60,4 %	60,4 %	73,1%
	Muy bueno	66	26,9 5	26,9 %	100 %
	Total	245	100 %	100%	

Fuente: Trabajo de campo
Elaborado por: Bonilla, E. (2019)

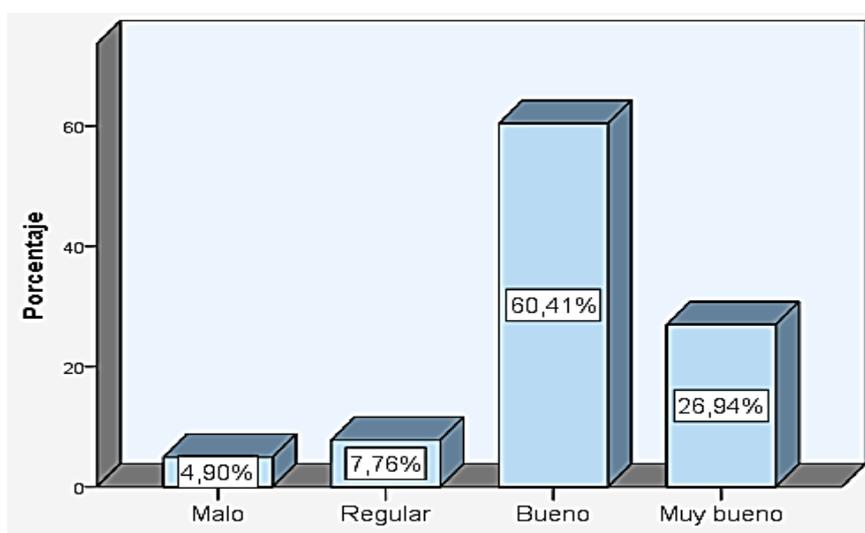


Gráfico 14-3: Limpieza del HAACH

Fuente: Tabla 20
Elaborado por: Bonilla, E. (2019)

Análisis e interpretación: Según los datos obtenidos en el trabajo de campo se puede interpretar que el 60,41% califican al Hospital Andino Alternativo de Chimborazo, con una limpieza del establecimiento buena, sin embargo, el 4,90% consideran mala la limpieza del centro de atención médica. Debido a que existen algunos departamentos o instalaciones que no poseen la limpieza correcta para los usuarios que lo ocupan.

Tabla 21-3: Médicos Especialistas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	12	4,9 %	4,9 %	4,9 %
	Regular	38	15,5 %	15,5 %	20,4 %
	Bueno	141	57,6 %	57,6 %	78,0 %
	Muy bueno	54	22,0 %	22,0 %	100 %
	Total	245	100 %	100 %	

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Bonilla, E. (2019)

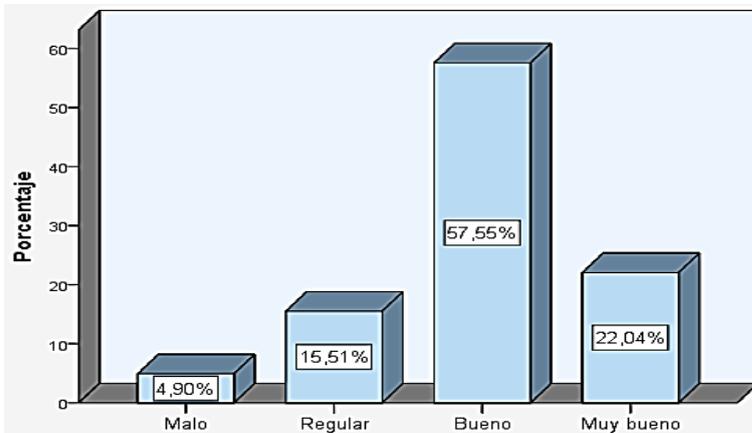


Gráfico 15-3: Médicos Especialistas de HAACH

Fuente: Tabla 21

Elaborado por: Bonilla, E. (2019)

Análisis e Interpretación: Según los datos obtenidos en el trabajo de campo se puede interpretar que el 57,55% mencionan que el Hospital Andino Alternativo de Chimborazo, posee médico especialista excelente obtenido la máxima calificación, pero por parte el 4,90 % indican que los profesionales son malos. Donde se puede evidenciar varias circunstancias una de ellas siendo la manera de examinarle al paciente, el tiempo de revisión, y la puntualidad del mismo.

Tabla 22-3: Disponibilidad de Equipos del HAACH

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regular	19	7,8 %	7,8 %	7,8 %
	Bueno	136	55,5 %	55,5 %	63,3 %
	Muy bueno	90	36,7 %	36,7 %	100 %
	Total	245	100 %	100 %	

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Bonilla, E. (2019)

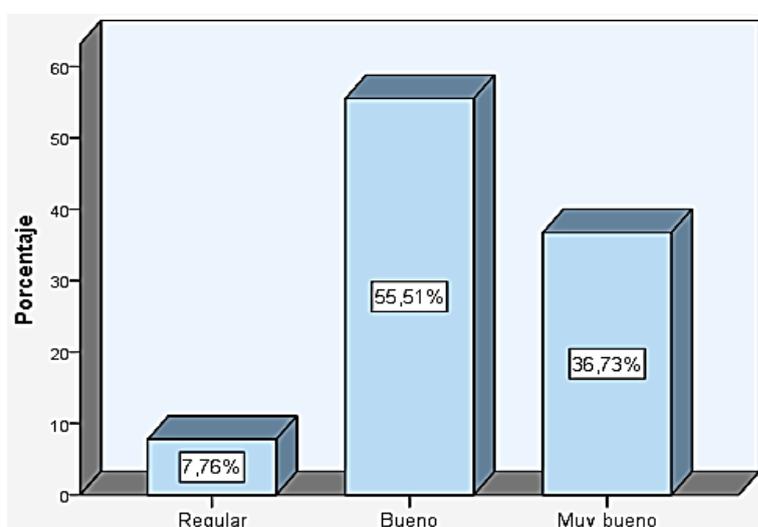


Gráfico 16-3: Disponibilidad de equipos del HAACH

Fuente: Tabla 22

Elaborado por: Bonilla, E. (2019)

Análisis e interpretación: Según los datos obtenidos en el trabajo de campo se puede interpretar que el 55,51% mencionan que el Hospital Andino Alternativo de Chimborazo, posee disponibilidad de equipos en las diferentes áreas. Por otra parte, el 7,76% indica que existe una regularidad en los equipos. Debido a que en ciertas ocasiones el paciente tiene que esperar que llegue el otro paciente para poder usar el equipo que necesita en su tratamiento.

Tabla 23-3: Limpieza de equipos del HAACH

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	18	7,3 %	7,3 %	7,3 %
	Regular	20	8,2 %	8,2 %	15,5 %
	Bueno	157	64,1 %	64,1 %	79,6 %
	Muy bueno	50	20,4 %	20,4 %	100 %
	Total	245	100 %	100 %	

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Bonilla, E. (2019)

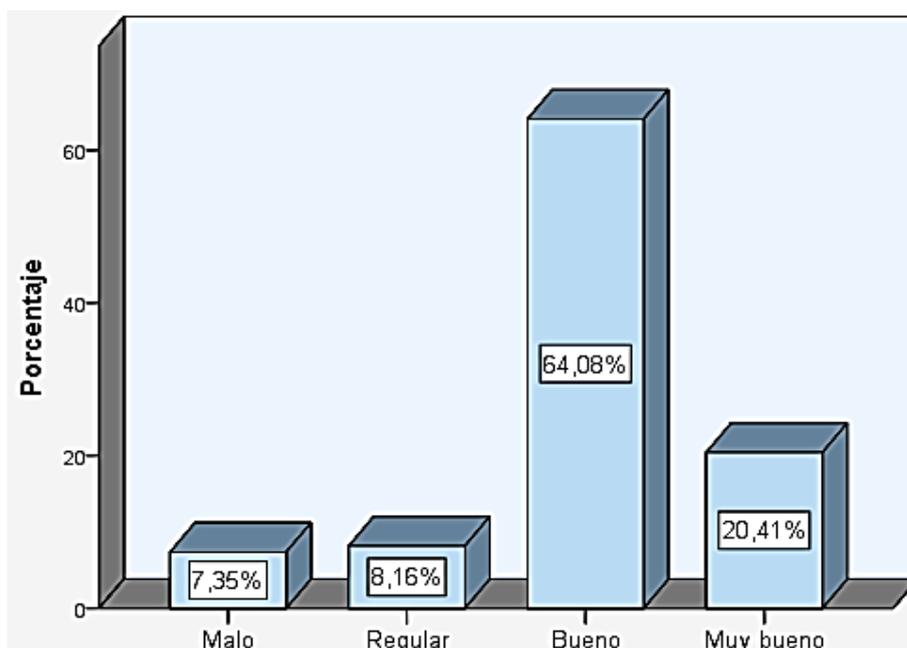


Gráfico 17-3: Limpieza de equipos del HAACH

Fuente: Tabla 23

Elaborado por: Bonilla, E. (2019)

Análisis e interpretación: Según los datos obtenidos en el trabajo de campo se puede interpretar que el 64,08% mencionan que el Hospital Andino Alternativo de Chimborazo, son pulcros a la hora de utilizar los instrumentos, pero un 7,35% indican que los equipos no se encuentran con una limpieza correcta para el paciente, lo que puede ocasionar cualquier tipo de enfermedad o contagio patológico en los pacientes.

Tabla 24-3: Precios de los servicios del HAACH

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy malo	9	3,7 %	3,7 %	3,7 %
	Bueno	156	63,7 %	63,7 %	67,3 %
	Muy bueno	80	32,7 %	32,7 %	100 %
	Total	245	100 %	100 %	

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Bonilla, E. (2019)

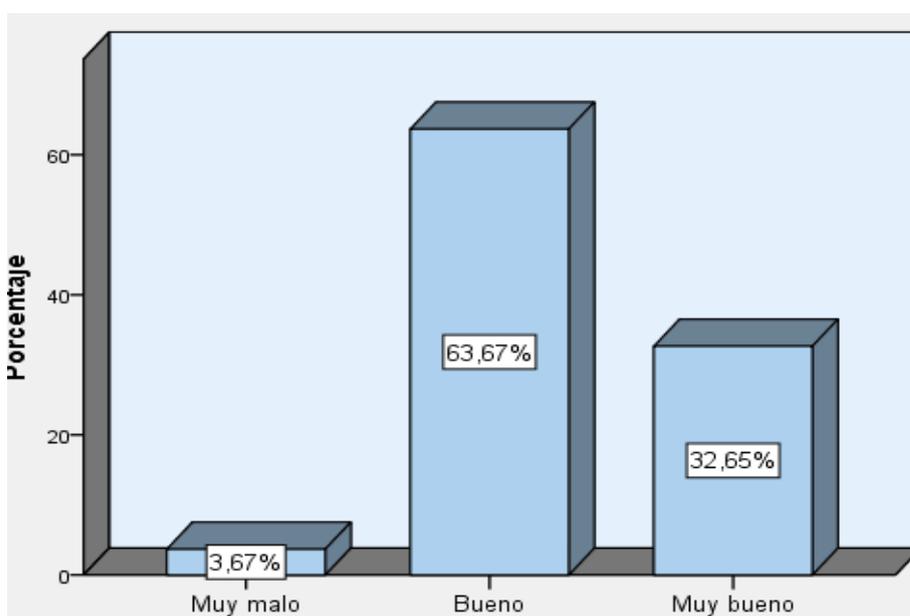


Gráfico 18-3: Precios de los servicios del HAACH

Fuente: Tabla

Elaborado por: Bonilla, E. (2019)

Análisis e interpretación: Según los datos obtenidos en el trabajo de campo se puede interpretar que el 63,67% mencionan que el Hospital Andino Alternativo de Chimborazo, poseen unos precios accesibles para todo el público, por otra parte, el 3,67 indica que el precio no es el correcto para los servicios que ofrece el centro de atención médica. Donde se puede observar que la gente se queja en cuanto a los precios debidos que no establecen un precio para ser atendido.

Tabla 25-3: Amabilidad del personal del HAACH

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy malo	9	3,7 %	3,7 %	3,7 %
	Bueno	156	63,7 %	63,7 %	67,3 5
	Muy bueno	80	32,7 5	32,7 5	100 %
	Total	245	100%	100%	

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Bonilla, E. (2019)

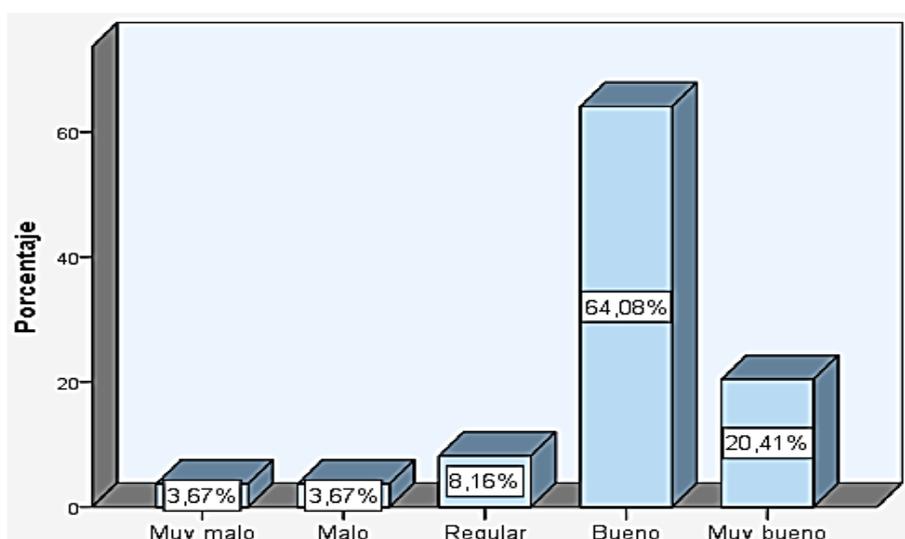


Gráfico 19-3: Amabilidad del personal del HAACH

Fuente: Tabla 25

Elaborado por: Bonilla, E. (2019)

Análisis e interpretación: Según los datos obtenidos en el trabajo de campo se puede interpretar que el 64,08% mencionan que el Hospital Andino Alternativo de Chimborazo, presentan una amabilidad con los diferentes usuarios a la hora de adquirir un turno o consultar sobre un servicio profesional, por otra parte, el 3,67% indican que los empleados muestran una amabilidad negativa donde incluso han sido groseros a la hora de atenderles.

Tabla 26-3: Predisposición del personal para escuchar al paciente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regular	20	8,2 %	8,2 %	8,2 %
	Bueno	146	59,6 %	59,6 %	67,8 %
	Muy bueno	79	32,2 %	32,2 %	100 %
	Total	245	100 %	100 %	

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Bonilla, E. (2019)

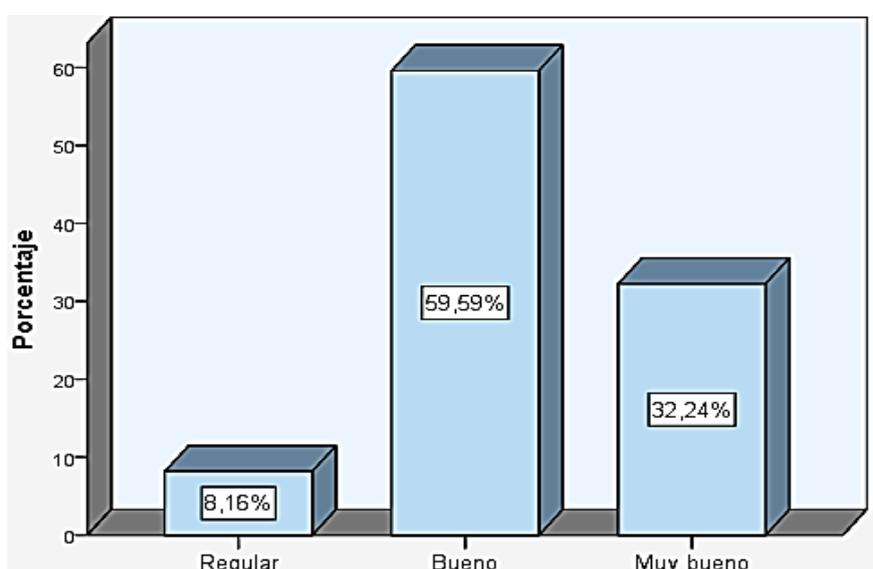


Gráfico 20-3: Predisposición del personal para escuchar al paciente

Fuente: Tabla 26

Elaborado por: Bonilla, E. (2019)

Análisis e interpretación: Según los datos obtenidos en el trabajo de campo se puede interpretar que el 59,59% mencionan que el Hospital Andino Alternativo de Chimborazo, presentan una predisposición para ser escuchados por parte de los empleados y los profesionales de la salud, pero un 3,67% indican que el personal no les escucha sus dudas o consultas cuando requieren información sobre cualquier tipo de servicio.

Tabla 27-3: Atención del personal al paciente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy malo	9	3,7 %	3,7 %	3,7 %
	Malo	29	11,8 %	11,8 %	15,5 %
	Regular	30	12,2 %	12,2 %	27,8 %
	Bueno	127	51,8 %	51,8 %	79,6 %
	Muy bueno	50	20,4 %	20,4 %	100 %
	Total	245	100 %	100 %	

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Bonilla, E. (2019)

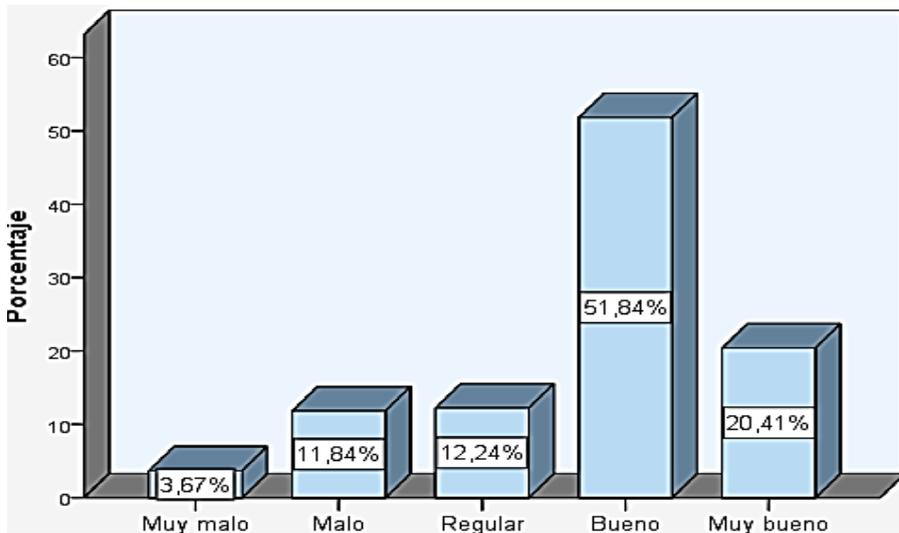


Gráfico 21-3: Atención del personal al paciente

Fuente: Tabla

Elaborado por: Bonilla, E. (2019)

Análisis e interpretación: Según los datos obtenidos en el trabajo de campo se puede interpretar que el 51,84% mencionan que el Hospital Andino Alternativo de Chimborazo, posee una atención buena, por otra parte, el 3,67% hace referencia a la mala atención por parte del personal de admisiones. Donde indican que son groseras y no poseen una amabilidad y educación a la hora de brindar un turno o cualquier trámite ya sea público o privado.

Tabla 28-3: Información necesaria del HAACH

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy malo	9	3,7 %	3,7 %	3,7 %
	Malo	29	11,8 %	11,8 %	15,5 %
	Regular	10	4,1 %	4,1 %	19,6 %
	Bueno	87	35,5 %	35,5 %	55,1 %
	Muy bueno	110	44,9 %	44,9 %	100 %
	Total	245	100 %	100 %	

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Bonilla, E. (2019)

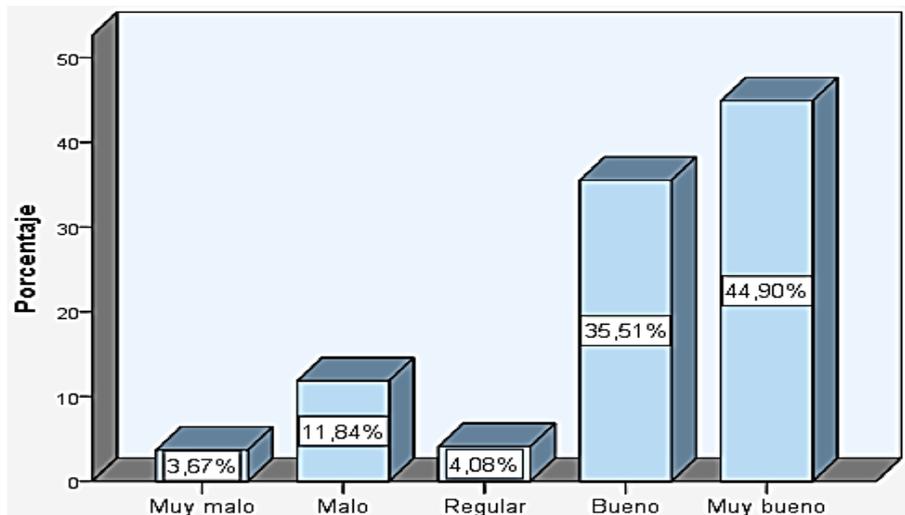


Gráfico 22-3: Información necesaria del HAACH

Fuente: Tabla 28

Elaborado por: Bonilla, E. (2019)

Análisis e interpretación: Según los datos obtenidos en el trabajo de campo se puede interpretar que el 44,90% mencionan que el Hospital Andino Alternativo de Chimborazo, posee una información excelente referente a los servicios y actividades que realiza en los diferentes ámbitos, pero cabe recalcar que el 3,67% indican que tiene una mala información con los usuarios a la hora de responder cualquier consulta.

Tabla 29-3: Frecuencia de atención médica

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De 1 a 3 veces	169	69,0 %	69,0 %	69,0 %
	De 4 a 6 veces	32	13,1 %	13,1 %	82,0 %
	De 7 a 9 veces	39	15,9 %	15,9 %	98,0 %
	De 10 veces en adelante	5	2,0 %	2,0 %	100 %
	Total	245	100 %	100 %	

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Bonilla, E. (2019)

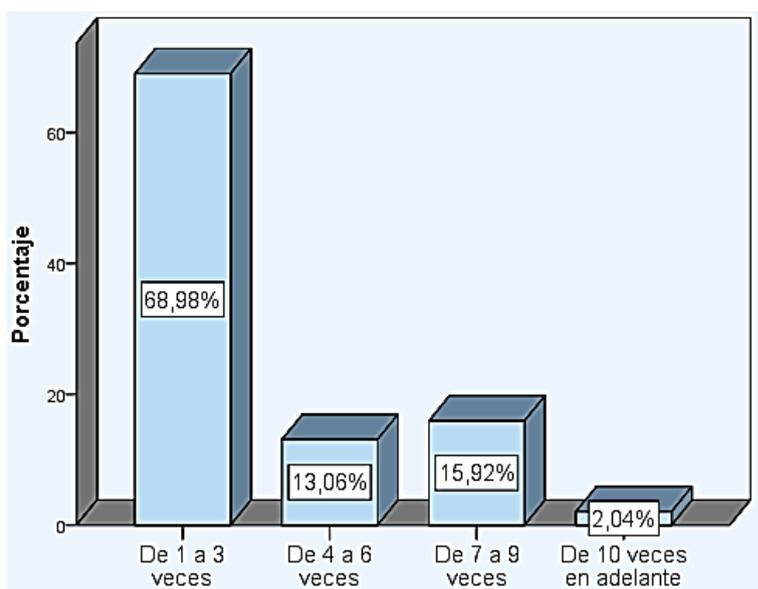


Gráfico 23-3: Frecuencia de atención médica

Fuente: Tabla 29

Elaborado por: Bonilla, E. (2019)

Análisis e Interpretación: Según los datos obtenidos en el trabajo de campo, se puede interpretar que las personas encuestadas han recibido atención médica dentro de estas áreas por lo menos 1 a 3 veces un 68,98%, de 4 a 6 veces un 13,06%, de 7 a 9 veces un 15,92%, y de 10 o más veces un 2,04%. Del total de personas encuestadas que han visitado el Hospital de una a tres veces en los diferentes servicios, se debe a diferentes causas o problemas de salud presentados que han sido solucionados con la rapidez de los médicos especialistas.

Tabla 30-3: Regresaría al HAACH para ser atendido

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	208	84,9 %	84,9 %	84,9 %
	No	37	15,1 %	15,1 %	100 %
	Total	245	100 %	100 %	

Fuente: Trabajo de campo
Elaborado por: Bonilla, E. (2019)

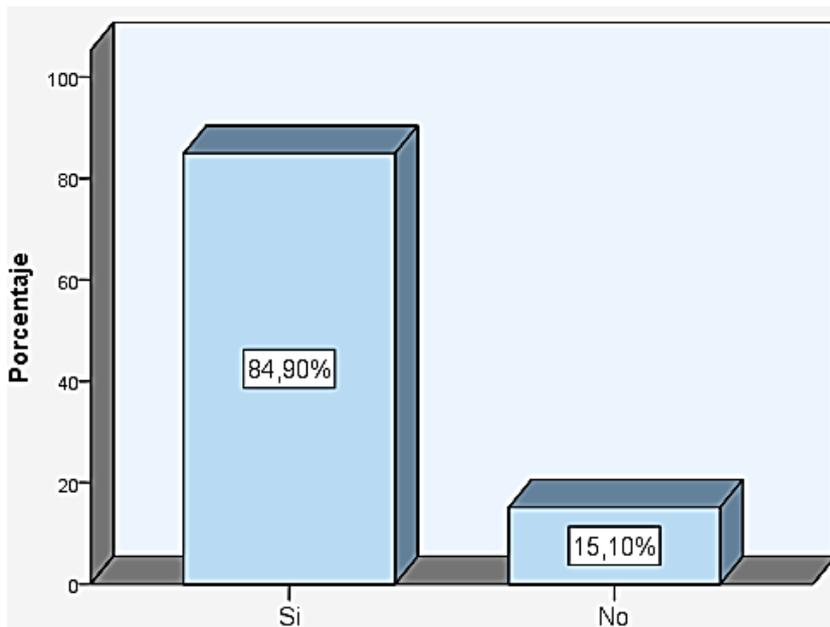


Gráfico 24-3: Regresaría al HAACH

Fuente: Tabla
Elaborado por: Bonilla, E. (2019)

Análisis e Interpretación: Según los datos obtenidos en el trabajo de campo el 84,9% conoce el Hospital Andino Alternativo de Chimborazo, y por el contrario el 15,10% restante, no conoce dicho Hospital. Se puede analizar que, el mayor porcentaje de las personas encuestadas conoce el Hospital Andino Alternativo de Chimborazo, por tal motivo si regresarían para ser atendido en dicho lugar representando una gran parte del total de población investigada.

Tabla 31-3: Recomendaría a otras personas visitar el HAACH

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	208	84,9 %	84,9 %	84,9 %
	No	37	15,1 %	15,1 %	100 %
	Total	245	100 %	100 %	

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Bonilla, E. (2019)

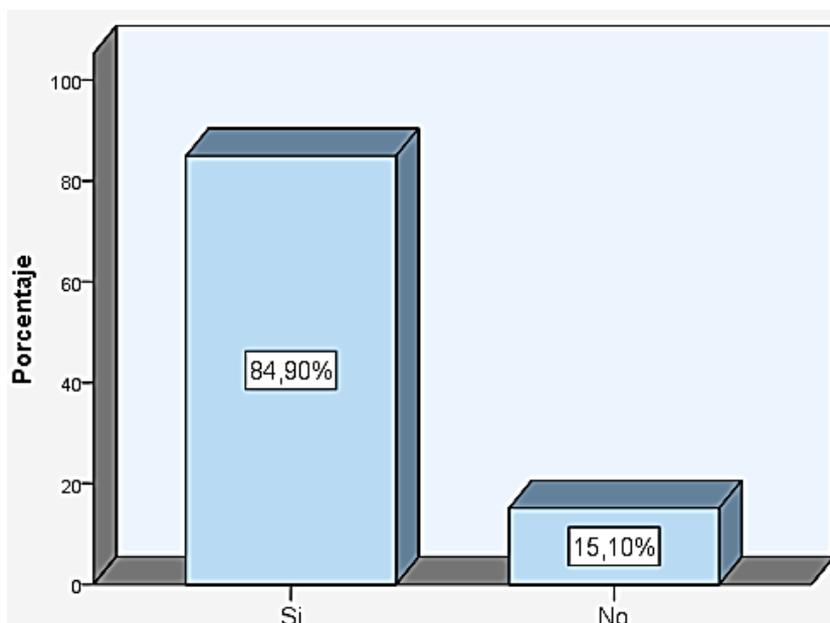


Gráfico 25-3: Recomendación del (HAACH) a otras persona

Fuente: Tabla 31

Elaborado por: Bonilla, E. (2019)

Análisis e Interpretación: Según los datos obtenidos en el trabajo de campo el 84,9% conoce el Hospital Andino Alternativo de Chimborazo, y por el contrario el 15,10% restante, no conoce dicho Hospital. Se puede analizar que de las personas que conocen el Hospital, y que han recibido la atención de este, recomendarían a sus servicios, por lo tanto, según los datos obtenidos en la pregunta seis, se puede inferir que la mitad de las personas atendidas en esta institución, son aquellos que la recomiendan entre sus amigos y/o familiares.

3.7.2 Interpretación de datos encuesta a empleados

Tabla 32-3: Género

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Femenino	36	60%	60%	60%
	Masculino	24	40%	40%	100%
	Total	60	100%	100%	

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Bonilla, E. (2019)

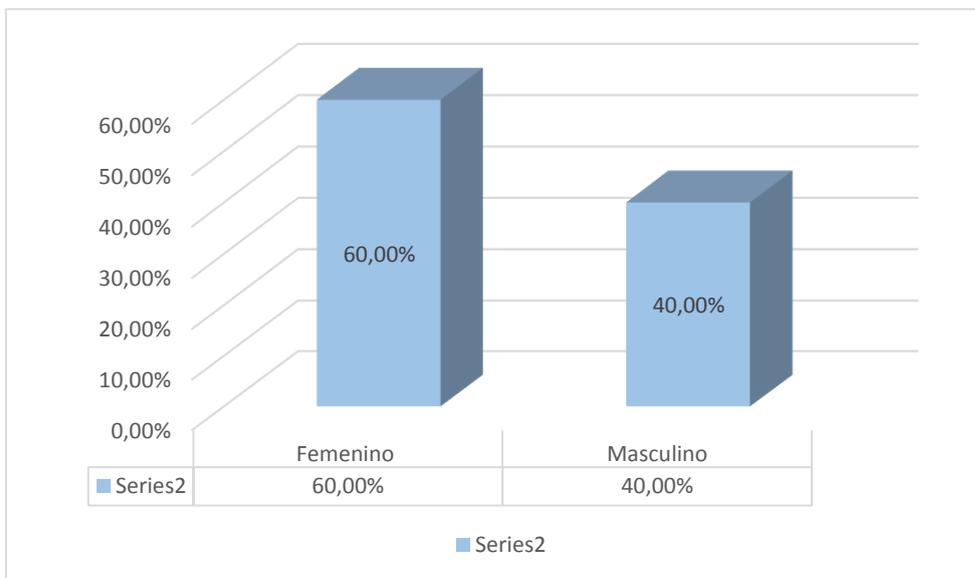


Gráfico 26-3: Género

Fuente: Tabla 32

Elaborado por: Bonilla, E. (2019)

Análisis e interpretación: Según los datos obtenidos en el trabajo de campo a los clientes internos el 60% corresponde a lo femenino y el 40% es de género masculino, la encuesta fue aplicada a un mercado real, mismo que muestra la existencia de un mayor porcentaje del género femenino, esto se define ya que se puede apreciar 58 personas correspondiente a este género, demostrando así que este es más propenso a trabajar en las diferentes áreas del Hospital.

Tabla 33-3: Edad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De 20 a 35 años	32	53,33%	53,33%	53,33%
	De 36 a 50 años	28	46,67%	46,67%	100%
	De 51 a 65 años	0	0%	0%	0
	De 66 años en adelante	0	0%	0%	0
	Total	60	100%	100%	

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Bonilla, E. (2019)

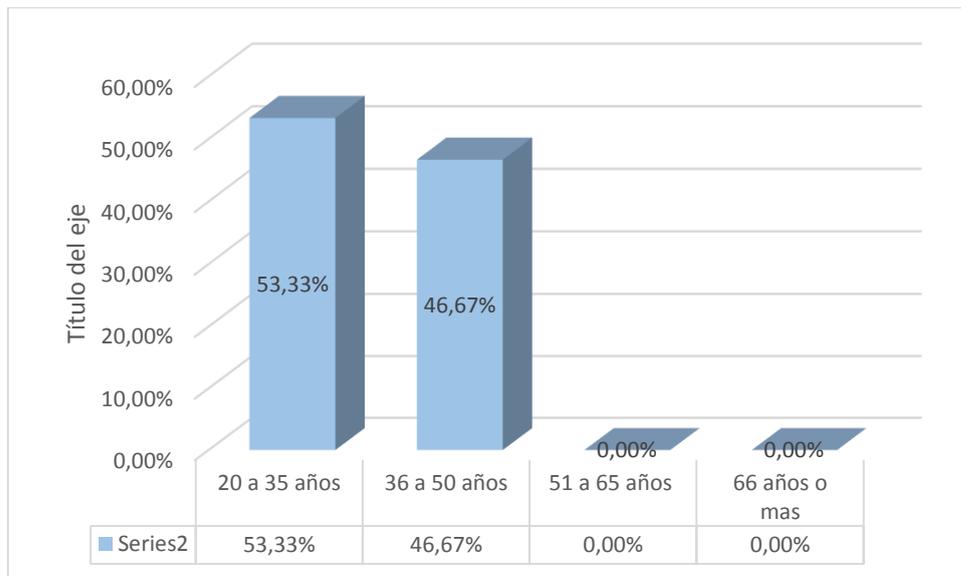


Gráfico 27-3: Edad

Fuente: Tabla 33

Elaborado por: Bonilla, E. (2019)

Análisis e interpretación: Según los datos obtenidos en el trabajo de campo el 53,33% corresponde a una edad de 20 a 35; 46,67% de 36 a 50; años de edad. Al analizar los datos de la encuesta, se puede observar que la edad principal que laboran dentro del Hospital está dentro de un rango de 20 a 35 años, esto se analiza debido a que este rango es el que más frecuencia tiene sobre el total de encuestas.

Tabla 34-3: Número de miembros del Hogar

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1 a 4	36	60%	60%	60%
	5 a 8	24	40 %	40 %	100,0
	9 o mas	0,0	0%	0%	0,0
	Total	60	100%	100%	

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Bonilla, E. (2019)

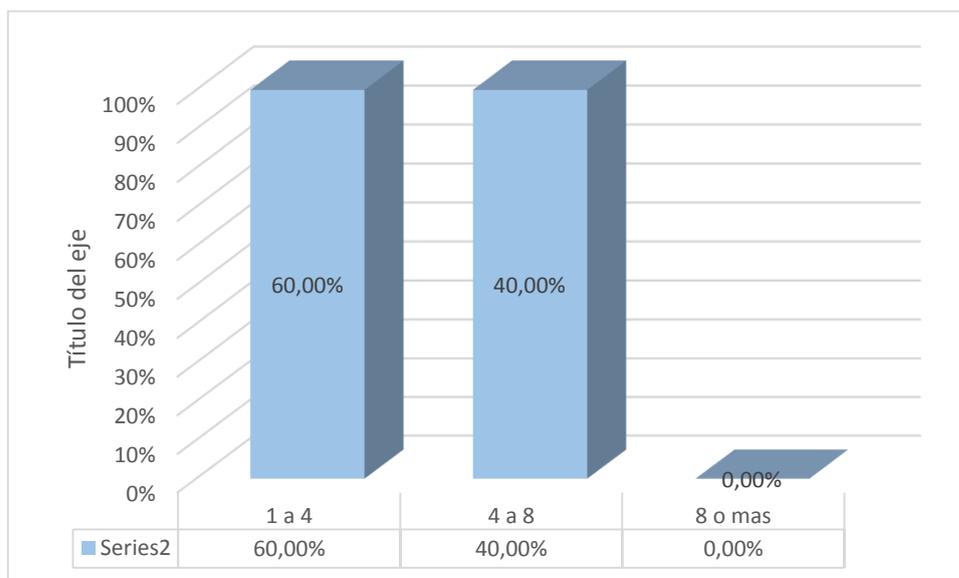


Gráfico 28-3: Número de Miembros del Hogar

Fuente: Tabla 34

Elaborado por: Bonilla, E. (2019)

Análisis e Interpretación: Según los datos obtenidos en el trabajo de campo el 60% hace referencia al número de miembros del hogar de 1 a 4; mientras que el 40% poseen de 5 a 8 miembros en sus hogares, dentro de la ciudad de Riobamba las familias en promedio están conformadas de 1 a 4 personas, notando aquí la existencia de planificación familiar. A más de ello se puede observar que este porcentaje de familias, son los que más buscan la asistencia del Hospital por parte de sus familiares que desempeñan su trabajo en dicho Hospital.

Tabla 35-3: Información Adecuada

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	20	33%	33%	33%
	Casi siempre	5	8%	8%	42%
	Algunas Veces	35	58%	58%	100%
	Muy pocas veces	0	0%	0%	
	Nunca	0	0%	0%	
	Total	60	100%	100	

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Bonilla, E. (2019)

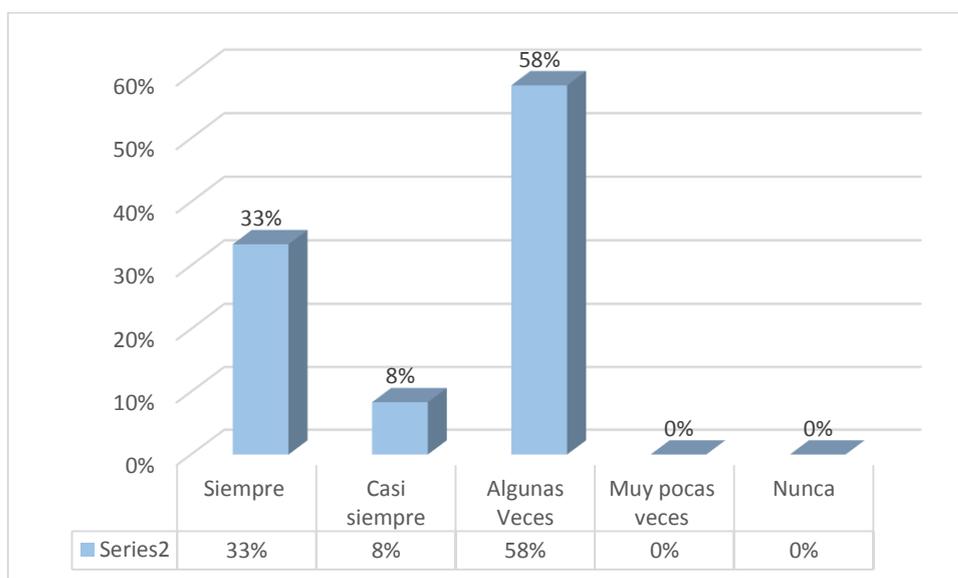


Gráfico 29-3: Información adecuada

Fuente: Tabla 35

Elaborado por: Bonilla, E. (2019)

Análisis e Interpretación: Según los datos obtenidos en el trabajo de campo aplicados a los empleados se puede interpretar que el 58% mencionan que el Hospital Andino Alternativo de Chimborazo, posee algunas veces una información adecuada en cada uno de los departamentos existentes dentro de la casa de salud. Por otra parte, el 33% de los empleados encuestados menciona que siempre tiene información actualizada.

Tabla 36-3: Juntas de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	18	30%	30%	30%
	Casi siempre	13	22%	22%	52%
	Algunas Veces	29	48%	48%	100%
	Muy pocas veces	0	0%	0%	
	Nunca	0	0%	0%	
	Total	60	100%	100%	

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Bonilla, E. (2019)

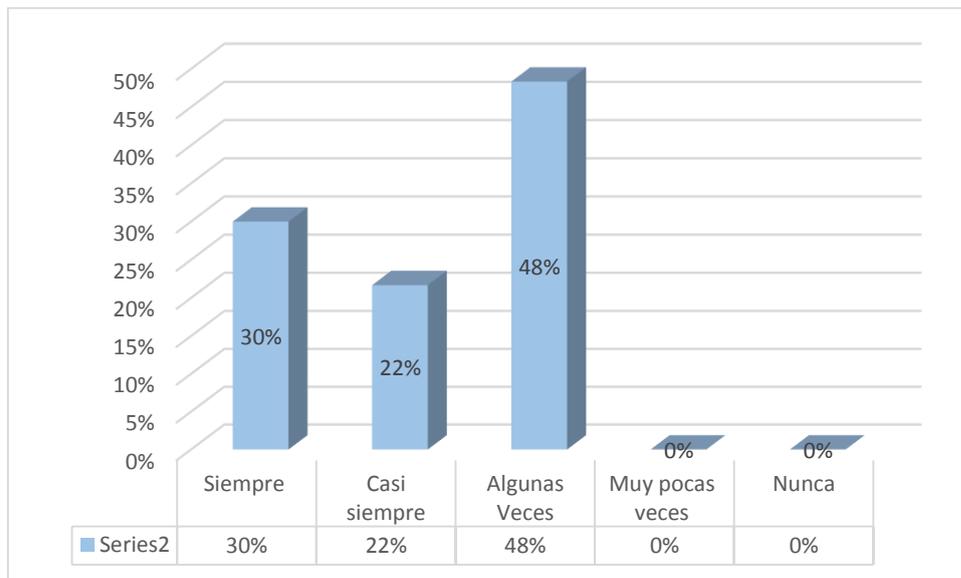


Gráfico 30-3: Juntas de trabajo

Fuente: Tabla 36

Elaborado por: Bonilla, E. (2019)

Análisis e Interpretación: Según los datos obtenidos en el trabajo de campo aplicados a los empleados se puede interpretar que el 48% mencionan que las juntas de trabajo son amenas y didácticas debido a que existe la participación de personal profesional que brindan confianza a los empleados a la hora de realizar una consulta acorde a un tema de suma importancia, mientras que el 30% de los empleados indican que las juntas de trabajo no son emotivas ni didácticas dando como resultado que las personas que asisten a dichos programas no toma importancia.

Tabla 37-3: Evaluación periódica

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	12	20%	20%	20%
	Casi siempre	15	25%	25%	45%
	Algunas Veces	10	17%	17%	62%
	Muy pocas veces	23	38%	38%	100%
	Nunca	0	0%	0%	
	Total	60	100%	100%	

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Bonilla, E. (2019)

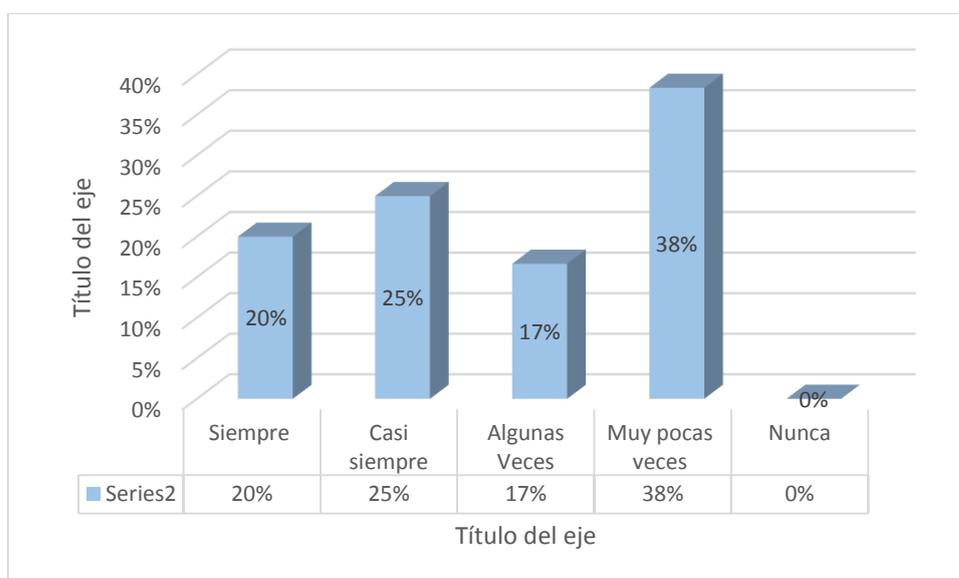


Gráfico 31-3: Evaluación laboral

Fuente: Tabla 37

Elaborado por: Bonilla, E. (2019)

Análisis e Interpretación: De acuerdo a los datos obtenidos de las encuestas aplicadas a los diferentes empleados del HAACH se determinó que el 38% indican que muy pocas veces realizan evaluaciones de su desempeño laboral, debido a que no existe una correcta planificación para el proceso de evaluación de los empleados en las diferentes áreas de salud, o el área administrativa con el fin de evitar resultados negativos para el Hospital.

Tabla 38-3: Toma de decisiones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	16	27%	27%	27%
	Casi siempre	4	7%	7%	33%
	Algunas Veces	25	42%	42%	75%
	Muy pocas veces	15	25%	25%	100%
	Nunca	0	0%	0%	
	Total		60	100%	100%

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Bonilla, E. (2019)

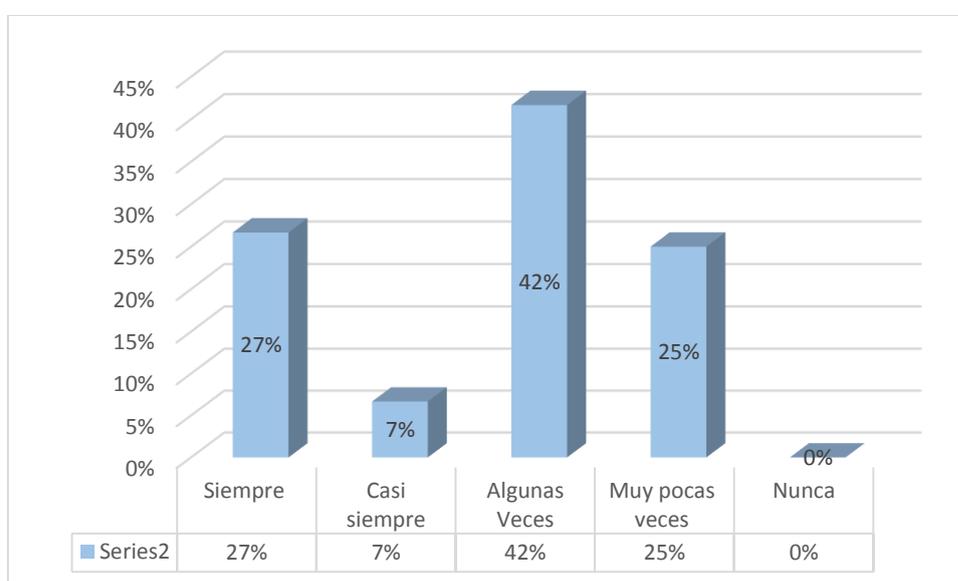


Gráfico 32-3: Toma de decisiones

Fuente: Tabla 38

Elaborado por: Bonilla, E. (2019)

Análisis e Interpretación: Una vez aplicada la encuesta a los profesionales que desempeñan sus labores en las diferentes instalaciones del HAACH, se pudo determinar que el 42% mencionan que algunas veces toman en cuenta sus opiniones y sugerencias a la hora de implementar alguna actividad en beneficio del centro de salud así mejorando su servicio interno y lograr resultados positivos.

Tabla 39-3: Comunicación efectiva

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	12	20%	20%	20%
	Casi siempre	15	25%	25%	45%
	Algunas Veces	23	38%	38%	83%
	Muy pocas veces	10	17%	17%	100%
	Nunca	0	0%	0%	
	Total	60	100%	100%	

Fuente: Trabajo de campo
Elaborado por: Bonilla, E. (2019)

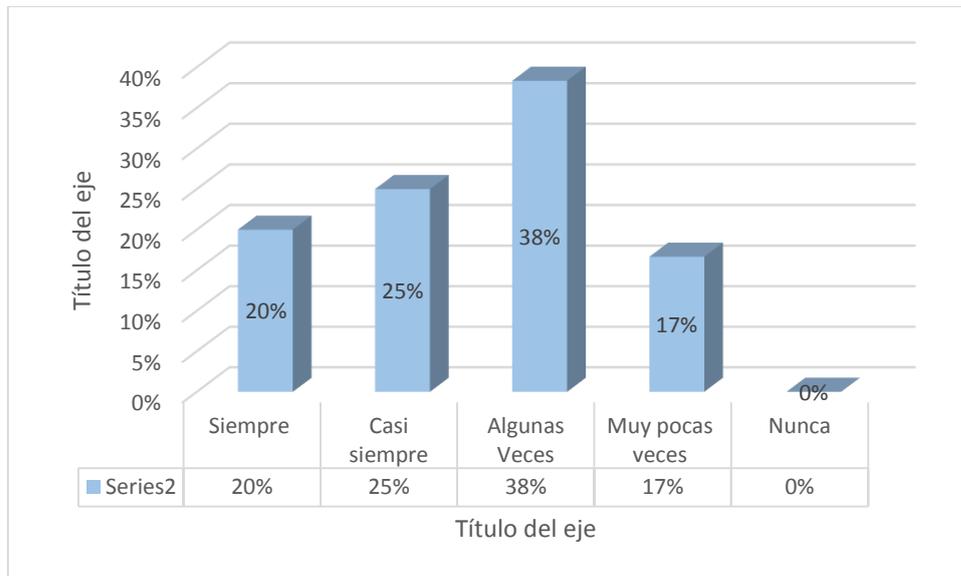


Gráfico 33-3: Comunicación efectiva

Fuente: Tabla 39
Elaborado por: Bonilla, E. (2019)

Análisis e Interpretación: De acuerdo a los datos obtenidos en el trabajo de campo aplicado se obtuvo que el 38% indican que la comunicación dentro del Hospital algunas veces es excelente debido a que no existen un medio de comunicación correcto y efectivo para llegar a los empleados para comunicar alguna actividad que se va a realizar.

Tabla 40-3: Horarios de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	29	48%	48%	48%
	Casi siempre	26	43%	43%	92%
	Algunas Veces	5	8%	8%	100%
	Muy pocas veces	0	0%	0%	100%
	Nunca	0	0%	0%	
	Total	60	100%	100%	

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Bonilla, E. (2019)

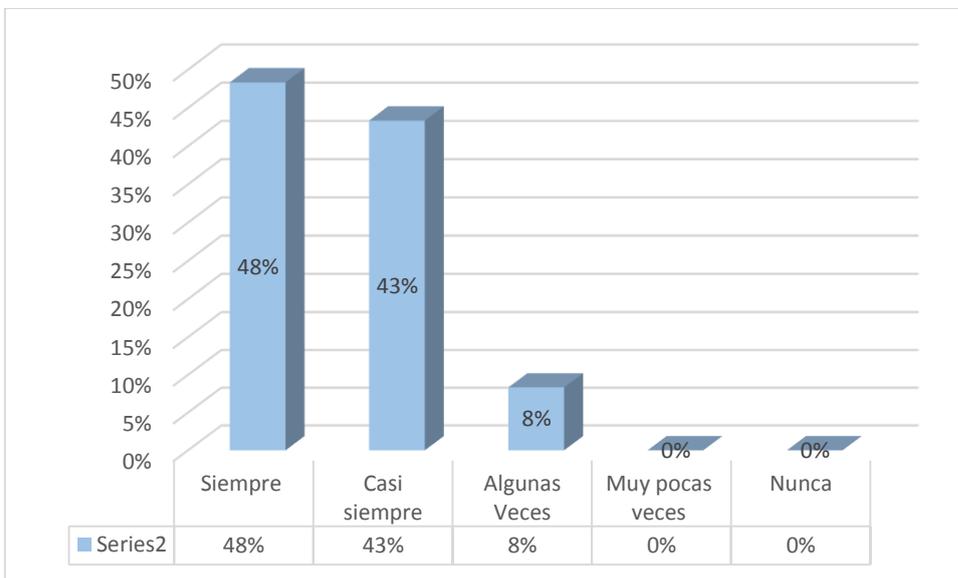


Gráfico 34-3: Horarios de trabajo

Fuente: Tabla 40

Elaborado por: Bonilla, E. (2019)

Análisis e Interpretación: De acuerdo a los datos obtenidos en el trabajo de campo aplicado a los clientes internos se obtuvo que el 48% de los encuestados mencionan que los horarios de trabajo establecidos sean los correctos ya que existe dos turnos para la salida en hora del almuerzo donde le primer grupo sale de 11h00 a 13h30, y el siguiente grupo de 13h30 a 15h30; en el área de admisiones. Por otra parte, los horarios del área de imagen y sector administrativo del Hospital desempeñan sus 8 horas diarias de lunes a viernes con vacaciones en los feriados locales.

Tabla 41-3: Remuneración del empleado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	21	35%	35%	35%
	Casi siempre	28	47%	47%	82%
	Algunas Veces	11	18%	18%	100%
	Muy pocas veces	0	0%	0%	100%
	Nunca	0	0%	0%	
	Total	60	100%	100%	

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Bonilla, E. (2019)

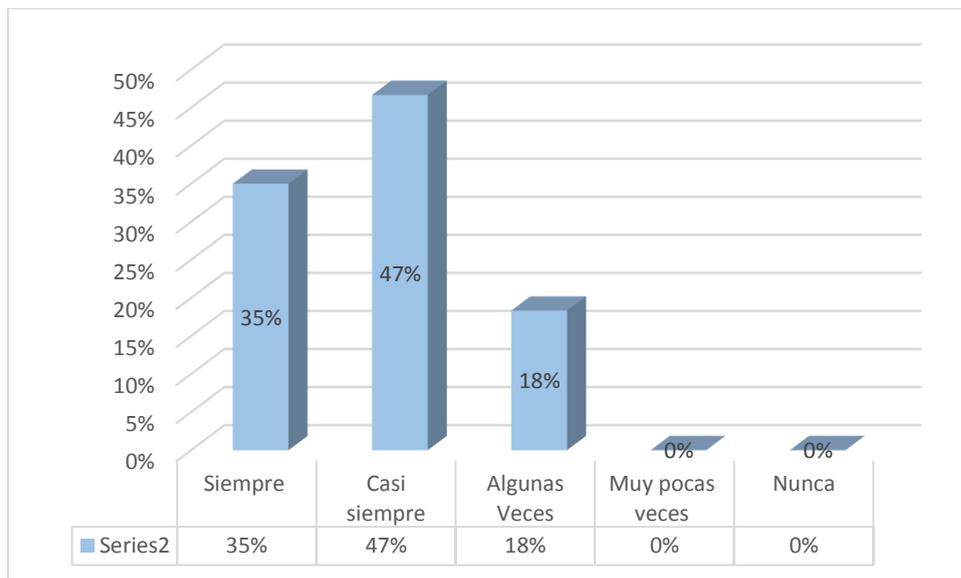


Gráfico 35-3: Remuneración del empleado

Fuente: Tabla 41

Elaborado por: Bonilla, E. (2019)

Análisis e Interpretación: Una vez analizada los datos de las encuestas aplicadas se obtuvo que el 47% de los encuestados satisfechos con la remuneración que reciben por prestar sus servicios profesionales en las diferentes áreas ya que su sueldo es mayor al de un salario básico; pero cabe recalcar que los médicos especialistas obtienen su sueldo de acuerdo a el número de pacientes que se ha tiendan en la especialidad del doctor.

Tabla 42-3: Desempeño laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	21	35%	35%	35%
	Casi siempre	35	58%	58%	93%
	Algunas Veces	0	0%	0%	93%
	Muy pocas veces	4	7%	7%	100%
	Nunca	0	0%	0%	
	Total	60	100%	100%	

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Bonilla, E. (2019)

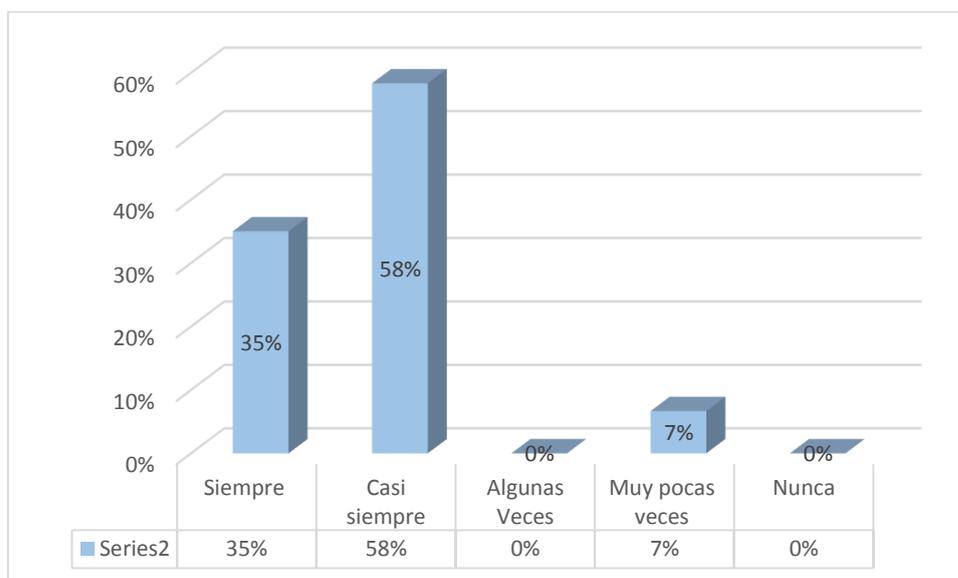


Gráfico 36-3: Desempeño Laboral

Fuente: Tabla 42

Elaborado por: Bonilla, E. (2019)

Análisis e Interpretación: De acuerdo a los datos obtenidos en el trabajo de campo a los empleados del Hospital Andino Alternativo de Chimborazo se evidencio que el 58 % de los empleados están satisfechos con el trabajo que desempeñan en las instalaciones de esta casad de salud, además el 4% indican que no se encuentran de acuerdo con el trabajo que los hacen ya que en debidas ocasiones han tenido que realizar actividades que no son de su área de trabajo.

Tabla 43-3: Trato hacia el personal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	19	32%	32%	32%
	Casi siempre	30	50%	50%	82%
	Algunas Veces	7	12%	12%	93%
	Muy pocas veces	4	7%	7%	100%
	Nunca	0	0%	0%	
	Total	60	100%	100%	

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Bonilla, E. (2019)

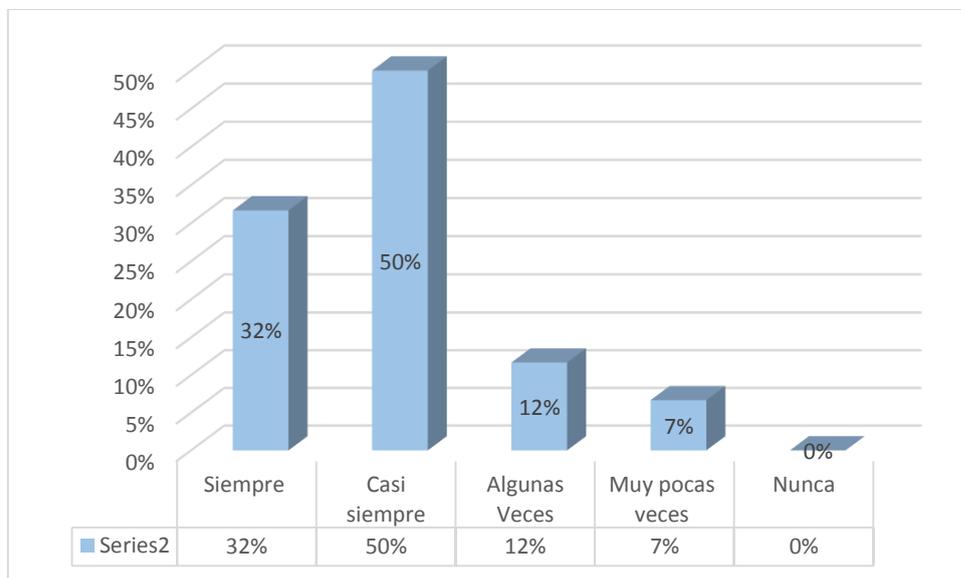


Gráfico 37-3: Trato del personal

Fuente: Tabla 43

Elaborado por: Bonilla, E. (2019)

Análisis e Interpretación: una vez realizada el trabajo de campo a los empleados del Hospital, se puede evidenciar que el 50% de los encuestados indican que casi siempre les trata de una excelente manera a los empleados que desempeñan su trabajo en las diferentes áreas de salud que ofrece el HAACH, debido a que ellos hacen cumplimiento de su valor como es el respeto y trato justo a los empleados. mencionan que el trato hacia el personal administrativo y médico.

Tabla 44-3: Orgulloso de formar parte del Hospital

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	35	58%	58%	58%
	Casi siempre	16	27%	27%	85%
	Algunas Veces	9	15%	15%	100%
	Muy pocas veces	0	0%	0%	100%
	Nunca	0	0%	0%	
	Total	60	100%	100%	

Fuente: Trabajo de campo
Elaborado por: Bonilla, E. (2019)

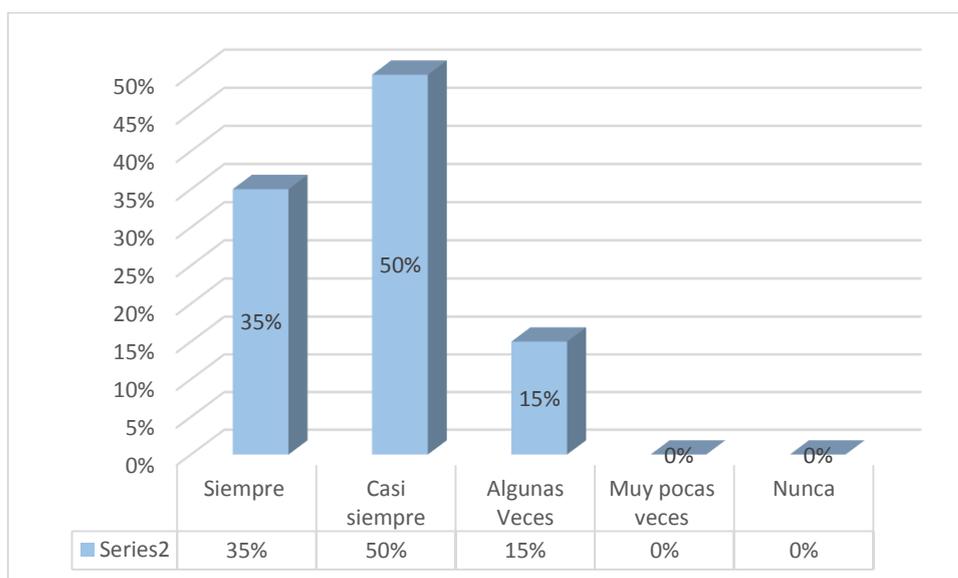


Gráfico 38-3: Orgullosos por formar parte de HAACH

Fuente: Tabla 44
Elaborado por: Bonilla, E. (2019)

Análisis e Interpretación: De acuerdo a los datos obtenidos en el trabajo de campo aplicado se pudo evidenciar que el 58% de los empleados se encuentran orgullosos por formar parte de este centro de atención médica como es el Hospital Andino Alternativo de Chimborazo, ya que es el único centro que posee más de 32 especialidades en las diferentes áreas como es alopática, andina, complementaria; además siendo centro de referencia local de instituciones públicas y privadas.

Tabla 45-3: Herramientas necesarias

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	21	35%	35%	35%
	Casi siempre	30	50%	50%	85%
	Algunas Veces	9	15%	15%	100%
	Muy pocas veces	0	0%	0%	100%
	Nunca	0	0%	0%	
	Total	60	100%	100%	

Fuente: Trabajo de campo
Elaborado por: Bonilla, E. (2019)

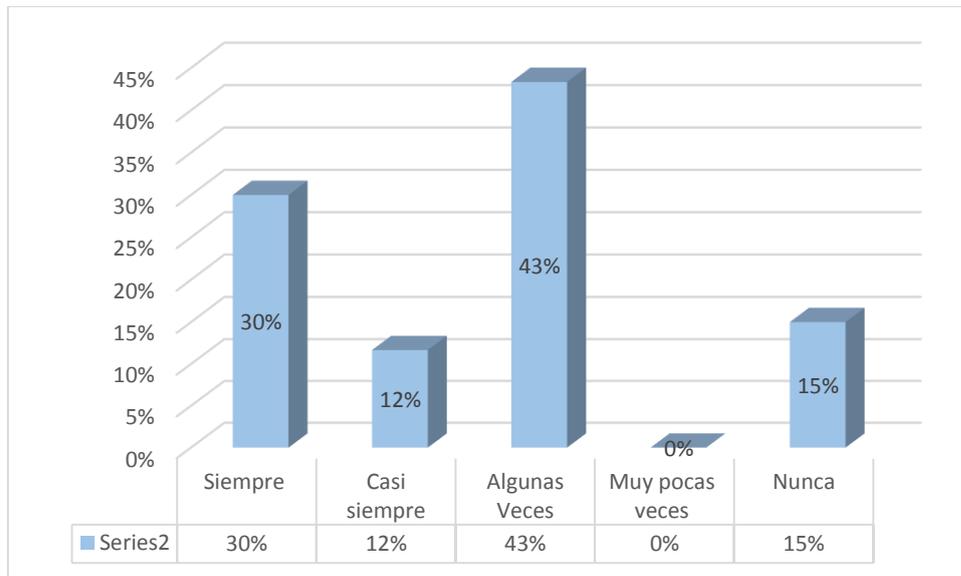


Gráfico 39-3: Herramientas necesarias

Fuente: Tabla 45
Elaborado por: Bonilla, E. (2019)

Análisis e Interpretación: De acuerdo a los datos proporcionados del trabajo de campo aplicado se obtuvo que el 50% casi siempre los empleados poseen las herramientas necesarias para desempeñar sus actividades en las diferentes áreas; por otra parte, el 9% indicó que algunas veces les dan todo lo necesario en tecnología, ya que en muchas ocasiones han provocado inconformidades a la hora de realizar actividades de suma importancia en beneficio del hospital.

Tabla 46-3: Superación de empleados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	18	30%	30%	30%
	Casi siempre	7	12%	12%	42%
	Algunas Veces	26	43%	43%	85%
	Muy pocas veces	0	0%	0%	85%
	Nunca	9	15%	15%	
	Total	60	100%	100%	

Fuente: Trabajo de campo
 Elaborado por: Bonilla, E. (2019)

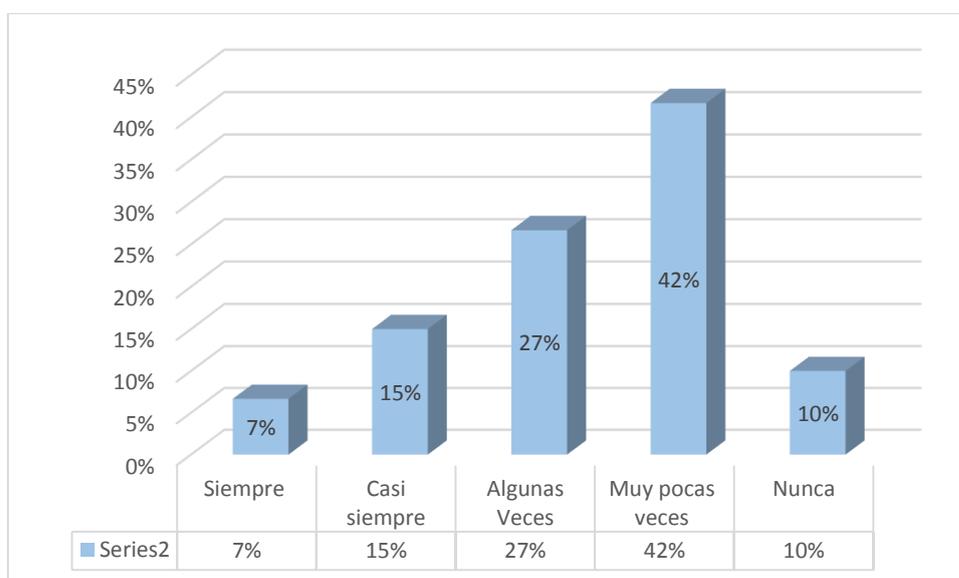


Gráfico 40-3: Superación de los empleados

Fuente: Tabla
 Elaborado por: Bonilla, E. (2019)

Análisis e Interpretación: De acuerdo a los datos obtenidos en el trabajo de campo se evidencio que el 43% algunas veces los empleados son apoyados por parte de sus jefes inmediatos para la participación de algunos cursos, congresos a nivel regional en el área de medicina con el fin de mejorar cada día la atención al paciente o usuario que asista a esta casa de salud por algún tipo de enfermedad o control médico con los especialistas.

Tabla 47-3: Incentivo Laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	4	7%	7%	7%
	Casi siempre	9	15%	15%	22%
	Algunas Veces	16	27%	27%	48%
	Muy pocas veces	25	42%	42%	90%
	Nunca	6	10%	10%	
	Total	60	100%	100%	

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Bonilla, E. (2019)

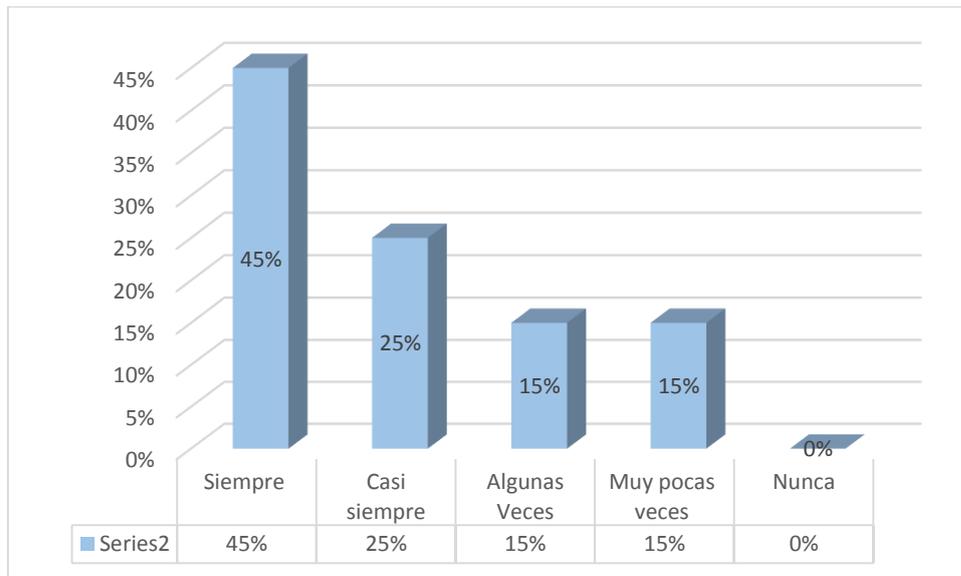


Gráfico 41-3: Incentivos al personal

Fuente: Tabla 47

Elaborado por: Bonilla, E. (2019)

Análisis e Interpretación: Según los datos obtenidos en el trabajo de campo aplicado hacia los empleados del Hospital se pudo evidenciar que el 42% de los encuestados mencionan que muy pocas veces les dan un incentivo por alguna actividad realizada con éxito; por otra parte, un 10% mencionaron que nunca les han regalado ninguna clase de incentivo verbal ni físico; es por esa razón que los empleados no son motivados y como resultado se obtiene un bajo desempeño de los empleados en sus horas de trabajo.

Tabla 48-3: Ambiente Laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	27	45%	45%	45%
	Casi siempre	15	25%	25%	70%
	Algunas Veces	9	15%	15%	85%
	Muy pocas veces	9	15%	15%	100%
	Nunca	0	0%	0%	
	Total	60	100%	100%	

Fuente: Trabajo de campo
 Elaborado por: Bonilla, E. (2019)

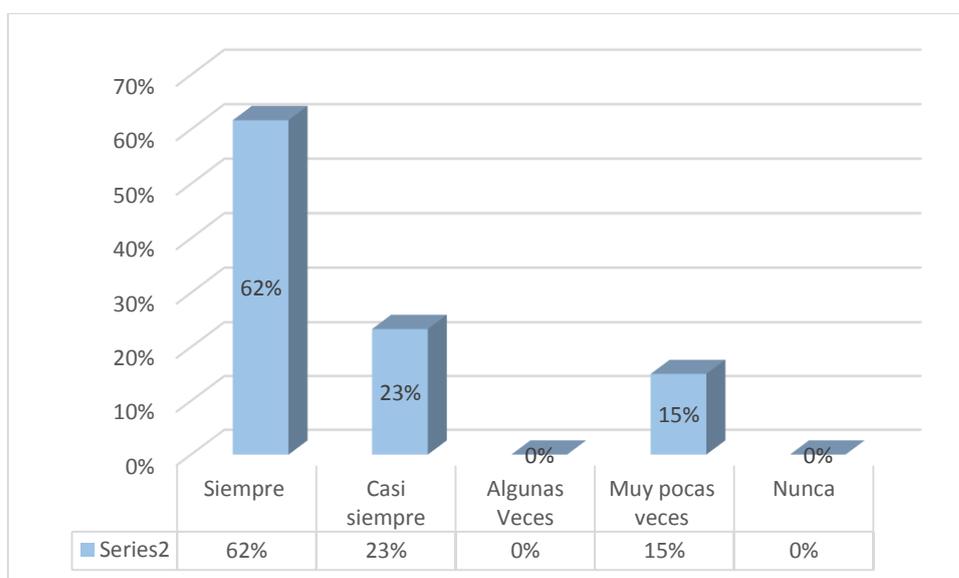


Gráfico 42-3: Ambiente Laboral

Fuente: Tabla 48
 Elaborado por: Bonilla, E. (2019)

Análisis e Interpretación: De acuerdo a los datos obtenidos del trabajo de campo aplicado a los empleados se evidencio que el 45% de ellos se encuentran felices con el ambiente laboral que tiene dentro de sus áreas de trabajo debido a que cada uno de ellos disponen de sus actividades y sus jefes inmediatos donde sus directivos le brindan la confianza a la hora de realizar una actividad dentro y fuera del hospital.

Tabla 49-3: Apoyo al personal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	37	62%	62%	62%
	Casi siempre	14	23%	23%	85%
	Algunas Veces	0	0%	0%	85%
	Muy pocas veces	9	15%	15%	100%
	Nunca	0	0%	0%	
	Total	60	100%	100%	

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Bonilla, E. (2019)

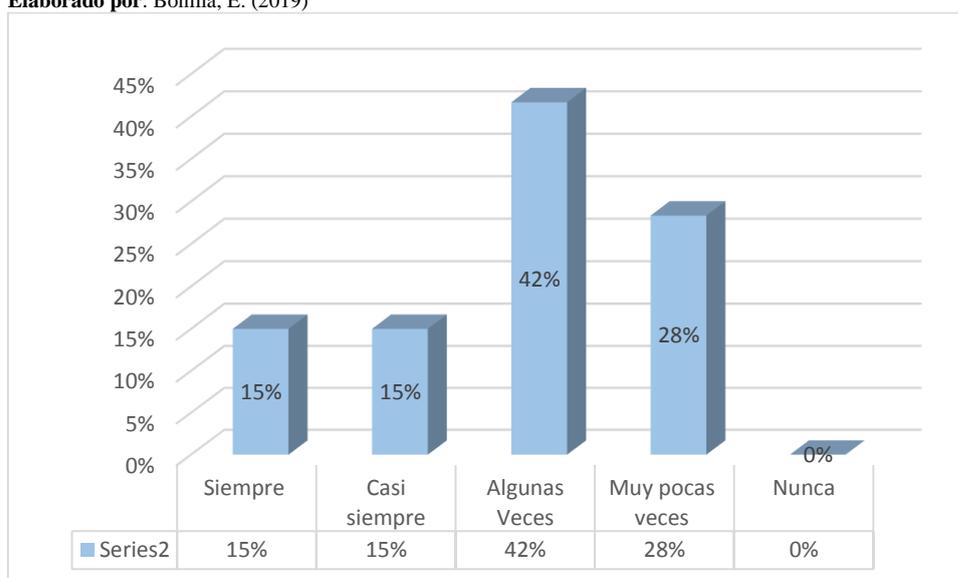


Gráfico 43-3: Apoyo al personal por parte de los directivos

Fuente: Tabla 49

Elaborado por: Bonilla, E. (2019)

Análisis e Interpretación: Según los datos obtenidos del trabajo de campo a los empleados del Hospital Andino Alternativo de Chimborazo se pudo evidenciar que el 62% de los encuestados mantienen casi siempre el apoyo incondicional para mejorar su desempeño laboral por parte de los directivos, debido a que los jefes inmediatos requieren que sus empleados estén capacitados y listos para poder cumplir sus actividades sin ningún problema.

Tabla 50-3: Bienestar del personal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	9	15%	15%	15%
	Casi siempre	9	15%	15%	30%
	Algunas Veces	25	42%	42%	72%
	Muy pocas veces	17	28%	28%	100%
	Nunca	0	0%	0%	
	Total	60	100%	100%	

Fuente: Trabajo de campo
 Elaborado por: Bonilla, E. (2019)

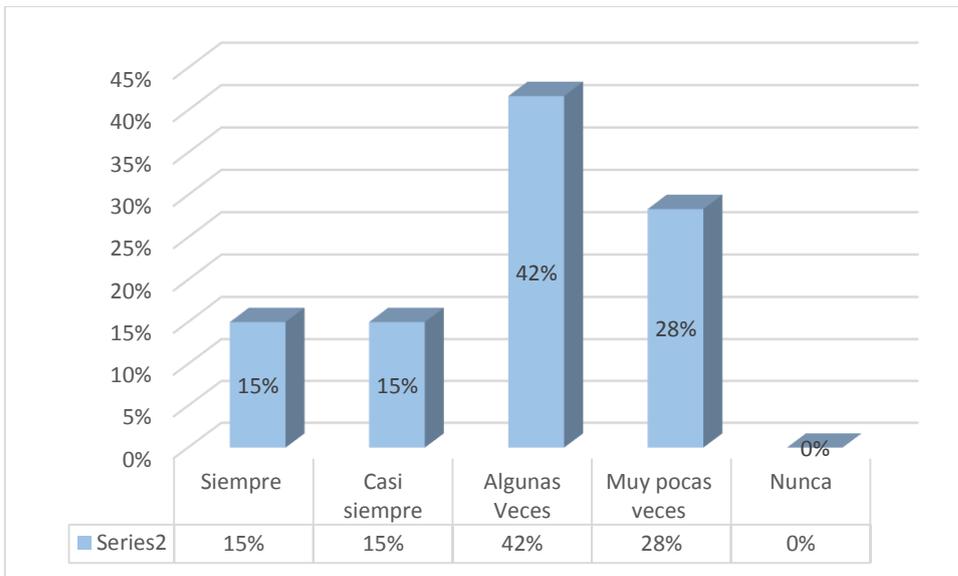


Gráfico 44-3: Bienestar Laboral

Fuente: Tabla 50
 Elaborado por: Bonilla, E. (2019)

Análisis e Interpretación: De acuerdo a los datos obtenidos en el trabajo de campo aplicado en el Hospital Andino Alternativo de Chimborazo a los empleados que se encuentran realizando sus actividades se evidencio que el 42% de los encuetados mencionaron que alguna veces se preocupan por el bienestar de ellos; mientras que un 15% indicaron que siempre se preocupan por ellos incluso cuando se encuentran con alguna enfermedad patológica o en etapa de gestación y así lograr una excelente satisfacción laboral con la institución y el empleado.

3.7.3 Entrevista dirigida al Gerente del Hospital Andino Alternativo de Chimborazo

NOMBRE: DR. ENRIQUE CISNEROS

CARGO: GERENTE GENERAL

EMPRESA: HOSPITAL ANDINO ALTERNATIVO DE CHIMBORAZO.

1. ¿Cuál de los centros de atención médica es su mayor competidor?

El principal competidor que tiene el Hospital Andino, en el sector privado es el Hospital “San Juan”; por otra parte, a nivel público su competidor es el IESS de Riobamba y los subcentros que está en cada uno de las parroquias y barrios de la ciudad de Riobamba.

2. ¿Indique el atributo principal que le caracteriza al Hospital Andino Alternativo de Chimborazo de su competencia?

El principal Atributo que le caracteriza al Hospital Andino de sus competidores, es la responsabilidad social, con las personas de bajos recursos económicos, brindándoles una alegría y satisfacción a todas las personas de la tercera edad, mediante la implementación del plan de trabajo adulto mayor.

3. ¿Con qué centros de salud tiene convenios el Hospital Andino Alternativo de Chimborazo?

Dentro de los convenios que tiene el Hospital Andino Alternativo de Chimborazo es diferentes centros de salud tanto públicos y privados. Dentro de los convenios públicos están: Hospital del IESS, Ministerio de Salud, Hospital Militar, Hospital de la policía; por otra parte, en lo privado se tiene a diferentes aseguradoras como es: Humana, Salud S.A, Cooperativa Riobamba Ltda. y Cooperativa de educadores de Chimborazo. Donde todas las personas que tengan los seguros ante mencionados podrán obtener un turno en las diferentes áreas de salud sin costo alguno y así prevenir varias enfermedades.

4. ¿Con qué tipo de seguros trabaja el Hospital Andino Alternativo de Chimborazo?

Dentro de los seguros que existen convenios con el Hospital Andino Alternativo de Chimborazo (HAACH) esta Humana, Salud S.A y Panamerica Life. Siendo los principales intermediarios para que las personas se han los consumidores directos de los servicios de salud que posee dicho centro de atención médica, logrando así prevenir cualquier tipo de enfermedad catastrófica en los pacientes que son atendidos en las diferentes áreas de salud del HAACH

5. ¿Cada qué tiene tiempo se realiza capacitaciones para el personal de la institución?

Referente a las capacitaciones el Hospital Andino Alternativo de Chimborazo (HAACH) prepara capacitaciones mensuales en diferentes áreas desde el personal administrativo hasta los profesionales de salud, con el fin de lograr mejorar el servicio de salud con atenciones de calidad para la salud de los pacientes atendidos.

6. Con qué frecuencia el Hospital Andino Alternativo de Chimborazo realiza jornadas médicas.

El Hospital Andino Alternativo de Chimborazo (HAACH) realiza 2 jornadas médicas en el mes con las dos instituciones financieras como es la Cooperativa Riobamba Ltda., Cooperativa Educadores de Chimborazo. Donde le HAACH asiste con el personal especialista en Medicina General, Fisioterapeuta, Área Andina, Área complementaria con el fin de lograr que los socios de dichas instituciones se realicen un chequeo previo y prevenir cualquier clase de enfermedad.

7. ¿Cuál es la cifra de pacientes actualmente del Hospital Andino Alternativo de Chimborazo?

La cifra actual de personas atendidas en el área de medicina general o conocida como el Área alopática es de 8700 pacientes mensualmente, Debido a que el Hospital Andino Alternativo de Chimborazo (HAACH) recibe transferencias de las diferentes casas de salud con las que tiene convenios establecidos.

8. ¿Evolución del número de pacientes en los últimos años del Hospital Andino Alternativo de Chimborazo?

La evolución de pacientes cada año va más evolucionando en las diferentes áreas de salud que posee el Hospital Andino Alternativo de Chimborazo (HAACH).

9. ¿Qué estrategias de marketing está utilizando (Promoción, fidelizar al paciente) Hospital Andino Alternativo de Chimborazo?

La principal estrategia que usa el Hospital Andino Alternativo de Chimborazo(HAACH) es la Promoción mediante el uso de redes sociales (Facebook) y pagina web de la institución donde se da a conocer la actividad que esta próxima a desarrollarse.

10. ¿Cuáles son las principales debilidades identificadas en el proceso de prestación del servicio?

La principal debilidad del Hospital Andino Alternativo de Chimborazo (HAACH), es la disponibilidad de camas para los pacientes que tiene que hospitalizarse, disponibilidad de especialistas.

11. ¿Cuál es la gestión realizada en torno a la mejora del proceso de prestación de servicio en el Hospital Andino Alternativo de Chimborazo?

La gestión realizada por parte del Hospital Andino Alternativo de Chimborazo(HAACH) se ha visto resultados positivos en la Mejora en la infraestructura hospitalaria, adquisición de equipos médicos nuevos, personal nuevo, mejora en la atención al cliente.

3.8 Análisis situacional

3.8.1 Análisis FODA

Tabla 51-3: Análisis FODA

ANÁLISIS FODA	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Amplia infraestructura.• Adecuado manejo administrativo.• Variedad de áreas de salud dentro del hospital.• Convenios con instituciones públicas y privados.• Planta médica de alto nivel.• Centro de referencia local de hospitales públicos.• Servicio personalizado para las áreas de salud.• Ética profesional.	<ul style="list-style-type: none">• Proyectos futuros con el M.S.P.• Capacitaciones virtuales del M.S.P.• Convenios con universidades en áreas de salud.• Participación en eventos sociales organizado por el Ministerio de Salud.• Normativa legal que garantice los derechos de prioridad de salud.• Innovación de equipos tecnológicos.• Afluencia de pacientes.• Aumento de demanda insatisfecha.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">• Poco posicionamiento en el mercado regional.• Inexistencia de un plan de marketing.• Infraestructura desgastada para servicios médicos.• Poca difusión de los servicios que ofrece el Hospital.• Falta de presupuesto para el Hospital• Falta de Innovación de equipos.• Falta de capacitación para el uso del nuevo sistema, para el agendamiento de turnos.• Insatisfacción del cliente externo por largos tiempos de espera.	<ul style="list-style-type: none">• Altos niveles de desempleo, genera escases para cubrir necesidades de salud.• Incremento de la Inflación• Perdida de convenios con instituciones públicas y privadas.• Ingreso de nuevos competidores• Competencia existente de otros centros de salud.

Elaborado por: Bonilla, E. (2019)

3.8.2 Análisis Microentorno

3.8.2.1 Matriz de Evaluación de los Factores Internos

Tabla 52-3: Matriz de Evaluación de los factores Internos (EFI)

FORTALEZAS	Valoración	Calificación	Ponderado
Amplia infraestructura	0,07	4	0,28
Adecuado manejo administrativo.	0,06	3	0,18
Variedad de áreas de salud dentro del hospital.	0,08	4	0,32
Convenios con instituciones públicos y privados.	0,08	4	0,32
Planta médica de alto nivel.	0,09	4	0,36
Centro de referencia local de hospitales públicos.	0,03	3	0,09
Servicio personalizado para las áreas de salud.	0,05	3	0,15
Ética profesional.	0,06	3	0,18
DEBILIDADES	Valoración	Calificación	Ponderado
Poco posicionamiento en el mercado regional.	0,06	1	0,06
Inexistencia de un plan de marketing.	0,07	1	0,07
Infraestructura desgastada para servicios médicos.	0,03	2	0,06
Poca difusión de los servicios que ofrece el Hospital.	0,05	2	0,10
Falta de presupuesto para el Hospital	0,07	1	0,07
Falta de Innovación de equipos.	0,06	1	0,06
Falta de capacitación para el uso del nuevo sistema, para el agendamiento de turnos.	0,07	1	0,07
Insatisfacción del cliente externo por largos tiempos de espera	0,07	1	0,07
VALOR PONDERADO	1.00		2.44

Elaborado por: Bonilla, E. (2019)

Análisis: Mediante la matriz MEFI aplicada se puede determinar qué; las fortalezas poseen un valor ponderado mayor a diferencia de las debilidades que posee el centro de atención médica. Además, se puede evidenciar que el valor total ponderado de la matriz, se encuentra por debajo del valor promedio ponderado (2,50). Donde el Hospital Andino Alternativo de Chimborazo (HAACH) obtuvo un valor de **2,44**, a pesar de poseer mayor número de fortalezas frente a las debilidades del Hospital Andino Alternativo de Chimborazo (HAACH), es débil internamente. Se recomienda que para contrarrestar las debilidades internas se debe potencializar al máximo las fortalezas en beneficio para el Hospital.

3.8.3 Análisis Macroentorno

3.8.3.1 Matriz de Evaluación de los Factores Externos

Tabla 53-3: Matriz de Evaluación de los factores Externos (MEFE)

MATRIZ EFE			
OPORTUNIDADES	Valoración	Calificación	Ponderado
Proyectos futuros con el M.S.P.	0,12	4	0,48
Capacitaciones virtuales del M.S.P.	0,09	4	0,36
Convenios con universidades en áreas de salud.	0,12	4	0,48
Participación en eventos sociales organizado por el Ministerio de Salud.	0,06	4	0,24
Normativa legal que garantice los derechos de prioridad de salud.	0,05	3	0,15
Innovación de equipos tecnológicos.	0,08	4	0,32
Afluencia de pacientes.	0,08	4	0,32
Aumento de demanda insatisfecha.	0,11	4	0,44
AMENAZAS	Valoración	Calificación	Ponderado
Altos niveles de desempleo, genera escases para cubrir necesidades de salud.	0,05	2	0,10
Incremento de la Inflación	0,07	2	0,14
Perdida de convenios con instituciones públicas y privadas	0,05	2	0,10
Ingreso de nuevos competidores	0,07	2	0,14
Competencia existente de otros centros de salud.	0,05	1	0,05
VALOR PONDERADO	1,00		3,33

Elaborado por: Bonilla, E. (2019)

Análisis: Mediante la matriz MEFE aplicada se puede evidenciar que; las oportunidades del son mayores a las amenazas, siendo un valor positivo para el Hospital Andino Alternativo de Chimborazo (HAACH). Donde se obtuvo un valor ponderado de **3,33**, dando como resultado que se encuentra por encima del valor promedio ponderado (2,50) es decir el ambiente externo del HAACH es favorable. Sin embargo, se recomienda que para contrarrestar las amenazas externas se debe de aprovechar al máximo las oportunidades caso contrario existirá resultados negativos para el Hospital.

3.8.3.2 FODA Ponderado

Tabla 54-3: Matriz FODA Ponderado

	FORTALEZAS		OPORTUNIDADES
F1	Amplia infraestructura	O1	Proyectos futuros con el M.S.P.
F2	Adecuado manejo administrativo.	O2	Capacitaciones virtuales del M.S.P.
F3	Variedad de áreas de salud dentro del hospital.	O3	Convenios con universidades en áreas de salud.
F4	Convenios con instituciones públicos y privados.	O4	Normativa legal que garantice los derechos de prioridad de salud.
F5	Planta médica de alto nivel.	O5	Innovación de equipos tecnológicos.
F6	Centro de referencia local de hospitales públicos.	O6	Afluencia de pacientes.
F7	Servicio personalizado para las áreas de salud.	O7	Aumento de demanda insatisfecha.
F8	Ética profesional.	O8	Participación en eventos sociales organizado por el Ministerio de Salud.
	DEBILIDADES		AMENAZAS
D1	Poco posicionamiento en el mercado regional.	A1	Altos niveles de desempleo, genera escases para cubrir necesidades de salud.
D2	Inexistencia de un plan de marketing.	A2	Incremento de la Inflación
D3	Infraestructura desgastada para servicios médicos.	A3	Perdida de convenios con instituciones públicas y privadas
D4	Poca difusión de los servicios que ofrece el Hospital.	A4	Ingreso de nuevos competidores
D5	Falta de presupuesto para el Hospital	A5	Competencia existente de otros centros de salud.
D6	Falta de Innovación de equipos.		
D7	Falta de capacitación para el uso del nuevo sistema, para el agendamiento de turnos.		
D8	Insatisfacción del cliente externo por largos tiempos de espera.		

Elaborado por: Bonilla, E. (2019)

3.8.3.3 FODA Estratégico

Tabla 55-3: FODA Estratégico Ponderado

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
 <p>HOSPITAL ANDINO ALTERNATIVO DE CHIMBORAZO (HAACH)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • F1: Amplia infraestructura • F2: Adecuado manejo administrativo. 	<ul style="list-style-type: none"> • D1: Poco posicionamiento en el mercado regional. • D2: Inexistencia de un plan de marketing.
	<ul style="list-style-type: none"> • F3: Variedad de áreas de salud dentro del hospital. • F4: Convenios con instituciones públicas y privados. 	<ul style="list-style-type: none"> • D3: Infraestructura desgastada para servicios médicos. • D4: Poca difusión de los servicios que ofrece el Hospital.
	<ul style="list-style-type: none"> • F5: Planta médica de alto nivel. • F6: Centro de referencia local de hospitales públicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • D5: Falta de presupuesto del Hospital • D6: Falta de Innovación de equipos.
	<ul style="list-style-type: none"> • F7: Servicio personalizado para las diferentes áreas de salud. • F8: Ética profesional. 	<ul style="list-style-type: none"> • D7: Falta de capacitación para el uso del nuevo sistema, para el agendamiento de turnos. • D8: Insatisfacción del cliente externo por largos tiempos de espera.
OPORTUNIDADES	ESTATÉGIA FO	ESTRATÉGIA DO
<ul style="list-style-type: none"> • O1: Proyectos futuros con el M.S.P. • O2: Capacitaciones virtuales del M.S.P.. 	<ul style="list-style-type: none"> • F5, O2: Brindar las facilidades al profesional para recibir la capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> • D7, O3: Realización de capacitación en el sistema informático en el agendamiento de turnos.
<ul style="list-style-type: none"> • O3: Convenios con universidades en áreas salud • O4: Participación en eventos sociales organizado por el Ministerio de Salud. 	<ul style="list-style-type: none"> • F3, O7: Selección del personal especialista idóneo para el desempeño laboral. • F7, O8: Realización de medios impresos (Afiches) para la oferta de servicio que posee el hospital. 	<ul style="list-style-type: none"> • D1, O7: Obtener un préstamo, para la adquisición de nueva tecnología, impulsado por las instituciones financieras.

<ul style="list-style-type: none"> • O5: Innovación de equipos tecnológicos. • O6: Normativa legal que garantice los derechos de prioridad de salud. 	<ul style="list-style-type: none"> • F2, O4: Selección de personal en comité de calidad administrativo y limpieza. 	<ul style="list-style-type: none"> • D4, O6: Realización de publicidad por medio digital.
<ul style="list-style-type: none"> • O7: Aumento de demanda insatisfecha • O8: Afluencia de pacientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • F1, O6: Plan de cotización para la adquisición de nuevos equipos 	<ul style="list-style-type: none"> • D1, O7: Desarrollar una estrategia diferenciadora para los profesionales de la salud.
AMENAZAS	ESTRATÉGIA FA	ESTRATÉGIA DA
<ul style="list-style-type: none"> • Altos niveles de desempleo, genera escases para cubrir necesidades de salud. • Incremento de la Inflación. 	<ul style="list-style-type: none"> • F8, A3: Realización de una estrategia de motivación para todo el personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • D4, A1: Realización de jornadas médicas en lugares de Riobamba.
<ul style="list-style-type: none"> • Perdida de convenios con instituciones públicas y privadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • F4, A2: Implementar descuentos en clientes con frecuencia de atención. 	<ul style="list-style-type: none"> • D1, A4: Difundir información de los servicios especializados del HAACH.
<ul style="list-style-type: none"> • Ingreso de nuevos competidores • Competencia existente de otros centros de salud. 	<ul style="list-style-type: none"> • F5, A4: Recomendación de los servicios del Hospital Andino alternativo de Chimborazo. 	

Elaborado por: Bonilla, E. (2019)

3.8.3.4 Matriz de perfil competitivo (MPC)

Tabla 56-3: Matriz de perfil competitivo (MPC)

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)					
Factores claves del éxito	Ponderación	Hospital Andino Alternativo de Chimborazo		Hospital De Especialidades “San Juan”	
		Calificación	Resultado ponderado	Calificación	Resultado ponderado
Calidad de servicio	0,15	3	0,45	2	0,30
Infraestructura adecuada.	0,17	2	0,34	3	0,51
Variedad de áreas de salud dentro del hospital.	0,15	4	0,60	3	0,45
Planta médica de alto nivel.	0,18	3	0,54	4	0,72
Centro de referencia local de hospitales públicos.	0,18	3	0,54	2	0,36
Ética profesional.	0,17	2	0,34	2	0,34
TOTAL	1,00		2,81		2,68

Elaborado por: Bonilla, E. (2019)

Análisis: Se puede evidenciar que los dos hospitales son altamente competitivos de acuerdo a los valores obtenidos en la aplicación de la matriz. Sin embargo, se observa que el hospital Andino Alternativo de Chimborazo (HAACH) tiene un valor un poco elevado debido a que cuenta con una variedad de servicios en el área de salud, centro de referencias de hospitales públicos, calidad de servicio del especialista al paciente. A diferencia de la competencia que es el Hospital de Especialidades “San Juan” es el principal competidor debido a que posee una amplia gama de médicos especialistas, y por la infraestructura que tiene cambios constantes en beneficio de los usuarios. Además, el Hospital “San Juan” se encuentra en constante cambios en publicidad que le permita poseer igual o mayor cuota de cuota de mercado que el Hospital Andino Alternativo de Chimborazo.

3.8.3.5 Matriz MIE

Mediante la aplicación de la matriz MIE, se puede determinar la situación actual en la que se encuentra el Hospital Andino Alternativo de Chimborazo (HAACH).

Tabla 57-3: Valores Matrices EFE y EFI

EJE Y		EJE X	
Matriz MEFI		Matriz MEFE	
2,44		3,33	

Elaborado por: Bonilla, E. (2019)

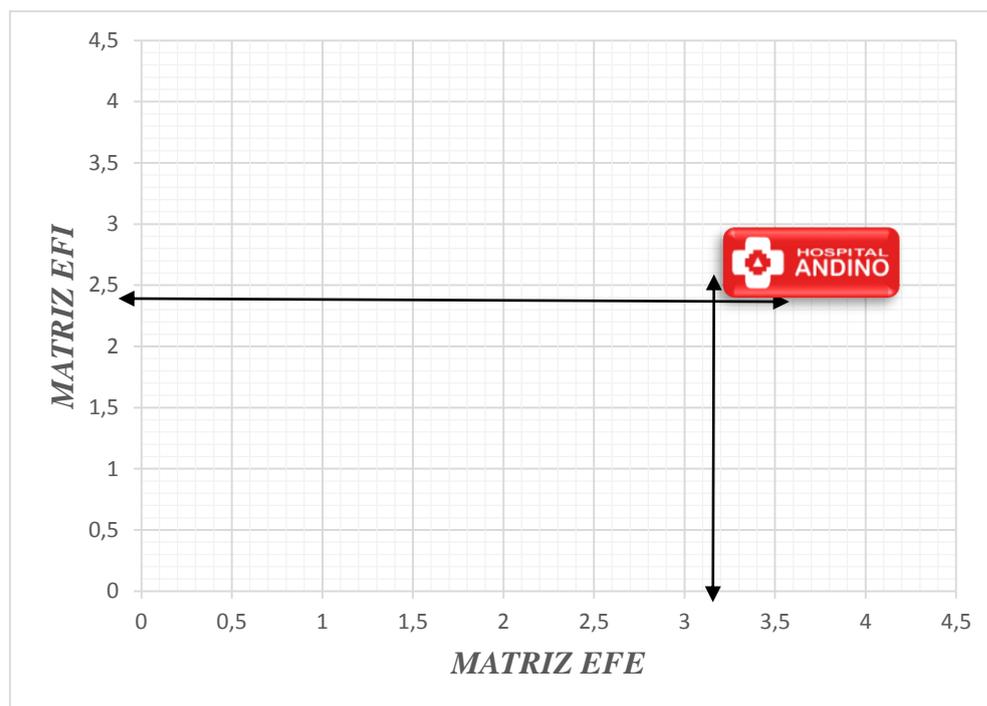


Gráfico 45-3: Matriz MIE

Fuente: Tabla 37 Valores de EFI - EFE

Elaborado por: Bonilla, E (2019)

Análisis: Mediante la aplicación de la matriz se puede observar que el Hospital Andino Alternativo de Chimborazo, se encuentra en los siguientes cuadrantes I, II, IV, lo que indica que se debe “Crecer y Construir”. Para lo cual se deberá desarrollar varias estrategias en función de las 8 ps del marketing de servicios (Precio, plaza, producto, promoción, personas, procesos, productividad, Physical o entorno) mismas que permita incrementar la cuota de mercado.

3.8.3.6 Matriz de Precios frente a la competencia

Tabla 58-3: Análisis de precios con la competencia

Variables	Clínica Metropolitana	Hospital Andino
	Valor total	Valor total
ECOGRAFÍA		
Abdomen superior (Hígado, vías biliares, páncreas)	30.00	25.00
Renal y vesical	30.00	25.00
Prostático y supra púbico.	30.00	25.00
Prostático transrectal	30.00	25.00
Útero y anexos supra públicos	30.00	25.00
Útero y anexos transvaginal	30.00	25.00
Ecografía obstétrica	70.00	55.00
Glándulas Salivales	30.00	25.00
Tiroides	30.00	25.00
Ecografía de cadera	50.00	45.00
RADIOGRAFIA CONVENCIONAL		
Cráneo Ap y lateral	50.00	40.00
Tórax estándar	35.00	30.00
Tórax óseo	35.00	35.00
Columna cervical AP y lateral	35.00	30.00
Columna dorsal AP y lateral	35.00	30.00
Columna Lumbar AP y lateral	35.00	30.00
Pelvis AP	35.00	25.00
Pelvis axilar	35.00	25.00
Muñeca AP y lateral	35.00	20.00
Hombro Ap.	35.00	25.00
Muslo Ap. y lateral	35.00	25.00
Pierna	35.00	35.00
Tobillo	35.00	35.00
Rx abdomen de pie	45.00	40.00
ESTUDIOS CONTRASTADOS		
Tomografía de cráneo simple TAC	200.00	175.00
Tomografía simple y contrastada de abdomen	250.00	210.00
Resonancia magnética	500.00	360.00
Endoscopia digestiva alta	160.00	125.00
Colonoscopia	140.00	115.00
Electrocardiograma	60.00	45.00
Ecocardiograma	140.00	125.00

Elaborado por: Bonilla, E. (2019)

Análisis: Mediante la matriz de precios se puede evidenciar que el Hospital Andino Alternativo de Chimborazo (HAACH) maneja precios no muy elevados, mismos que se manejan con una diferencia de \$ 5.00 a 10.00 de acuerdo al examen que desea realizarse el paciente. A diferencia de su segundo competidor privado como es la clínica Metropolitana que maneja precios demasiados elevados a diferencia de otras casas de salud.

3.8.3.7 Matriz RMG

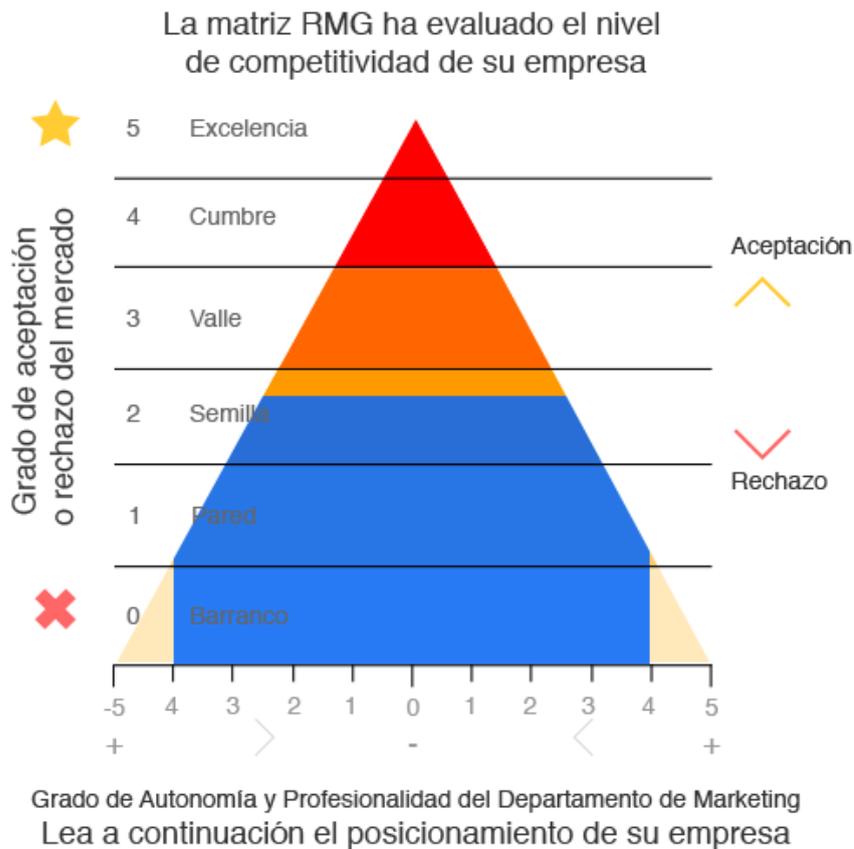


Gráfico 46-3: Matriz RMG “Hospital Andino Alternativo de Chimborazo (HAACH)”
Fuente: (RMG Marketing, 2019)

Análisis: El Hospital Andino Alternativo de Chimborazo (HAACH) se encuentra posicionado en la situación “SEMILLA” (entre 2 y 3 puntos en su eje vertical) donde se evidencia que no está mal su posicionamiento, pero debe mejorar. Para lo cual se deberá tomar en cuenta cada una de las acciones de marketing frente a la realidad del mercado y mejorar su situación. Por otro parte, en el eje horizontal de la matriz se determina el grado de solidez de la compañía a nivel del marketing mientras más puntaje obtenga en su calificación es más favorable, para lo cual se deberá tomar en cuenta todos los aspectos y poner las acciones necesarias del marketing para la obtención de resultados positivos dentro del mercado.

3.8.4 Cálculo de la oferta, demanda y demanda insatisfecha

Para los respectivos cálculos se ha de tomar como referencia la tasa de crecimiento poblacional ecuatoriana de años anteriores según (Countrymeters, 2019), donde se tomará referencia para determinar la tasa de crecimiento poblacional actual del Ecuador que será de gran ayuda para realizar el trabajo de investigación.

Tabla 59-3: Datos históricos del crecimiento poblacional del Ecuador

AÑO	CRECIMIENTO POBLACIONAL %
2010	1,67 %
2011	1,64 %
2012	1,61 %
2013	1,58 %
2014	1,56 %
2015	1,53%
2016	1,56%
2017	1,56 %
2018	1,56 %
Total	14,27
Promedio	1,59%
	2%

Fuente: Countrymeters, (2019)

Elaborado por: Bonilla,E. (2019)

3.8.4.1 *Cálculo de la oferta*

Para el cálculo de la oferta se procede a realizar con los datos históricos proporcionados por la empresa, el método para la aplicación será mediante el método de la ecuación lineal.

Formula: $y = a + bx$

Tabla 60-3: Cálculo de la oferta

DATOS HISTORICOS	
AÑOS	CANTIDAD
2015	26.199
2016	28.187
2017	35.058
2018	30.197

X	Y	X^2	XY
1	26.199	1	26.199
2	28.187	4	56.374
3	35.058	9	105.174
4	30.197	16	120.788
10	119.641,00	30	308.535

Oferta y=a+bx
Y 1= 25.194+1886,50(5)= 34.626,5
Y 2= 25.194+1886,50(6)= 36.513
Y 3= 25.194+1886,50(7)= 38.399,5
Y 4= 25.194+1886,50(8)= 40.286
Y 5= 25.194+1886,50(9)= 41.172,5

$$a = \frac{(\sum x^2)(\sum y) - (\sum x)(\sum x*y)}{n(\sum x^2) - (\sum x)^2}$$

$$a = \frac{(30)(119.641) - (10)(308.535)}{4(30) - (10)^2}$$

$$a = \frac{503.880}{20}$$

$$a = 25,194$$

$$b = \frac{n(\sum xy) - (\sum x)(\sum y)}{n(\sum x^2) - (\sum x)^2}$$

$$b = \frac{(4)(308,535) - (10)(119.641)}{4(30) - (10)^2}$$

$$b = \frac{37.730}{20}$$

$$b = 1886,50$$

AÑO	OFERTA PROYECTADA
2019	34.626,50
2020	36.513,00
2021	38.399,50
2022	40.286,00
2023	42.172,50

Elaborado por: Bonilla,E,(2019)

3.8.4.2 Cálculo de la demanda

Tabla 61-3: Proyección de la demanda

DATOS	
Población de Riobamba	144.677
Asisten a Hospitales de la competencia	32%
Semanal	22%
Mensual	13%
Trimestral	14%
Semestral	42%
Anual	9%
Total de frecuencia que asisten a un Hospital	100%

- **PROCEDIMIENTO DE DATOS: REGLA DE 3**
- **CONSUMEN:** 144.677 100%
? 32% = **46.296,64**
- **SEMANAL:** 46.296,64 100%
? 22% = **10.185,26**
➤ $10.185,26 * 52 * 0,05 = \mathbf{26.481,68}$
- **MENSUAL:** 46.296,64 100%
? 13% = **6.018,56**
➤ $6.018,56 * 12 * 0,05 = \mathbf{3.611,14}$

- **TRIMESTRAL:** 46.296,64 100%
? 14% = **6.481,53**
➤ $6.481,53 * 3 * 0,05 = \mathbf{972,23}$
- **SEMESTRAL:** 46.296,64 100%
? 42% = **4.277,81**
➤ $4.277,81 * 2 * 0,05 = \mathbf{427,78}$
- **ANUAL:** 46.296,64 100%
? 9% = **565,74**
➤ $565,74 * 360 * 0,05 = \mathbf{10.183,41}$

Datos	Cantidad	Usuarios/ año
46.296,64	Dispuestos asistir a un Hospital	
10.185,26	26.481,68	Usuarios/ año
6.018,56	3.611,14	Usuarios/ año
6.481,53	972,23	Usuarios/ año
4.277,81	427,78	Usuarios/ año
565,74	10,183,41	Usuarios/ año
41.676,24		Demanda actual

Po= N(1+i)ⁿ
P1=41.676,24 (1+0,02)¹= 42.509,76
P2=41.676,24 (1+0,02)²=43.359,96
P3=41.676,24 (1+0,02)³= 44.227,15
P4=41.676,24 (1+0,02)⁴= 45.111,70
P5=41.676,24 (1+0,02)⁵= 46.013,93

Elaborado por: Bonilla,E,(2019)

3.8.4.3 Demanda insatisfecha

Tabla 62-3: Proyección de la demanda

Años	Demanda	Oferta	Demanda Insatisfecha
1	42.509,76	34.626,50	7.883,26
2	43.359,96	36.513,00	6.846,96
3	44.227,15	38.399,50	5.827,65
4	45.111,70	40.286,00	4.825,70
5	46.013,93	42.172,50	3.841,43
Total	221222,50	191997,50	29.225,00

Elaborado por: Bonilla, E (2019)

Análisis: actualmente existe una demanda insatisfecha poco alta, debido a que el hospital Andino Alternativo de Chimborazo (HAACH) no posee de un plan estratégico que ayude a mejorar las falencias encontradas en un previo estudio de mercado, ya que la realización del estudio de mercado ayudará a evidenciar las necesidades de los usuarios, por ende, ayudara a incrementar la cuota de mercado del centro de atención médico.

3.8.5 Hallazgos

3.8.5.1 Estudio de mercado

Del estudio de mercado se pude determinar los siguientes hallazgos:

- Del total de la población de Riobamba, se evidencia que las personas con mayor concurrencia para ser atendidos en los centros de salud es el género Femenino en un 41,2%.
- Las personas cuando necesita atención médica recurren al IESS en un 31,82% a diferencia de otros usuarios que recurren al Hospital “San Juan”.
- Dentro de la población de Riobamba los pacientes acuden a los hospitales para ser atendidos en diferentes áreas de salud semestralmente.
- Los ciudadanos riobambeños al momento de elegir un proveedor de salud, para prevenir cualquier tipo de enfermedad verifican la disponibilidad de médicos especialistas y la respectiva atención por parte del profesional dentro de la casa de salud.
- El Hospital Andino Alternativo de Chimborazo, se ha dado a conocer mediante la publicidad boca a boca, debido a que no existe una buena difusión de los servicios que oferta por los medios de comunicación convencionales y no convencionales.
- El área que genera mayores ventas dentro del hospital es el área de consulta externa en la especialidad de Traumatología a diferencia del área andina que posee menores ventas.

- La población de Riobamba ha recibido atención médica dentro del HAACH en las diferentes áreas médica, andina y complementaria de 1 a 3 veces un 68,98%, a diferencia de usuarios que se hacen atender más de 10 veces.
- Las personas que han sido atendidas dentro del hospital mencionan que, si recomendarían a familiares, amigos para que se hagan atender.
- Del total de las personas de Riobamba un 15,10% no regresarían al Hospital Andino, debido a que en el área de imagen existe una mala atención al cliente por parte de la secretaria.

3.8.5.2 *Guía de entrevista*

De la guía de entrevista realizada al Gerente del Hospital Andino Alternativo de Chimborazo se obtuvo los siguientes resultados:

- El principal competidor es el Hospital de especialidades “San Juan”.
- El Hospital Andino Alternativo de Chimborazo carece de suficientes camas en el área de hospitalización.
- El Hospital Andino Alternativo de Chimborazo no posee disponibilidad de especialistas.
- Infraestructura desgastada para prestar servicios médicos.

3.8.5.3 *Matriz FODA*

Actualmente el Hospital Andino Alternativo de Chimborazo posee el mismo número de fortalezas que debilidades, generando una preocupación debido a que no se ha podido obtener resultados positivos y poder contrarrestar dichas debilidades convirtiéndolas en fortalezas para el beneficio de esta casa de salud. Por otra parte, HAACH tiene una mayor cantidad de oportunidades a razón de las amenazas. Sin embargo, al poseer más oportunidades debieron aprovechar al máximo, obteniendo resultados positivos, pero no lo han logrado.

3.8.5.4 *Matriz EFE*

Las fortalezas que mantiene el Hospital Andino Alternativo de Chimborazo (HAACH) tiene una ponderación mayor a diferencia de las debilidades debido a la falta de difusión de los servicios que ofrece el Hospital, Falta de capacitación para el uso del nuevo sistema, para el agendamiento de turnos, y la inexistencia de un plan de marketing, siendo importante en cualquier tipo de empresa misma que ayuda a contrarrestar los problemas actuales de la empresa y genera un adecuado crecimiento económico dentro del mercado.

3.8.5.5 *Matriz EFI*

Por otra parte, el Hospital Andino Alternativo de Chimborazo (HAACH) conserva un valor de ponderación mayor en las oportunidades a razón de las amenazas. Debido a que no se han contrarrestado las amenazas y convertirlas en oportunidades, con el fin de aprovechar al máximo las oportunidades, obteniendo resultados positivos, pero no lo han logrado.

3.8.5.6 *Matriz MPC*

El Hospital Andino Alternativo de Chimborazo actualmente posee un grado de competitividad mínima frente a la competencia actual como es el Hospital de especialidades “San Juan”, debido a que se caracteriza por ser el único que posee diferentes áreas en medicina general, ancestral y complementaria; por ser centro de referencia local. Sin embargo, esto no indica que el HAACH se encuentre bien, debido a que debe mejorar en la infraestructura en las diferentes áreas, disponibilidad de especialistas y mejor difusión de los servicios que ofrece el centro de atención médica y obtener un incremento en la cuota de mercado.

3.8.5.7 *Matriz IE*

Actualmente el Hospital Andino Alternativo de Chimborazo, se encuentra en los siguientes cuadrantes I,II, IV, lo que indica que se debe “Crecer y Construir”. Para lo cual se deberá desarrollar varias estrategias en función de las 8 ps del marketing de servicios siendo (Precio, plaza, producto, promoción, procesos, physical o entorno, productividad, personas) mismas que permita incrementar la cuota de mercado en beneficio del centro de atención médica de Riobamba.

3.8.5.8 *Matriz RMG*

En la actualidad el Hospital Andino Alternativo de Chimborazo, está posicionada en una situación “semilla” donde se entabla una serie de acciones a mejorar dentro de la etapa de labrar misma que permitirá ir produciendo el cambio de los aspectos negativos y es necesario ir revisando y adaptando cada una de las acciones de marketing con el fin de mejorar los aspectos negativo que posee el Hospital Andino alternativo de Chimborazo.

3.8.5.9 *Comprobación de la Idea a defender*

Idea a defender: El plan de marketing estratégico permitirá incrementar la cuota de mercado del Hospital Andino Alternativo, de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.

Para evidenciar si la idea a defender es verdadera o no en el cuestionario de la encuesta aplica a la población de Riobamba, se propuso una pregunta de relevancia, en donde se obtuvo resultados afirmativos y negativos mismos que serán mostrados a continuación:

Tabla 63-3: Comprobación de Idea a defender

Pregunta de relevancia	Si	No	Total
Pregunta N°10: ¿Regresaría usted al Hospital Andino Alternativo de Chimborazo para ser atendido en las diferentes áreas de salud?	208	37	245

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Bonilla, E. (2019)

Tabla 64-3: Comprobación de Idea a defender

Pregunta de relevancia	Si	No	Total
Pregunta N°11: ¿Recomendaría a otra persona acudir al Hospital Andino Alternativo de Chimborazo, para recibir atención en alguna de sus áreas de salud?	208	37	245

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Bonilla, E. (2019)

Análisis: De acuerdo a los datos obtenidos en la pregunta de relevancia después del estudio de mercado se puede evidenciar que el Hospital HAACH, indican que si regresarían al centro de atención médica lo que permitirá la aplicación de un plan de marketing estratégico permitirá incrementar la cuota de mercado del Hospital Andino Alternativo, de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 TEMA:

Plan de Marketing Estratégico para incrementar la cuota de mercado el Hospital Andino Alternativo, de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo.

4.2 Objetivos del plan

- Ampliar la cuota de mercado del Hospital Andino Alternativo de Chimborazo (HAACH) en un 10% con clientes públicos y particulares.
- Reducir los tiempos de espera por los pacientes mayores de 30 minutos para ser atendidos.
- Lograr un incremento del 10 % en los ingresos del Hospital Andino Alternativo de Chimborazo (HAACH).
- Difundir los servicios que ofrece el Hospital Andino Alternativo de Chimborazo (HAACH) por todos los medios de comunicación.

4.3 Estrategias propuestas para el HAACH

4.3.1 *Diseño de estrategias*

Una vez realizado el respectivo análisis situacional del Hospital Andino Alternativo de Chimborazo (HAACH) a nivel interno y externo, mediante el estudio de mercado que fue aplicado a los empleados del centro de atención médico y a los habitantes de la ciudad de Riobamba, a través del uso de los instrumentos y sus respectivas técnicas de estudio; se obtuvo los respectivos resultados un poco negativos, por tal razón se ha decidido realizar el marco propositivo con el diseño de las estrategias y las respectivas tácticas, con el fin de eliminar todas las falencias encontradas en la institución de salud.

Por otra parte, el diseño de las estrategias ayudara a identificar las necesidades que poseen los usuarios o pacientes a la hora de ser atendidos en las diferentes áreas de salud que posee el Hospital Andino Alternativo de Chimborazo (HAACH), logrando así a incrementar la cuota de mercado del centro de atención medico de Riobamba.

Tabla 1-4: Estrategia N° 01

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN: HOJAS VOLANTES	
Objetivo	Efectuar publicidad impresa a través de hojas volantes, que proporcione la información necesaria sobre los servicios que ofrece el hospital.
Meta	Durante 3 meses entregar 500 hojas volantes a full color que informen sobre los servicios que ofrece el Hospital Andino Alternativo a la ciudadanía riobambeña. La impresión a un solo lado a full color. En papel couché Tamaño de 21x15cm.
Táctica	Entregar las hojas volantes en las diferentes instituciones que tiene convenios con el Hospital Andino Alternativo de Chimborazo, además la entrega en todas las jornadas médicas que se realizan a beneficio de los ciudadanos.
Recursos	Humano, Tecnológico, Económico
Responsable	Departamento de marketing
Periodicidad	Trimestral
Presupuesto	\$100. 00

Fuente: Matriz FODA Estratégico

Elaborado por: Bonilla, E (2019)



Figura 1-4: Hojas Volantes Hospital Andino Alternativo de Chimborazo

Elaborado por: Bonilla, E. (2019)

Tabla 2-4: Estrategia N° 02

ESTRATEGIA DE PRODUCTIVIDAD: CAPACITACIÓN EN ÁREAS DE SALUD	
Objetivo	Realizar capacitaciones virtuales para los profesionales del área de salud en diferentes temas.
Meta	Para el mes de septiembre del presente año, lograr la capacitación de todos los médicos del Hospital Andino Alternativo de Chimborazo en distintos temas de salud como: muerte materna, nutrición, violencia de género, derechos humanos, discapacidades, interculturalidad, entre otros; para la correcta atención médica con el paciente.
Táctica	Participar en todas las capacitaciones virtuales que oferta el Ministerio de Salud Pública (MSP) a los profesionales de la salud. Además, asistir a capacitaciones particulares mismas que sean avalados por instituciones reconocidas, a nivel nacional, y posteriormente poner en práctica lo aprendido a la hora de brindar atención médica a los diferentes pacientes.
Recursos	Humano, tecnológico, tecnológico
Responsable	Director ejecutivo
Periodicidad	Trimestral
Presupuesto	\$ 190,00

Fuente: Matriz FODA Estratégico
Elaborado por: Bonilla, E. (2019)

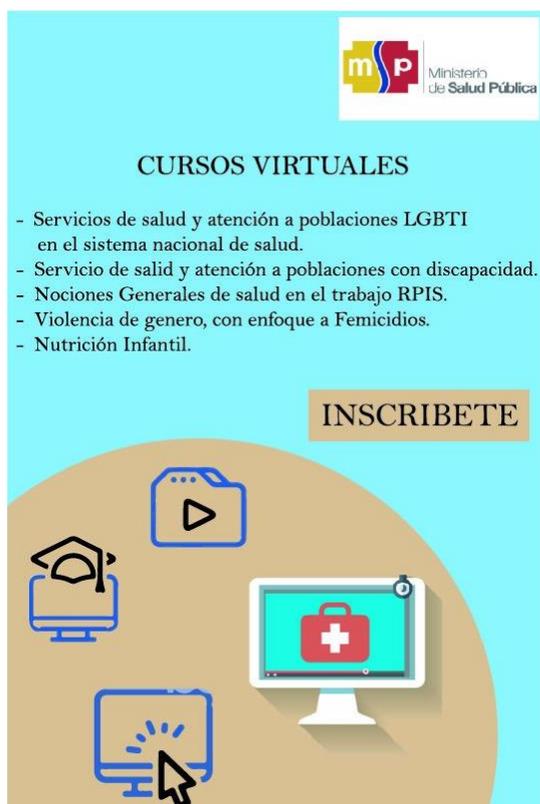


Figura 2-4: Capacitaciones virtuales MSP
Elaborado por: Bonilla, E (2019)

Tabla 3-4: Estrategia N° 03

ESTRATEGIA DE PROCESO: SELECCIÓN DE PERSONAL	
Objetivo	Elegir el personal adecuado para el desempeño laboral dentro del Hospital Andino Alternativo de Chimborazo.
Meta	Para el mes de Julio del 2019, conseguir el adecuado médico especialista en las distintas áreas de salud, y así brindar una atención de calidad al paciente.
Táctica	<ul style="list-style-type: none"> • Se establecerá un límite de tiempo para la recepción de carpetas que serán entregadas en el departamento de talento humano. • Realización del banco de preguntas para las pruebas técnicas y psicométricas para el medico postulante. • Desarrollo del cronograma para la evaluación de pruebas técnicas y psicométricas para el médico especialista. • Los médicos que tengan notas altas en el proceso de evaluación, se dirigirán a la respectiva entrevista con el jefe de talento humano.
Recursos	Humano, tecnológico, económico
Responsable	Director médico, Talento humano
Periodicidad	Anual
Presupuesto	\$21.50

Fuente: Matriz FODA Estratégico

Elaborado por: Bonilla, E (2019)



HOSPITAL ANDINO
Salud y vida para todos

CONVOCATORIA LABORAL

VACANTES:

- MEDICO INTERNISTA
- MEDICO GENERAL
- ANASTESIOLOGO
- GINECOLOGO
- UROLOGO

REQUISITOS:

- EXPERIENCIA DE 3 AÑOS
- DISPONIBILIDAD DE TIEMPO
- DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR

INTERESADOS presentar hoja de vida, record policial y fotocopia del documento de identidad, en la institución, hasta el 15 de marzo de 2019.

Figura 3-4: Convocatoria contratación de personal

Elaborado por: Bonilla, E (2019)

Tabla 4-4: Estrategia N° 04

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN: REALIZACIÓN DE AFICHES	
Objetivo	Diseñar un afiche informativo para dar a conocer los eventos importantes a los todos los pacientes que utilizan los servicios médicos del Hospital.
Meta	Durante 3 meses empezando desde mayo hasta julio del presente año, lograr entregar 500 afiches en las distintas áreas que tiene el Hospital para que los pacientes estén informados sobre todos los eventos realizados por el HAACH.
Táctica	Colocar un afiche tamaño A3 full color en las carteleras de las distintas áreas que tiene el Hospital; misma que tendrán contenidos especiales de acuerdo a la festividad médica que en ese mes se vaya a celebrar por ejemplo día del médico, Contra el Cáncer de Mama, entre otros. Además, realización de un afiche cultural o social de acuerdo a las actividades realizadas por parte del adulto mayor entre otras.
Recursos	Humano, tecnológico, económico
Responsable	Departamento de marketing
Periodicidad	Trimestral
Presupuesto	\$ 150.00

Fuente: Matriz FODA Estratégico
Elaborado por: Bonilla, E. (2019)



Figura 4-4: Afiche festivo
Elaborado por: Bonilla, E (2019)

Tabla 5-4: Estrategia N° 05

ESTRATEGIA DE PRODUCTO: INNOVACIÓN DE EQUIPOS	
Objetivo	Adquirir nuevos equipos médicos para brindar una atención de calidad a todos los pacientes.
Meta	Hasta el mes de agosto del 2019, obtener el equipo necesario para cada una de las áreas que posee el Hospital, con el fin de lograr satisfacer las necesidades de los pacientes cuando sean atendidos y requieran de algún examen especializado.
Táctica	<ul style="list-style-type: none">• Desarrollo de cotizaciones con diferentes proveedores de casas de salud que tengan conocimiento en equipos médicos para su posterior compra.• Obtener un préstamo para la posterior compra de equipos de salud.• Además, se realizará una ficha de observación para verificar que equipos están en perfectas condiciones y cuáles deben ser reemplazados por nueva tecnología.
Recursos	Humano, tecnológico, económico
Responsable	Departamento de insumos y equipos.
Periodicidad	Cuando sea necesario
Presupuesto	\$55,200

Fuente: Matriz FODA Estratégico

Elaborado por: Bonilla, E (2019)

HOSPITAL ANDINO ALTERNATIVO DE CHIMBORAZO
DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES E INSUMOS
PROFORMA DE EQUIPOS MEDICOS

Tabla 6-4: Proforma de equipos según proveedores

Equipo	Proveedor	Marca	Modelo	Procedencia	Estado	Precio
Lampara cielítica	Cc. Soluciones	Dre	Sls 9000	Americana	Nuevo	\$17.800
	Elmequipcia. Ltda	Gima s.p.a	Pentale d 30e (30783)		Nuevo	\$28.620
	Bivings c.c	Ci health care	Lumiduo id 9770		Nuevo	\$19.250
	Path medical	Advancet	Series sl 700/700	American	Nuevo	\$17.845
	Alem	Drager	Plaris 100/200	Alemana	Nuevo	\$26.800
	Knowledge	Dewimed	Dewilux	Alemana	Nuevo	\$20.000
Equipo	Proveedor	Marca	Modelo	Procedencia	Estado	Precio
Mesa de cirugia	Elmequipcia. Ltda	Gima s.p.a	Pentale d 30e (30783)		Nuevo	\$53.000
	Bivings c.c	Andra	A10	China	Nuevo	\$18.400
	Knowledge	Amtai	T800-klS	Americana	Nuevo	\$28.000
	Cc. Soluciones	Amtai	T800-klS	Americana	Nuevo	\$35.610.71
	Alem	Schaererme dical		Susia	Nuevo	\$50.000
	Path medical	Advancet	Ot-300	American	Nuevo	\$26.450
Equipo	Proveedor	Marca	Modelo	Procedencia	Estado	Precio
Máquina de anestesia	Knowledge	Minday	Wato ex35	China	Nuevo	\$19.000
	Knowledge	Dameca	Siesta i whispa	Dinamarca	Nuevo	\$29.000
	Alem	Drager	Fabius plus xl	Alemania	Nuevo	\$37.000
	Path medical	Advancet instrumentations	Am-6000	E.e.u.u	Nuevo	\$27.000
	Elmequipcia. Ltda	Advancet instrumentations	Am - 6000		Nuevo	\$31.000
	Path medical	Philips			Nuevo	\$38.150
TOTAL PROFORMA DE EQUIPOS						\$ 487.315

Elaborado por: Bonilla, E (2019)

Tabla 7-4: Estrategia N° 06

ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN EN EL USO DEL SISTEMA	
Objetivo	Realizar la capacitación al personal de admisiones para el manejo correcto del sistema de agendamiento de turnos.
Meta	Para junio del 2019, lograr que el personal de admisiones maneje con excelencia el sistema de agendamiento de turnos, para la correcta atención al cliente a la hora de realizar el trámite pertinente para ser atendida por el médico especialista.
Táctica	El departamento de informática del Hospital serán los encargados principales de la realización de la capacitación para el personal de admisiones. Para la realización de la capacitación se establecerá un horario acorde a las comodidades del personal, sin interrupción en sus horas de trabajo, done el horario será de 18h00 a 19h00 los días viernes por un lapso de 15 días, Además, la preparación al personal será de forma práctica, una vez realizada la capacitación se procederá a una evaluación donde se podrá evidenciar todo lo aprendido durante la preparación en el sistema informático.
Recursos	Humano, tecnológico, económico
Responsable	Departamento de sistemas
Periodicidad	Anual
Presupuesto	\$ 73. 00

Fuente: Matriz FODA Estratégico
Elaborado por: Bonilla, E (2019)



Figura 5-4: Capacitación al personal de admisiones
Elaborado por: Bonilla, E (2019)

Tabla 8-4: Estrategia N° 07

ESTRATEGIA DE PLAZA: REALIZACIÓN DE JORNADAS MÉDICAS	
Objetivo	Incrementar el reconocimiento en el mercado riobambeño de las diferentes áreas de salud que posee el HAACH.
Meta	Hasta el mes de junio del 2019, conseguir la aceptación de 10 convenios con instituciones educativas y financieras para la realización de jornadas médicas en las distintas áreas de salud.
Táctica	<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar información a las instituciones con la que se realice los convenios para la implementación de jornadas médicas, donde se explicara cada uno de las actividades que se realiza en dicho programa de salud. • En el mes se preparará 2 jornadas médicas en horario de 14h00 a 18h00, donde deberá asistir el primero y último jueves del mes. • Los docentes o socios de las instituciones tendrán la oportunidad para realizarse un chequeo médico en las áreas de medicina general, medicina Ancestral, Homeopatía, Fisioterapista, entre otros. • Dichas jornadas se realizarán en las respectivas instalaciones de las instituciones que se obtengan los convenios, con el fin de prevenir cualquier tipo de enfermedad a tiempo y poder dar soluciones inmediatas a los pacientes.
Recursos	Humano, Tecnológico, Económico
Responsable	Departamento de marketing
Periodicidad	Mensual
Presupuesto	\$ 40. 00

Fuente: Matriz FODA Estratégico
Elaborado por: Bonilla, E (2019)

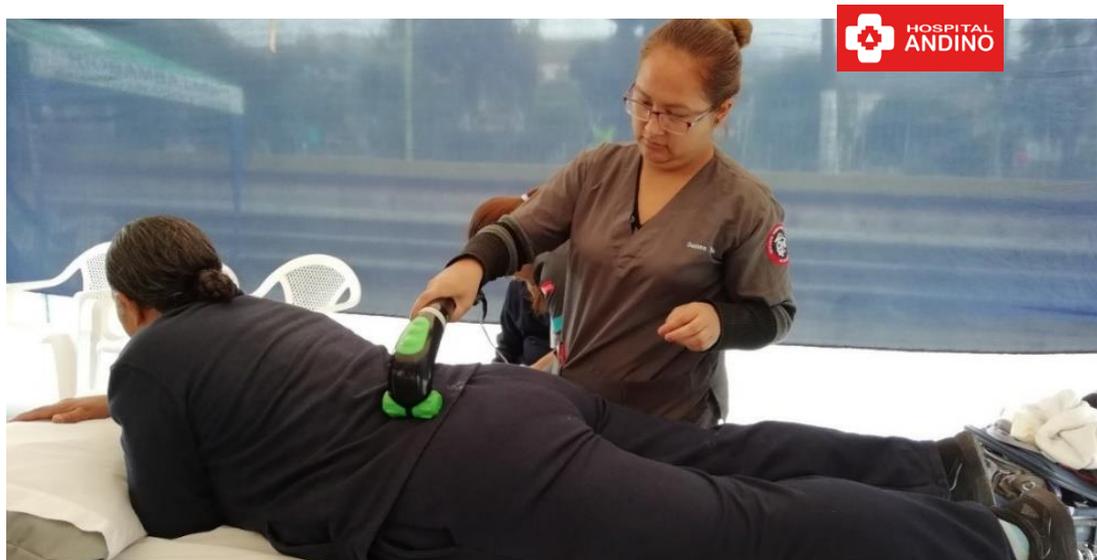


Figura 6-4: Jornadas médicas
Elaborado por: Bonilla, E (2019)

Tabla 9-4: Estrategia N° 08

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN: PANTALLAS LED PUBLICITARIAS	
Objetivo	Difundir información de los servicios y especialidades que ofrece el Hospital Andino Alternativo de Chimborazo a la ciudadanía Riobambeña.
Meta	Para el mes de junio del 2019, lograr un reconocimiento regional en las diferentes familias de la ciudad de Riobamba y así obtener un incremento relevante de ventas para el Hospital.
Táctica	<ul style="list-style-type: none"> • Se realizará una cotización para la implementación de las pantallas led con las mejores empresas en equipos publicitarios. • Se contratará un profesional de fotografía que tendrá la responsabilidad de desarrollar el video promocional de la institución con cada uno de los servicios que tiene el hospital. • Se buscará 2 lugares más transitados por los turistas dentro de Riobamba para la colocación de las pantallas led con el respectivo contenido del video promocional de la institución.
Recursos	Humano, Tecnológico, Económico
Responsable	Director Ejecutivo
Periodicidad	Semestralmente
Presupuesto	\$ 950.00 c/u

Fuente: Matriz FODA Estratégico

Elaborado por: Bonilla, E (2019)



Figura 7-4: Pantallas led publicitarias

Elaborado por: Bonilla, E (2019)

Tabla 10-4: Estrategia N° 09

ESTRATEGIA DE MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO	
Objetivo	Reconocer al mejor empleado del mes por su exitoso desempeño laboral en las distintas áreas de trabajo del Hospital.
Meta	Para el mes de Julio del 2019, obtener resultados positivos de los empleados a la hora de desempeñar sus labores en las distintas áreas, con el fin de eliminar todos los puntos negativos dentro del hospital y seguirles motivando a ser cada vez mejores profesionales.
Táctica	<ul style="list-style-type: none"> • Colocación de una cartelera en un lugar visible para todas las personas en las distintas áreas de salud. • Posteriormente se verificará cual ha sido acreedor como el mejor empleado del mes para posterior festejo en el hospital. • En la cartelera se colocará una fotografía del empleado que ha obtenido el reconocimiento como mejor empleado del mes.
Recursos	Humano, Tecnológico, Económico
Responsable	Departamento de talento humano
Periodicidad	Mensual
Presupuesto	\$ 13.50

Fuente: Matriz FODA Estratégico
Elaborado por: Bonilla, E (2019)



Figura 8-4: Cartelera del empleado del mes
Elaborado por: Bonilla, E (2019)

Tabla 11-4: Estrategia N° 10

ESTRATEGIA DE FIDELIZACIÓN	
Objetivo	Fidelizar al paciente que tenga mayor número de atención médica en las distintas especialidades dentro del Hospital.
Meta	Para el mes de octubre del 2019, obtener una fidelización del 7% en los pacientes del Hospital.
Táctica	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de las tarjetas de fidelización a los clientes con su respectivo nombre y fecha de caducidad, mismo que se les indicara todas las condiciones y restricciones del uso de dicha tarjeta. • Revisión en el sistema de estadísticas el número de pacientes con mayor frecuencia de atención médica en el hospital. • Entrega del listado de pacientes al personal de admisiones, quienes serán os encargados de la entrega de la tarjeta de fidelización al paciente.
Recursos	Humano, Tecnológico, Económico
Responsable	Departamento de marketing
Periodicidad	Semestralmente
Presupuesto	\$ 250,00

Fuente: Matriz FODA Estratégico
Elaborado por: Bonilla, E (2019)



Figura 9-4: Tarjetas de fidelización del cliente
Elaborado por: Bonilla, E (2019)

Tabla 12-4: Estrategia N° 11

ESTRATEGIA DE EMPLAZAMIENTO DEL PRODUCTO (SERVICIO)	
Objetivo	Incrementar el posicionamiento dentro del mercado riobambeño del Hospital Andino Alternativo de Chimborazo.
Meta	Para el mes de diciembre del año 2019, lograr un posicionamiento a nivel regional, con el fin de incrementar la afluencia de pacientes para ser atendidos en las diferentes especialidades del Hospital.
Táctica	<ul style="list-style-type: none"> • Seleccionar el medio de comunicación masiva más frecuentado por las familias de Riobamba para proporcionar información de salud en las distintas personas. • Solicitar un espacio de salud los días lunes en la revista familiar “Tarde a Tarde” presentada en el canal local TV Sultana en horarios de 16h00 a 16h10. • Asistir al medio de comunicación con diferentes especialistas para la creación de la dinámica de salud acorde a la especialidad, con el fin de dar a conocer todos los síntomas y causas de diversas enfermedades como la prevención de la misma.
Recursos	Humano, Tecnológico, Económico
Responsable	Director Ejecutivo
Periodicidad	Trimestral
Presupuesto	\$300,00

Fuente: Matriz FODA Estratégico
 Elaborado por: Bonilla, E (2019)



Figura 10-4: Espacio de medicina TVS
 Elaborado por: Bonilla, E (2019)

4.4 Presupuesto del plan estratégico

Tabla 13-4: Presupuesto del plan Estratégico

N° DE ESTRATEGIA	MATERIAL	CANTIDAD	DETALLE	PRECIO UNITARIO	VALOR TOTAL
Estrategia 1	Hojas volantes	500	Impresión a un solo lado a full color. En papel couché Tamaño de 21x15cm.	\$ 0,20	\$ 100,00
Estrategia 2	Capacitaciones	1	Capacitación del Msp	\$10,00	\$ 190,00
		1	Cursos privados de medicina.	\$180,00	
Estrategia 3	Selección de Personal	1	Resma de papel	\$ 3.50	\$ 21.50
		20	Impresiones de las pruebas Técnicas	\$0,15 c/u	
		20	Impresiones pruebas Psicológicas	\$0,15 c/u	
		1	Caja de Esferos	\$ 7,00	
		20	Sobres de manila para las pruebas.	\$ 0,25	
Estrategia 4	Afiches	500	Impreso a color a un lado En papel couché brillante Tamaño de 30x42 cm.	\$0,30	\$150,00
Estrategia 5	Equipos Médicos	1	Lámpara Cieletica	\$17,800	\$55,200
		1	Mesa de cirugía	\$18,400	
		1	Máquina de Anestesia	\$19,000	
Estrategia 6	Practico y teórico	1	Empleado de sistemas para la capacitación al personal	\$40,00	\$73,00
		20	Hojas impresas con logo del curso de capacitación.	\$ 0,15 c/u	
		1	Internet fijo	\$30,00	
Estrategia 7	Jornadas Médicas	1	Jornadas médicas en las instituciones de convenio. Transporte Alimentación	\$15,00 \$10,00 \$ 15.00	\$40,00
Estrategia 8	Pantalla led	2	Difundir información de los servicios y especialidades que ofrece el hospital mediante el uso de la pantalla led con pixel pitch de 3mm para poder visualizarse la pantalla desde 1 metros y hacia atrás.	\$ 950 c/u	\$1900

Estrategia 9	Cartelera física	2	Resma de papel Kimberly	\$ 9,00	\$13,50
		1	Impresión a full color la foto del empleado del mes.	\$ 1,50	
		1	Paquete de sobres tamaño carta de colores	\$3.00	
Estrategia 10	Tarjetas de fidelización	500	Cloruro de polivinilo (PVC) El cloruro de polivinilo (PVC) es el material más común usado para las tarjetas de identificación y de crédito. Constará de un código QR	\$ 0,50 ctvs	\$ 250,00
Estrategia 11	Estrategia de emplazamiento del producto (servicio)	1	Espacio de televisión en el canal TVS Duración de 8 min destinado para salud Todos los lunes de 16h00- 16h20	\$ 300,00	\$ 300,00
TOTAL					\$ 58.2380

Elaborado por: Bonilla, E (2019)

4.5 Plan de control Anual

Tabla 14-4: Plan de control anual

ESTRATEGIA	OBJETIVO	META	TÁCTICA	MÉTRICA
ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN: HOJAS VOLANTES	Efectuar publicidad impresa a través de hojas volantes, que proporcione la información necesaria sobre los servicios que ofrece el hospital.	Durante 3 meses entregar 500 hojas volantes a full color que informen sobre los servicios que ofrece el HAACH a la ciudadanía riobambeña.	Entregar las hojas volantes en las diferentes instituciones que tiene convenios con el HAACH, Además la entrega en todas las jornadas médicas que se realiza a beneficio de los ciudadanos.	<p>Reconocimiento de marca Clientes reales que reconocen los servicios del HAACH</p> $R.M \frac{\text{Total de clientes reales que reconocen los servicios del HAACH}}{\text{Total de la población encuestada}}$
ESTRATEGIA DE PRODUCTIVIDAD: CAPACITACIÓN EN ÁREAS DE SALUD	Realizar capacitaciones virtuales para los profesionales del área de salud en diferentes temas.	Para el mes de septiembre del presente año, lograr la capacitación de todos los médicos del Hospital Andino.	Participar en todas las capacitaciones virtuales que oferta el Ministerio de Salud Pública (MSP) a los profesionales de la salud.	<p>Satisfacción del Cliente Suamtoria de la calificaciones otorgadas al HAACH</p> $L \frac{\text{Suamtoria de la calificaciones otorgadas al HAACH}}{\text{Total de la población encuestada}} \times 10$
ESTRATEGIA DE PROCESO: SELECCIÓN DE PERSONAL	Elegir el personal adecuado para el desempeño laboral dentro del HAACH.	Para el mes de Julio del 2019, conseguir el adecuado médico especialista en las distintas áreas.	Se establecerá un límite de tiempo para la recepción de carpetas que serán entregadas en el departamento de talento humano.	<p>Lealtad Clientes reales que continuaran con el servicio del HAACH</p> $L \frac{\text{Clientes reales que continuaran con el servicio del HAACH}}{\text{Total de la población encuestada}} \times 10$
ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN: REALIZACIÓN DE AFICHES	Diseñar un afiche informativo para dar a conocer los eventos importantes a los pacientes que utilizan los servicios médicos del Hospital.	Durante 3 meses empezando desde mayo hasta julio del presente año, lograr entregar 500 afiches en las distintas áreas que tiene el Hospital.	Colocar un afiche tamaño A3 full color en las carteleras de las distintas áreas que tiene el Hospital.	<p>Conocimiento de marca Clientes reales que conocen los eventos del HAACH</p> $C.M \frac{\text{Clientes reales que conocen los eventos del HAACH}}{\text{Total de la población encuestada}} \times 10$

ESTRATEGIA DE PRODUCTO: INNOVACIÓN DE EQUIPOS	Adquirir nuevos equipos médicos para brindar una atención de calidad a todos los pacientes.	Hasta el mes de agosto del 2019, obtener el equipo necesario para cada una de las áreas que posee el Hospital Andino.	Desarrollo de cotizaciones con diferentes proveedores de casas de salud que tengan conocimiento en equipos médicos para su posterior compra.	<p style="text-align: center;">ROI (Retorno de inversión)</p> $ROI \frac{\text{Ventas} - \text{valor de inversión}}{\text{Valor de la inversión}} \times 100$
ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN EN EL USO DEL SISTEMA	Realizar la capacitación al personal de admisiones para el manejo correcto del sistema de agendamiento de turnos.	Para junio del 2019, lograr que el personal de admisiones maneje con excelencia el sistema de agendamiento de turnos.	El departamento de informática del Hospital serán los encargados principales de la realización de la capacitación para el personal de admisiones.	<p style="text-align: center;">Satisfacción del Cliente</p> $L \frac{\text{Suamtoria de la calificaciones otorgadas al}}{\text{Total de la población encuestada}}$
ESTRATEGIA DE PLAZA: REALIZACIÓN DE JORNADAS MÉDICAS	Incrementar el reconocimiento en el mercado riobambeño de las diferentes áreas de salud que posee el HAACH.	Hasta el mes de junio del 2019, conseguir la aceptación de 10 convenios con instituciones educativas y financieras para la realización de jornadas médicas del HAACH.	Proporcionar información a las instituciones con la que se realice los convenios para la implementación de jornadas médicas.	<p style="text-align: center;">Cobertura</p> $C \frac{\text{Puntos de venta a los que se esta llegando}}{\text{Puntos de venta a los que se puede llegar}} \times 100$
ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN: PANTALLAS LED PUBLICITARIAS	Difundir información de los servicios y especialidades que ofrece el Hospital Andino.	Para el mes de junio del 2019, lograr un reconocimiento regional en las diferentes familias de la ciudad de Riobamba.	Se realizará una cotización para la implementación de las pantallas led con las mejores empresas en equipos publicitarios.	<p style="text-align: center;">Recomendación</p> $R \frac{\text{Cientes reales que recomiendan a otros e}}{\text{Total de la población encuestada}}$

ESTRATEGIA DE MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO	Reconocer al mejor empleado del mes por su exitoso desempeño laboral en las distintas áreas de trabajo del Hospital.	Para el mes de Julio del 2019, obtener resultados positivos de los empleados a la hora de desempeñar sus labores en las distintas áreas, con el fin de eliminar todos los puntos negativos dentro del Hospital.	Colocación de una cartelera en un lugar visible para todas las personas en las distintas áreas de salud. Posteriormente se verificará cual ha sido acreedor como el mejor empleado del mes para posterior festejo en el Hospital.	<p style="text-align: center;">Tasa de Adquisición</p> $T.A \frac{\text{N}^\circ \text{ de empleados nuevos en el periodo}}{\text{N}^\circ \text{ de empelados en el periodo}}$
ESTRATEGIA DE FIDELIZACIÓN	Fidelizar al paciente que tenga mayor número de atención médica en las distintas especialidades dentro del Hospital.	Para el mes de octubre del 2019, obtener una fidelización del 20% en los pacientes del Hospital.	Diseño de las tarjetas de fidelización a los clientes con su respectivo nombre y fecha de caducidad, mismo que seles indicara todas las condiciones y restricciones del uso de dicha tarjeta.	<p style="text-align: center;">Intención de compra</p> $IDC \frac{\text{Clientes reales que ocuparían un servicio del HAACH}}{\text{Total de la población encuestada}}$
ESTRATEGIA DE EMPLAZAMIENTO DEL PRODUCTO (SERVICIO)	Incrementar el posicionamiento dentro del mercado riobambeño del Hospital Andino Alternativo de Chimborazo.	Para el mes de diciembre del año 2019, lograr un posicionamiento a nivel regional, con el fin de incrementar la afluencia de pacientes para ser atendidos en las diferentes especialidades del Hospital.	Seleccionar el medio de comunicación masiva más frecuentado por las familias de Riobamba para proporcionar información de salud en las distintas personas.	<p style="text-align: center;">Conciencia de Publicidad</p> $C.P \frac{\text{N}^\circ \text{ de cleintes reales o pontenciales que conocen la publicidad}}{\text{Total de la población encuestada}}$

Elaborado por: Bonilla, E (2019)

4.6 Calculo Beneficio Costo

Tabla 15-4: Flujo neto de Caja

Año de operación	Ingresos Totales	Inversiones para el proyecto			Valor de rescate		Flujo neto de efectivo	
		Egresos Totales	Fija	Diferida	Cap de trab.	Valor residual		Recup. De cap. Traj
0							0,00	
1	1.285.439,20	1.023.691,71	721.521,00	200.000,00	37.996,00		-697.769,51	
2	1.374.626,16	1.153.550,42					221.075,74	
3	1.492.982,47	1.241.012,26					251.970,21	
4	1.586.851,59	1.327.206,41					259.645,18	
5	1.691.984,17	1.425.428,76				200.000	37.996	504.551,41

Elaborado por: Bonilla, E (2019)

Tabla 16-4: Calculo del VAN, TIR, Beneficio Costo

Año de O	C. Totales	B. Totales (\$)	F. de Actualización	C. Actualizados (\$)	B. Actualizados	Flujo neto de Efectivo act.
0	0	0	1,000	0,00	0,00	0,00
1	1.983.209	1.285.439	0,909	1.802.917,01	1.168.581,09	-634.335,92
2	1.153.550	1.374.626	0,826	953.347,46	1.136.054,68	182.707,22
3	1.241.012	1.492.982	0,751	932.390,88	1.121.699,83	189.308,94
4	1.327.206	1.586.852	0,683	906.499,84	1.083.840,99	177.341,15
5	1.425.429	1.929.980	0,621	885.079,11	1.198.365,84	313.286,73
TOTAL	5.704.978	7.669.880		5.480.234,30	5.708.542,42	228.308,12

Elaborado por: Bonilla, E (2019)

Tabla 17-4: Indicadores del proyecto

VAN=	228.308,12	Se acepta
TIR =	23,58%	Se acepta
B/C =	1,04	Se acepta

Elaborado por: Bonilla, E (2019)

CONCLUSIONES

- El estudio de mercado aplicado en la ciudad de Riobamba para el HAACH permitió identificar la situación actual mediante la aplicación del cuestionario, y el grado de aceptación que tiene por parte de la ciudadanía riobambeña, además se puede evidenciar que todas las personas recomiendan a sus seres queridos para ser atendidos dando referencias positivas del centro de atención médica.
- Por otra parte, el estudio de mercado permitió identificar a su principal competidor dentro del mercado de salud siendo el Hospital “San Juan”, donde la mayoría de las personas eligen a su proveedor de salud por la calidad de atención hacia el paciente y la disponibilidad de especialistas que les brindas este centro de salud.
- Una vez aplicada las diferentes matrices de estudio, se pudo evidenciar que actualmente el Hospital Andino Alternativo de Chimborazo se encuentra en una zona “Semilla”, para lo cual la institución deberá tener en cuenta todos lo necesario para mejorar su situación; donde tendrá que ir revisando y adaptando cada una de las acciones de marketing acorde a las condiciones del mercado e ir adaptado cada una de ellas y así lograr resultados positivos en beneficio de la institución.
- Es importante tomar en cuenta la motivación y confianza que desatan los empleados con la institución a la hora de su desempeño laboral, mismo que permita garantizar la correcta toma de decisiones y cumplir con cada uno de los objetivos planteados con el Hospital Andino Alternativo de Chimborazo.

RECOMENDACIONES

- Realizar con frecuencia cursos virtuales de salud para cada uno de los profesionales que desempeñan sus labores en este centro de salud médica, con el fin de brindar una excelente atención médica a los diversos pacientes que acuden por cualquier tipo de enfermedad.
- Otorgar incentivos mensuales aquellos empleados que logren sus metas propuestas por parte del gerente de la institución, donde se evidenciara resultados positivos con el personal; además mejorar la atención al cliente una vez que el empleado se encuentre motivado por sus directivos.
- Capacitar al personal de admisiones en el uso correcto del sistema de agendamiento de turnos, donde se podrá optimizar el tiempo facilitando con rapidez los turnos a los pacientes públicos o particulares para el especialista a ser atendido.
- Mejorar las instalaciones del Hospital Andino Alternativo de Chimborazo, mismas que son utilizadas para prestar atención médica hacia los usuarios que asisten para ser atendido, con el fin de lograr una imagen exitosa frente a su competencia dentro del mercado Riobambeño.
- Utilizar medios de comunicación masiva y redes sociales para mejorar la comunicación externa del Hospital Andino Alternativo de Chimborazo y dar a conocer sobre los servicios que ofrece esta casa de salud a la ciudadanía de Riobamba.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre, M. (2000). *Marketing en sectores estratégicos*. Madrid: Pirámide.
- Ambrosio, V. (2000). *Plan de marketing paso a paso*. México: Pearson Educación.
- Amstron, G., & Kotler, P. (2008). *Introducción al marketing*. Madrid: Prentice Hall.
- Ansoff, H. (2015). *La estrategia de la empresa*. México: ProQuest Ebook Central.
- Bárcena, K., & Lema, A. (2012). *Planeación estratégica por áreas funcionales*. México: Pearson Educación.
- Best, R. (2015). *Marketing Estratégico*. México: ProQuest Ebook Central.
- Bonta, P., & Farber, M. (2013). *Marketing y Publicidad*. España: Esic.
- Cabrera, C., & Muñoz, Y. (2013). "Plan de marketing estratégico para incrementar la cuota de mercado del Hospital Eduardo Santos de la unión Nariño. (Tesis de pregrado, Universidad de Nariño). Obtenido de <http://biblioteca.udenar.edu.co:8085/atenea/biblioteca/89648.pdf>
- Castellanos, L. (01 de Enero de 2015). *Matriz MEFI- MEFE*. Obtenido de <https://lcestrategia.wordpress.com/2015/01/25/05-1-matriz-interna-externa-ie/>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana.
- Countrymeters. (12 de Marzo de 2019). *Población del Ecuador*. Obtenido de <https://countrymeters.info/es/Ecuador>
- Drucker, P. (2008). *La gestión del marketing, producción y calidad en las PYMES*. España: Vértice.
- Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de marketing*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Ferrell, O., & Hartiline, M. (2016). *Estrategia de marketing*. Querétaro: Cengage Learning.
- Fred, D. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- Gehisy. (06 de Noviembre de 2016). *Calidad y ADR*. Obtenido de <https://aprendiendocalidadyadr.com/herramientas-analisis-contexto-mefi-mefe/grafico-mefi-mefe/>
- Giraldo, M., & Juliao, D. (2016). *Gerencia de marketing*. Colombia: Ediciones.
- Giraldo, M., & Juliao, D. (2016). *Gerencia de marketing*. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Hernández, E. (2012). *Teoría general administrativa*. Caracas: Funeda.
- INEC. (12 de Noviembre de 2018). *Encuesta nacional de empleo, desempleo y subempleo*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2016/Marzo-2016/Presentacion%20Empleo_0316.pdf
- Kerin, R. (2014). *Marketing*. Madrid: McGraw-Hill.
- Kotler, P., & Lane, K. (2009). *Dirección de marketing*. México: Pearson Educación.
- Kotler, P. (2003). *Dirección de marketing*. México: Pearson Educación.

- Kotler, P. (2006). *Dirección de Marketing* (12a ed.). México: Pearson Educación.
- Kotler, P. (2015). *Dirección de marketing*. México: ProQuest Ebook Central,.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2001). *Marketing*. México: Prentice Hall.
- Lambin, J. (2003). *Marketing Estratégico*. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana.
- Lambin, J. (1998). *Marketing Estratégico*. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana.
- Lambin, J., Galluci, C., & Sicurello, C. (2015). *Dirección de marketing, gestión estratégica y operativa del mercado*. México: ProQuest Ebook Central.
- Layton, O., & Acevedo, S. (2003). *Plan estratégico de mercadeo aplicado a la clínica el Laguito de Sogamoso*. (Tesis de pregrado, Universidad de Boyaca). Obtenido de <http://cdim.esap.edu.co/bancomedios/documentos%20pdf/plan%20estrat%C3%A9gico%20de%20mercadeo%20aplicado%20a%20la%20cl%C3%ADnica%20el%20laguito%20de%20sogamoso%20%2866p%C3%A1g%20-%20166%20kb%29.pdf>
- Lovelock, C. (2009). *Marketing de servicios: personal, tecnología y estrategia*. México: Pearson Educación.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). *Marketing de servicios: personas, tecnología y estrategia*. Madrid: Pearson Educación.
- Luna, C. (2015). *Propuesta estratégica de marketing para incrementar la participación de mercado de los servicios terapéuticos "San José Marina"*. (Tesis de Pregrado, Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE). Obtenido de <https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/12430/1/T-ESPE-049700.pdf>
- Maldonado, E. M. (2012). *"Plan estratégico de marketing para un Hospital Privado"*. (Tesis de Pregrado, Universidad de San Carlos de Guatemala). Obtenido de http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_4146.pdf
- Miles, R., & Snow, C. (2015). *Organizational strategy, structure and process*. México: ProQuest Ebook Central.
- Monferrer, D. (2013). *Fundamentos de marketing*. España: Sapiencia.
- Munera, J., & Rodríguez, A. (2015). *Estrategias de marketing, Un enfoque basado en el proceso de dirección*. México: ProQuest Ebook Central,.
- Muñiz, R. (2016). *Marketing en el siglo XXI (5ª. ed.)*. Barranquilla: Universidad del Norte.
- Muñiz, R. (5 de Enero de 2019). *La Matriz RMG*. Obtenido de <https://www.marketing-xxi.com/la-matriz-rmg-i-21.htm>
- Navas, J., & Guerras, A. (2015). *La dirección estratégica de la empresa*. México: ProQuest Ebook Central.
- Ortiz, M., & Silva, H. (2016). *Marketing: Conceptos y aplicaciones*. Barranquilla: Editorial Universidad del Norte.
- Ortiz, M., & Silva, H. (2016). *Marketing: Conceptos y aplicaciones*. Barranquilla: Universidad del Norte.

- Porter, M. (2015). *Estrategia competitiva*. México: Patria.
- Porter, M. (2016). *La cadena de valor: Identifique y optimice su ventaja competitiva*. México: Continental.
- Prieto, J. (2013). *Investigación de mercados*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Riquelme, M. (2015). *Las 5 fuerzas de porter y clave para el éxito de la empresa*. Santiago de Chile: Esic.
- RMG Marketing de comunicación. (06 de Enero de 2019). *Matriz de resultado RMG*. Obtenido de <https://www.rmg.es/matriz/resultado.php>
- Sampieri, R. (2015). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Shum, Y. X. (18 de Junio de 2018). *Social Media, Marketing, SEO, Marca Personal*. Obtenido de <https://yiminshum.com/matriz-evaluacion-factores-externos-matriz-efe-mefe/>
- Stanton, W., & Etzel, M. (2000). *Fundamentos de marketing*. México: McGraw-Hill.
- Suárez, B. (2017). *Plan de marketing para incrementar la afluencia de atenciones medicas - quirurgicas que ofrece el hospitañ de LAFE*. (Tesis de maestría, Universidad de las Américas- UDLA). Obtenido de <http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/8056/4/UDLA-EC-TEAIS-2017-03.pdf>
- Taylor, W. (1994). *Mercadotecnia: Un enfoque Integrador*. México: Trillas.
- Valle, M. (2016). *Economía de la Empresa 2º Bachillerato (LOMCE) 2016*. Madrid: Editex.
- Vergara, E. (2015). *Análisis y control de la desviación presupuestaria del producto*. España: Elearning S.L.
- Zambrano, A. (2011). *Planificación estratégica,presupuesto y control de la gestión pública*. Caracas: Funeda.



ANEXOS

Anexo A: Encuesta aplicada a la ciudadanía de Riobamba

Objetivo: Diseñar un plan de marketing estratégico para incrementar la cuota de mercado del Hospital Andino Alternativo, de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.

DATOS INFORMATIVOS

Sexo		Edad			
Masculino	Femenino	20– 35	35– 50	50– 65	65 o mas
N° de miembros de la familia		Ocupación			

1. Cuando necesita atención médica a que centros de salud usted asiste.

¿Con qué frecuencia acude usted a los centros de atención médica?

- Semanal
- Mensual
- Trimestral
- Semestral
- Anual

2. ¿Cuáles atributos son importantes al momento de elegir un proveedor en servicio de salud?

- Rapidez en la atención
- Atención al cliente
- Infraestructura adecuada
- Médicos especialistas
- Trato justo sin distinción
- Precios

3. ¿Qué tipo de servicios de salud son los que usted requiere?

- Ginecología
- Medicina interna
- Imagenología(Rayos x)
- Laboratorio
- Hospitalización
- Cirugía
- Pediatría
- Dermatología
- Odontología
- Medicina General

4. Fisioterapia Conoce usted el Hospital Andino Alternativo de Chimborazo

- Si
- No

(SI SU RESPUESTA ES SI, POR FAVOR CONTINÚE CON LA ENCUESTA, CASO CONTRARIO, GRACIAS POR SU COLABORACIÓN)

5. ¿A través de qué medios se enteró del Hospital Andino Alternativo de Chimborazo?

- Radio tricolor
- Radio católica
- Televisión (Tvs)
- Diario la prensa
- Diario los andes
- Facebook
- Instagram
- YouTube
- Hojas volantes
- Trípticos
- Sugerencia de amigos

6. ¿Cuál de los servicios que ofrece el Hospital Andino Alternativo de Chimborazo usted ha utilizado?

Área Alopática

- Cardiología
- Cirugía general
- Cirugía laparoscopia
- Dermatología
- Endocrinología
- Fisioterapia
- Gastroenterología
- Ginecología y obstetricia
- Medicina general
- Nutrición

- Odontología
- Oftalmología
- Psicología general
- Reumatología
- Traumatología
- Área Complementaria**
- Acupuntura
- Biomagnetismo
- Desintoxicación
- Homeopatía
- Iridología

- Masaje Terapéutico
- Osteopatía
- Quiropraxia
- Reiki

Área Andina

- Sobadores
- Limpiezas andinas
- Parteras

- Baños de vapor

Otros Servicios

- Imagenología(Rayos X)
- Hospitalización
- Quirófano
- Sala de Parto Normal y en Agua
- Laboratorio

7. ¿Cuál es el grado de satisfacción que usted tiene sobre el servicio que brinda el Hospital Andino Alternativo de Chimborazo respecto a los siguientes aspectos?

Aspectos	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy Malo
Infraestructura del hospital					
Localización del Hospital					
Limpieza del establecimiento					
Especialistas calificados					
Disponibilidad de equipos					
Limpieza de equipos e instrumentos					
Precios accesibles					
Amabilidad del personal					
Predisposición para escuchar al cliente					
Atención rápida					
Información necesaria recibida					

8. ¿Cuántas veces ha sido atendido en las diferentes áreas de salud del Hospital Andino Alternativo de Chimborazo?

9. ¿Regresaría usted al Hospital Andino Alternativo de Chimborazo para ser atendido en las diferentes áreas de salud?

- Si
- No

10. ¿Recomendaría a otra persona acudir al Hospital Andino Alternativo de Chimborazo, para recibir atención en alguna de sus áreas de salud?

- Si
- No

11. Indique aquellos aspectos que Ud. Considera que el Hospital Andino Alternativo de Chimborazo debe mejorar para brindarle una mayor satisfacción

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Anexo B: Encuesta aplicada al personal del Hospital Andino Alternativo de Chimborazo.

Objetivo: Evaluar el grado de satisfacción laboral que tienen los empleados con el Hospital Andino De Chimborazo.

Instrucciones: Las siguientes preguntas tienen diferentes respuestas posibles y usted debe escoger aquella que le convenga más. Marque con una X una sola respuesta.

DATOS INFORMATIVOS

Género			Edad			
Masculino		Femenino	20– 35	36– 50	51– 65	66 o mas
N° de miembros de la familia			Ocupación			

CUESTIONARIO

N°	ASPECTO DE COMUNICACIÓN	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
1	La información es actualizada de acuerdo al departamento					
2	Las juntas de trabajos son interesantes y amenas.					
3	La evaluación periódica del desempeño laboral es la correcta					
4	Sus opiniones son tomadas en cuenta para la toma de decisiones.					
5	La comunicación que tienen entre empleados es positiva.					
	ASPECTO DE SATISFACCIÓN					
6	Los horarios de trabajo que mantiene son los correctos					
7	La remuneración que recibe por su trabajo es la correcta.					
8	El trabajo que desempeña en el Hospital es adecuado.					
9	El trato que recibe el personal dentro del Hospital					
10	Se encuentra orgulloso por formar parte del hospital					
11	Posee las herramientas necesarias para prestar el servicio.					
	ASPECTOS DE MOTIVACIÓN					
12	El director ejecutivo se preocupa por la superación de los empleados.					
13	Recibo algún tipo de incentivo por el desempeño laboral.					
14	El ambiente laboral dentro del trabajo es el correcto.					
15	Mis superiores me brindan apoyo para mejorar el desempeño laboral.					
16	El hospital se preocupa por el bienestar de los empleados.					

Anexo C: Guía de entrevista aplicada al gerente del Hospital Andino Alternativo de Chimborazo.

FICHA DE ENTREVISTA PERSONAL

DATOS PERSONALES

Nombre: Dr. Enrique Cisneros

Cargo: Gerente General

Empresa: Hospital Andino Alternativo de Chimborazo.

E-mail:

Teléfonos: 032600153

CONTENIDO

1. ¿Cuál de los centros de atención médica es su mayor competidor?

2. ¿Indique el atributo principal que le caracteriza al Hospital Andino Alternativo de Chimborazo de su competencia?

3. ¿Con qué centros de salud tiene convenios el Hospital Andino Alternativo de Chimborazo?

4. ¿Con qué tipo de seguros trabaja el Hospital Andino Alternativo de Chimborazo?

5. ¿Cada qué tiempo se realiza capacitaciones para el personal de la institución?

6. Con qué frecuencia el Hospital Andino Alternativo de Chimborazo realiza jornadas médicas.

7. ¿Cuál es la cifra de pacientes actualmente del Hospital Andino Alternativo de Chimborazo?

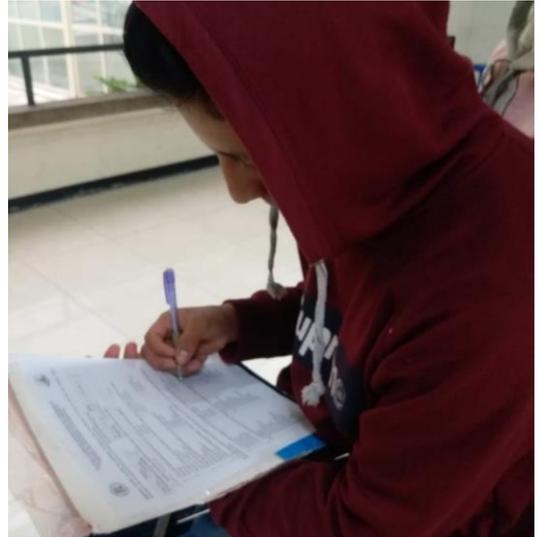
8. ¿Evolución del número de pacientes en los últimos años del Hospital Andino Alternativo de Chimborazo?

9. ¿Qué estrategias de marketing está utilizando (Promoción, fidelizar al paciente) Hospital Andino Alternativo de Chimborazo?

10. ¿Cuáles son las principales debilidades identificadas en el proceso de prestación del servicio??

11. ¿Cuál es la gestión realizada en torno a la mejora del proceso de prestación de servicio en el Hospital Andino Alternativo de Chimborazo?

Anexo D: Estudio de mercado



Anexo E: Entrevista al Gerente

FICHA DE ENTREVISTA PERSONAL

DATOS PERSONALES

Nombre: Dr. Enrique Cisneros
Cargo: Gerente General
Empresa: Hospital Andino Alternativo de Chimborazo.
E-mail:
Teléfonos: 052600153

CONTENIDO

1. ¿Cuál de los centros de atención médica es su mayor competidor?
HOSPITAL SAN JUAN
2. ¿Indique el atributo principal que le caracteriza al Hospital Andino Alternativo de Chimborazo de su competencia?
RESPONSABILIDAD SOCIAL - CON LAS CLASES MENOS FAVORABLES
3. ¿Con qué centros de salud tiene convenios el Hospital Andino Alternativo de Chimborazo?
IPASS - MASP - ISSFA - ISSPOL - HUMANA - SALUD SA. COOP. RICHARDA - COOP. PDMADORS.
4. ¿Con qué tipo de seguros trabaja el Hospital Andino Alternativo de Chimborazo?
HUMANA - SALUD SA. - PANAMERICANA LIFE
5. ¿Cada qué tiempo se realiza capacitaciones para el personal de la institución?
ANUAL.
6. Con qué frecuencia el Hospital Andino Alternativo de Chimborazo realiza jornadas médicas.
DAS JORNADAS.
7. ¿Cuál es la cifra de pacientes actualmente del Hospital Andino Alternativo de Chimborazo?
8.700 PACIENTES PLANGUALES
8. ¿Evolución del número de pacientes en los últimos años del Hospital Andino Alternativo de Chimborazo?
SE INCREMENTA AÑO MAS AÑO EL NUMERO DE PACIENTES
9. ¿Qué estrategias de marketing está utilizando (Promoción, fidelizar al paciente) Hospital Andino Alternativo de Chimborazo?
PROMOCIONES Y FIDELIZACION.
10. ¿Cuáles son las principales debilidades identificadas en el proceso de prestación del servicio??
HOSPITALIZACION - DISPONIBILIDAD DE RESERVA LISTAS.
11. ¿Cuál es la gestión realizada en torno a la mejora del proceso de prestación de servicio en el Hospital Andino Alternativo de Chimborazo?
ALICIA EN LA INFRAESTRUCTURA HOSPITALARIA - EQUIPOS MEDICOS NUEVAS ADQUISICIONES - PERSONAL MOTIVADO ALICIA LA ATENCION AL PACIENTE.