

# UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Administración de Empresas

Escuela de Administración de Empresas

Estrategias de Mercadeo para la Prestación de Servicios en  
Medicina Prepagada para la ciudad de Cuenca, aplicado a  
Ecuasanitas.

TESIS PREVIA A LA OBTENCION DEL TITULO  
DE INGENIERO COMERCIAL

Director:

Ing. Com. Hernán Coellar Espinoza

Autor:

David Estrella Salazar

Cuenca – Ecuador

2005

Todos los criterios vertidos en este trabajo de investigación, son de absoluta responsabilidad de su autor.

David Estrella Salazar.

## **AGRADECIMIENTO**

Deseo expresar mis sinceros agradecimientos a la Universidad del Azuay por haberme dado la oportunidad de formarme profesionalmente en la carrera de Administración de Empresas, para afrontar los retos que se presenten en este campo.

También quiero agradecer a los catedráticos de la Facultad, quienes me han guiado académica y humanamente, y de manera especial a mi Director de Tesis Ingeniero Hernán Coellar Espinoza quien me ayudó con su amplia formación y experiencia a la terminación exitosa de este trabajo de investigación.

Por otro lado expreso mi agradecimiento a la empresa “ECUASANITAS”, y a sus funcionarios, quienes me facilitaron toda la información necesaria para desarrollar este trabajo de forma efectiva.

## **RESUMEN**

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad formular Estrategias de Mercadeo para la Prestación de Servicios en Medicina Prepagada para la ciudad de Cuenca, aplicado a Ecuasanitas.

Para lograr lo anteriormente indicado se realizó un análisis cabal de la empresa, detallando aspectos como la reseña histórica, estructura organizacional y su filosofía.

Además se realizó un estudio del Mercado Mix de la Empresa y de la Competencia, en el cual se determinó las diferencias que existen en los servicios que ofrecen, basado en la Mezcla de Mercadeo para Servicios.

Adicionalmente se llevó a efecto un análisis FODA, en el que se determinó la situación actual de la empresa. Así como también el análisis Situacional de las Fuerzas Competitivas.

En base al estudio realizado se determinaron Estrategias, Conclusiones y Recomendaciones, alineadas con la Misión, Visión y Objetivo empresarial, encaminadas a lograr un mejor desempeño de la empresa dentro del mercado.

## **ABSTRAC**

The present investigation has as purpose to formulate Strategies of Marketing for the Rendering of services in Unearned Medicine for city of Cuenca, which will be applied to Ecuasanitas.

To achieve the previous aim, a thorough analysis of the company was carried out, where aspects like a historical review, organizational structures, and philosophy were detailed.

A study of the Market Mix of Company, as well as of the Competition was also carried out. It was possible to determine the differences that exist in the services that both offer, which were based on the Mixture of Marketing for Services.

Additionally, it was taken to effect an analysis FODA, in which the current situation of the company and the Situational analysis of the Competitive Forces were determined.

Based on the study, Strategies, Conclusions, and Recommendations were established. They were aligned with the Mission, the Vision, and Managerial Objective, which were guided to achieve a better performance of the company within the market.

## **DEDICATORIA**

Este trabajo va dedicado con todo mi amor a Dios y a mi Familia, quienes son la fuerza que me permite seguir adelante en la vida.

# **INTRODUCCION**

## **INTRODUCCIÓN**

Los escenarios del siglo XXI en el Ecuador estarán marcados por factores vinculados con la satisfacción e insatisfacción de las necesidades básicas como la educación, la salud, la familia, el empleo entre otras.

Actualmente, se ha llegado a comprender la importancia de complementar el esfuerzo que el Estado realiza en estas áreas, proponiendo a la ciudadanía una gama de productos que le permita, si lo desea, utilizarlos para nuevas expectativas.

La imposibilidad estatal para cubrir todas las necesidades de la población en el área de la salud y el afán competitivo de las compañías de seguros del país, han permitido que estas vengam ofreciendo como cobertura adicional un seguro de asistencia médica a precios verdaderamente económicos; sin embargo, la alta frecuencia de utilización en este ramo hace que sus costos sean revisados constantemente, con lo cual sus precios ya no resultan atractivos para los usuarios.

Es por ello que surge como respuesta inevitable el sistema de Medicina Prepagada, que la empresa ECUASANITAS como la primera en su clase, ofrece la mejor alternativa y con cobertura total de servicios médicos.

Luego de ECUASANITAS, han surgido en el Ecuador, otras empresas similares, lo que nos indica que el seguro médico, como actividad comercial, se ha generalizado y cada vez más se va creando una cultura respecto a la seguridad, a la prevención y la protección.

En el presente trabajo se realizará una revisión breve de los antecedentes de la empresa, su estructura, objetivo empresarial, además se realizará un estudio del mercado actual de la empresa y de la competencia.

Se desarrollará un análisis FODA y de Proyección Empresarial, luego se establecerán las Decisiones Estratégicas que se plantearán para lograr un mejor posicionamiento en el mercado de la ciudad de Cuenca.

En base al estudio que se realice se llegará a conclusiones y se elaborará recomendaciones.

Este trabajo no pretende de ninguna manera llegar a tener la verdad absoluta, trata más bien de ser un aporte a esta empresa.

# **CAPITULO I**

## **ANTECEDENTES**

### **1.1 RESEÑA HISTORICA.**

La empresa ECUASANITAS S. A. es una empresa fundada en el Ecuador hace más de 25 años; se convierte así en la primera compañía de Medicina Prepagada en el País y es precursora de las empresas SANITAS INTERNACIONAL en América Latina.

También es una de las empresas pioneras en Medicina Prepagada en Cuenca, ciudad en donde se encuentra la empresa objeto del presente estudio, con una presencia de 7 años en este mercado.

La empresa, nació con el objetivo de satisfacer las necesidades de atención médica de un importante número de cotizantes a través de una organización capaz de entregar soluciones reales, concretas y accesibles en el ámbito de la salud.

ECUASANITAS, presta a sus afiliados un completo servicio de medicina prepagada con un cobertura del 100% en servicios de salud, y para garantizar la calidad de los servicios que ofrece cuenta con:

- Más de 1200 médicos especialistas a nivel nacional.
- Más de 40 clínicas en todo el país.
- Laboratorios, ambulancias, farmacias y ópticas.

Brinda atención en 12 oficinas a nivel nacional, cubriendo ciudades como: Quito, Guayaquil, Cuenca, por nombrar algunas, y además tiene puntos de atención emergente en más de 50 ciudades.

Centrándonos ya en la empresa Ecuasanítas Cuenca, que es el objeto del presente estudio, podemos decir que también es una de las pioneras en Medicina Prepagada en la ciudad.

La empresa comenzó con sus actividades el 1 de junio de 1998, con presencia en el mercado cuencano por algunos años, durante este período tuvo algunas administraciones.

Problemas de tipo administrativo provocaron el cierre de la sucursal, luego de esta situación Ecuasanítas funcionó solo como punto de atención al cliente, dejando de esta manera de comercializar el servicio en el mercado, situación que se prolongó por

algunos años, circunstancia que afectó el posicionamiento de la empresa en la ciudad de Cuenca.

Es entonces que la empresa matriz, realiza un análisis de la situación y concluye que se estaba permitiendo que otras empresas se posicionen de un gran mercado como es el de la ciudad de Cuenca, ante este hecho se decide retomar el mercado para lo cual se reunió a un equipo de trabajo calificado que fue debidamente capacitado.

ECUASANITAS, abre nuevamente sus puertas para el servicio a la ciudad, en abril del 2001.

Para mejorar la calidad del servicio y la imagen de la empresa la nueva administración ubicó a la empresa en un funcional local que cuenta con una muy buena infraestructura y se encuentra localizado en la Av. Paucarbamba 3-127 y Francisco Sojos, en una zona estratégica de la ciudad.

## **1.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

ECUASANITAS, es una compañía de Sociedad Anónima dedicada a la comercialización del servicio de Medicina Prepagada.

Es una empresa que tiene definida su estructura organizacional con funciones y actividades administrativas.

Parte de sus actividades se las realiza en forma empírica y parte en forma técnica. Esta situación constituye un obstáculo que le impide crecer y posesionarse de manera adecuada debido al mercado competitivo en el que se desenvuelve

**La estructura organizacional;** objetivo y funciones de cada cargo. <sup>1</sup>

**Título del Puesto:** Jefe de Oficina

---

<sup>1</sup> Manual de Funciones de la Empresa

**Objetivo del Puesto:**

Dirigir, coordinar y controlar las actividades relacionadas con el manejo comercial, administrativo, médico y financiero de la sucursal, que garantice la eficacia del servicio, la adecuada atención al usuario y el cumplimiento de los objetivos determinados por la Empresa, observando a todo momento las normas políticas y procedimientos de la Compañía.

**Funciones Básicas:**

- Coordinar y controlar las actividades, horarios del personal a su cargo, y el funcionamiento óptimo de la sucursal.
- Desarrollar y presentar informes y reportes de actividades y cumplimiento de objetivos.
- Brindar apoyo y supervisar que se brinde una adecuada atención al cliente tanto telefónica como cuando la misma se hace de manera personal
- Determinar y presentar el requerimiento de las necesidades de materiales, suministros, adecuaciones, adcentamiento y/o ampliaciones de las instalaciones de la sucursal y demás implementos para su normal desenvolvimiento.
- Velar por la seguridad y custodia de los bienes asignados a la sucursal.
- Vigilar el correcto manejo y depósito de los bienes asignados a la sucursal.
- Controlar la reactivación, transferencia o inclusiones de contratos.
- Controlar la correcta emisión de ODAS, PAMS, venta de chequeras, anexos de maternidad, bonos, etc.

- Mantener y evaluar convenios con clínicas, médicos y otros prestadores.
- Controlar la correcta actualización de datos de los prestadores médicos y usuarios.
- Controlar el buen uso de los contratos y el cumplimiento de los requisitos establecidos en la utilización de servicios.
- Revisar y firmar contratos emitidos.
- Controlar que los pagos a prestadores médicos y reembolsos a usuarios se realicen en forma oportuna.
- Sugerir soluciones o resolver problemas administrativos y otros de diversa naturaleza.
- Presentar las necesidades de entrenamiento del personal de la sucursal.
- Cumplir y hacer cumplir las normativas de la Empresa entendiéndose por estas los Estatutos, Reglamento Interno de Trabajo, Manual de Procedimientos, Directivas e Instructivos.
- Supervisar, organizar, y adiestrar el personal a su cargo y el trabajo asignado.
- Ejercer el control interno de los procesos a su cargo.
- Mantener reuniones de trabajo y desarrollo profesional con el personal a su cargo.
- Evaluar al personal a su cargo.

- Todas las demás funciones inherentes a su cargo y/o las que se superior disponga.

**Título del Puesto:** Coordinador Médico

**Objetivo del Puesto:**

Brindar asesoramiento desde el punto de vista médico en lo que a otorgamiento, autorización y utilización de servicios se refiere, Coordinar las acciones necesarias para que el usuario reciba un óptimo servicio de Medicina Prepagada por parte de los Prestadores Médicos de Ecuasanítas.

**Funciones Básicas:**

- Aprobar autorizaciones de servicios.
- Realizar y aprobar revisiones médicas a los potenciales usuarios.
- Revisar planillas de honorarios médicos y facturas.
- Realizar auditorias médicas.
- Vigilar siniestralidad de los usuarios.
- Brindar atención, mantenimiento y asesoría a los profesionales e instituciones médicas del Cuadro Médico de Ecuasanítas.
- Brindar asesoramiento médico al personal de la sucursal.
- Revisar y aprobar reembolsos.

- Cumplir y hacer cumplir las normativas de la Empresa entendiéndose por éstas los Estatutos, Reglamento Interno de Trabajo, Manual de Procedimientos, Directivas e Instructivos.
- Todas las demás funciones inherentes a su cargo y/o las que su superior disponga.

**Título del Puesto:** Auxiliar y/o Secretaria de oficina

**Objetivo del Puesto:**

Ejecutar actividades auxiliares relacionadas con la atención mantenimiento de usuarios, soporte operativo y administrativo de la oficina, orientados a un correcto manejo de los procesos, observando a todo momento las normas políticas y procedimientos de la Compañía.

**Funciones Básicas:**

- Brindar atención e información oportuna a los usuarios tanto personal como telefónicamente.
- Autorizar servicios médicos tanto para Ecuasanítas como para Plan Azul y elaborar volantes, programa de atención médica, PAM, órdenes de asistencia médicas (ODAS).
- Receptar pagos de cuotas, cancelación de bonos, anexos, cuadros médicos, venta de chequeras, etc., y efectuar todas las actividades inherentes al manejo de caja de la sucursal.
- Calcular anexos de maternidad.
- Revisar y enviar documentación completa y correcta para facturación y pago a prestadores médicos.

- Ingresar solicitudes de ventas nuevas e inclusiones al sistema.
- Elaborar la documentación de contratos.
- Elaborar y enviar acumulados de caja y órdenes de emisión de cheques mensualmente.
- Manejar la caja chica de la sucursal.
- Realizar los reajustes y renovaciones de contratos en el sistema.
- Receptar y tramitar, reactivaciones, anulaciones, exclusiones, renovaciones, etc.
- Revisar documentación para pago a prestadores médicos.
- Realizar actualizaciones de datos de los usuarios y prestadores médicos.
- Elaborar informes y reportes requeridos inherentes a su función.
- Receptar y despachar correspondencia interna y externa.
- Organizar y manejar el archivo de la documentación generada y recibida.
- Organizar y ejecutar actividades necesarias para mantener la oficina bien equipada y que satisfaga los requerimientos.
- Redactar, preparar y receptar el dictado de las comunicaciones internas y externas.
- Cumplir las normativas de la empresa entendiéndose como estas: los Estatutos, Reglamento Interno de Trabajo, Manual de Procedimientos, Instructivos y Directivas.

- Todas las demás funciones inherentes a su cargo y/o las que su superior disponga.

**Título del Puesto:** Mensajero Conserje

**Objetivo del Puesto:**

Desarrollar actividades relacionadas con mensajería, limpieza, mantenimiento físico de la oficina y atención a empleados, así como en los distintos eventos que se realizan en la Empresa.

**Funciones Básicas:**

- Realizar limpieza del área a su cargo.
- Colaborar con los funcionarios en las distintas necesidades de los departamentos.
- Realizar servicios de mensajería y trámites externos.
- Atender los eventos que se realicen en la Empresa.
- Realizar labores de mantenimiento del edificio.
- Atención de la cafetería.
- Cumplir las normativas de la empresa entendiéndose como éstas: Estatutos, Reglamento Interno de Trabajo, Manual de Procedimientos, Instructivos y Directivas.
- Todas las demás funciones inherentes a su cargo y/o las que su superior disponga

**Título del Puesto:** Asesor Comercial

**Objetivo del Puesto:**

Comercializar en forma correcta los distintos productos, planes y coberturas adicionales que la empresa ofrece. Realizar servicio de postventa y atender requerimientos de usuarios sobre los productos.

**Funciones Básicas:**

- Efectuar labor de ventas de los productos de la Empresa de manera eficaz y honesta.
- Realizar informe de las visitas diarias y reporte de ventas.
- Entregar documentos a los afiliados de manera oportuna.
- Tener organización en los recibos y solicitudes.
- Cumplir con los turnos asignados.
- Llenar correctamente los documentos de afiliación.
- Cumplir las normativas de la empresa entendiéndose como estas: Estatutos, Reglamento Interno de Trabajo, Manual de Procedimientos, Instructivos y Directivas.
- Todas las demás funciones inherentes a su cargo y/o las que su superior disponga.

### **1.3 FILOSOFIA DE LA EMPRESA**

La razón de ser de ECUASANITAS, son los afiliados por quienes se esfuerza en ser mejor continuamente, para poder contribuir a su satisfacción total.

Los colaboradores que tiene la empresa son considerados como sus mejores recursos, y continuamente la empresa se preocupa por su crecimiento, desarrollo profesional y bienestar personal.

La empresa busca constantemente el liderazgo a través de actitudes positivas, trabajo en equipo, eficiencia operativa y capacidad negociadora.

Ecuasanitas busca una comunicación e información.

## **CAPITULO II**

# **MERCADO MIX DE LA EMPRESA Y LA COMPETENCIA**

# MERCADO MIX DE LA EMPRESA Y DE LA COMPETENCIA

## 2.1. CONCEPTOS BASICOS

### Servicio

“Un servicio es cualquier actividad o beneficio que una de las partes puede ofrecer a otra que es esencialmente intangible y no produce la propiedad de algo”.<sup>2</sup>

### Características de los servicios

- Los servicios son más intangibles que tangibles.
- Los servicios son menos estandarizados y uniformes.
- Los servicios no pueden ser protegidos por patentes.
- Es difícil establecer su precio.

### Análisis del Mercado

El análisis del mercado se realiza para identificar las oportunidades que existen en un mercado determinado.

Los vendedores de servicios necesitan entender por que los clientes quieren o no sus servicios, los motivos fundamentales de la compra, los determinantes que mueven el comportamiento del cliente, como ingresos o crecimiento de la población, los patrones de compra que operan, como dónde, cuando y cómo los clientes y quién influye en las decisiones de compra.

### Mercado

Se refiere a un conjunto particular de deseos y necesidades humanas suficientemente homogéneas que se pueden satisfacer con la oferta de un servicio a través de un intercambio de mercadeo.

---

<sup>2</sup> Cowell, Donald. Mercadeo de Servicios

## **2.2. MEZCLA DE MERCADEO PARA SERVICIOS.**

Este es el conjunto de elementos controlables que la organización puede utilizar para influir en la respuesta del cliente. El proceso de mezcla tiene que tomar en cuenta las numerosas variables incontrolables como son los recursos y objetivos de la empresa, el ambiente político, legal, social, cultural y económico y las acciones de los competidores.

La mezcla de mercadeo para los servicios consta de siete elementos:<sup>3</sup>

- a. Producto
- b. Precio
- c. Plaza
- d. Promoción
- e. Personal
- f. Evidencia física
- g. Proceso

---

<sup>3</sup> Cowell, Donald. Mercadeo de Servicios

<b>Producto</b>	<b>Precio</b>	<b>Plaza</b>	<b>Promoción</b>	<b>Personal</b>	<b>E. Física</b>	<b>Proceso</b>
(Rango)	(Nivel)	(Localización)	(Publicidad)	(Personal)	(Medio Ambiente)	(Política)
Calidad	Descuentos	Accesibilidad	Venta personal	Entrenamiento	Muebles	Procedimientos
Nivel	Bonificaciones	Canales de distribución	Promoción de ventas	Distinción	Color	Mecanización
Nombre de marca	Comisiones	Alcance de distribución	Publicaciones	Compromiso	Disposición	Discreción de empleados
Línea de Servicio	Términos de pago		Relaciones publicas	Incentivos	Nivel de ruido	Participación
Garantía	Valor percibido del cliente			Aspecto	Bienes auxiliares	Dirección del cliente
Servicio Posventa	Diferenciación calidad-precio			Conducta interpersonal	Pistas tangibles	Flujo de actividades
				Actitudes		
				Otros clientes:		
				Comportamiento		
				Grado de participación		
				Contacto cliente		

El concepto de mercadeo exige que las decisiones sobre mercadeo se deban basar en las necesidades y deseos del cliente.

Así cuando un comprador inicia una transacción de mercado, observa un conjunto de beneficios y satisfacciones que se deben derivar de esa transacción. Sin embargo, generalmente él no divide la oferta del mercado en sus partes componentes. Desde el punto de vista del vendedor, con toda la oferta del mercado si se puede dividir en sus partes componentes.

La mezcla del mercadeo es el medio adecuado de organizar todas las variables controladas por el vendedor que influyen en las transacciones del mercado.

El esquema indica algunas de las áreas claves a las cuales los gerentes necesitan consagrar su atención al formular sus mezclas de mercadeo para los mercados de servicios:

### **Producto**

El servicio como producto, requiere tener en cuenta la gama de servicios ofrecidos, la calidad de los servicios prestados y el nivel de servicios. También se necesitará prestar atención a cuestiones del empleo de marcas, garantías y servicio después de la venta.

### **Precio**

Los factores de precio incluyen niveles de precios, descuentos, bonificaciones y comisiones, términos de pago y crédito. El precio también puede formar parte en la diferenciación entre un servicio y otro, por lo tanto en las percepciones de los clientes sobre el valor obtenido de un servicio; la interacción de precio y calidad son también factores importantes en muchas subcombinaciones de precios del servicio.

### **Plaza**

La localización de los proveedores de los servicios y su accesibilidad son factores importantes en el mercado de servicios.

La accesibilidad tiene relación no sólo con la accesibilidad física sino con otros medios de comunicación y contacto.

De esta manera, los tipos de canales de distribución utilizados y su cobertura están vinculados con el problema crucial de la accesibilidad al servicio.

### **Promoción**

La promoción incluye los diferentes métodos de comunicarse con los mercados a través de publicidad, actividades de venta personal, actividades de promoción de ventas y otras formas directas de publicidad y formas indirectas de comunicación como las relaciones públicas.

### **Personal**

En la organización de servicios, la distinción entre venta y entrega del servicio es confusa. En otras palabras el servicio en sí es también el producto y todas las funciones visibles para el cliente en la entrega del servicio forman parte de la oferta del mismo.

Debido a que el cliente frecuentemente tiene acceso a todas las partes de la organización de servicios, el personal de operaciones, servicio, ventas y mercadeo, participan en sumo grado en la venta del servicio.

La gente que realiza una función operativa o de producción en organizaciones de servicios, pueden también ser parte del servicio y contribuir a él como personal de ventas. Una característica de muchas organizaciones de servicios es que el personal operativo puede desempeñar el doble papel de realizar un servicio y vender un servicio.

La forma en que operan quienes realizan un servicio en una organización puede ser tan definitiva para la venta del servicio como una venta convencional cualquiera.

La gerencia de mercadeo participa en los aspectos operativos de la realización y por lo tanto ejerce control en ciertas dimensiones de la relación entre cliente y personal.

El papel definitivo del personal especialmente en lo que se llama operaciones de servicio de “alto contacto”, significa que la gerencia de mercadeo tiene interés en las áreas de selección de empleados, capacitación, motivación y control. En una industria de servicios el secreto del éxito es el reconocimiento de que el personal de contacto con el cliente es la gente clave de la organización y un aspecto afín en ciertas operaciones de servicios es la relación entre clientes.

Es decir que otros clientes pueden formar e influir en las percepciones de un cliente sobre la calidad de un producto de servicio. El problema que afrontan los gerentes en esas situaciones consiste en “controlar la calidad” de la naturaleza de las interacciones entre clientes y manejar esas relaciones.

### **Evidencia física**

Existen pocos “servicios puros” en que la evidencia física no tome parte en un intercambio de mercadeo. Los componentes de la evidencia física disponible influyen en los juicios de usuarios y consumidores sobre una organización de mercadeo de servicios.

La evidencia física incluye elementos como el ambiente físico (muebles, color, disposición, ruido), los bienes auxiliares que permiten ofrecer el servicio y otras pistas tangibles.

### **Proceso**

El comportamiento de la gente en las organizaciones de servicios es definitivo.

Lo mismo ocurre con el proceso –el cómo- de la entrega del servicio.

Un personal alegre, atento e interesado puede ayudar a aliviar los problemas de los clientes de tener que hacer cola para el servicio o suavizar el desastre de la paralización de una tecnología implícita en la producción del mismo.

La forma de operar todo el sistema, las políticas y procedimientos adoptados, el grado de mecanización utilizado en la provisión del servicio, la cantidad de discreción que tengan los empleados, la participación de los clientes en el proceso de prestar el

servicio, los flujos de información y servicio, las citas y el sistema de espera, los niveles de capacidad disponibles son importantes aspectos del servicio para las percepciones de satisfacción de los clientes.

### **2.3. MEZCLA DE MERCADEO APLICADA A LA EMPRESA.**

#### **Producto**

La calidad de los servicios prestados y el nivel de servicios ofrecido es bueno, además los proveedores como los médicos, son profesionales especializados, las clínicas, laboratorios, etc., con los que trabaja la empresa son las de mejores características en la ciudad como son Clínica Santa Ana, Santa Inés y Clínica La Paz.

La gama de de servicios ofrecidos, por ECUASANITAS esta conformada por los planes de medicina prepaga detallados a continuación: <sup>4</sup>

#### **Plan Total**

#### **Beneficios y Cobertura**

- Sin reembolsos, Ecuasanitas cancela los gastos médicos de sus afiliados directamente a los prestadores médicos
- Este plan no tiene deducibles
- Todos sus servicios médicos cancela con “ Cheque de Asistencia Médica”
- Funciona a través de un Cuadro Médico formado por un selecto grupo de especialistas
  
- Consultas médicas preventivas
  
- Atención de Emergencia

---

<sup>4</sup> Proformas de la Empresa

- Hospitalización clínica y quirúrgica
- Exámenes de laboratorio, rayos X y complementarios
- Clínicas propias y adscritas
- Maternidad
- Medicamentos en hospitalización

### **Plan Ambulatorio**

- Atención de emergencia
- Atención médica en consultorios
- Exámenes de laboratorio, rayos X
- Exámenes complementarios

### **Plan Hospitalario**

- Atención de emergencia
- Exámenes de laboratorio, rayos X
- Exámenes complementarios
- Hospitalización clínica y quirúrgica
- Maternidad
- Medicamentos en hospitalización

## **Plan Azul**

### **Beneficios y Cobertura**

- Libre elección de prestadores médicos, clínicas y laboratorios
- Reembolsos del 80% del arancel contratado en libre elección
- Amplia gama de planes y montos de cobertura según su necesidad
- Cobertura del 80% en medicamentos de acuerdo al arancel contratado
- Al utilizar los servicios con nuestro cuadro médico de convenio Ud. Cancela con “Orden de Asistencia”
- Atención médica en consultorios
- Atención de emergencia
- Hospitalización clínica y quirúrgica
- Exámenes de laboratorio, rayos X, y complementarios
- Maternidad
- Medicamentos en hospitalización

### **Coberturas Adicionales**

#### **Odontología**

- Consultas ilimitadas
- Dos limpiezas dentales al año

- Extracciones de piezas dentales
- 6 obturaciones (calzas) al año
- Rayos X
- Extracciones de terceros molares

### **Accidentes de Tránsito**

Brinda protección al asegurado de acuerdo al monto contratado en gastos médicos, otorga una póliza de seguro por muerte y cobertura internacional

### **Medicamentos**

ECUASANITAS ofrece cobertura de medicamentos para atención ambulatoria, con el 70% del reembolso del valor de su receta.

Los montos de cobertura anual disponibles son: 1000 USD, 2000 USD, 3000 USD  
Esta cobertura permite libre elección de farmacias

### **Precio**

La empresa maneja algunos niveles de precios de acuerdo al plan seleccionado por el cliente.

La empresa no ofrece ningún tipo de descuentos ni bonificaciones en los planes, así el cliente realice el pago de forma semestral o anual.

Los pagos se los realizan de forma mensual, semestral o anual.

El nivel de precios es el siguiente de acuerdo a cada plan:

## Plan Total

### Contratos individuales y familiares

Usuarios	Total	Ambulatorio	Hospitalario
De 0 meses a 39 años	\$20	\$14,00	\$12,20
De 40-49 años	\$20,70	\$14,30	\$12,60
De 50-59 años	\$21,70	\$14,80	\$13,00
De 60-61 años	\$22,20	\$15,60	\$13,50

Plan para 5 personas: \$81,70 mensual y \$ 980,40 anual

## Plan Azul

<b>Plan \$ 13900</b>		
<b>Beneficios</b>	<b>Cuadro cerrado</b>	<b>Libre elección</b>
<b>Coparticipación</b>	<b>100%</b>	<b>80/20%</b>
<b>Hospitalario</b>		
Cuarto y alimento diario	\$51	80/20%
Terapia intensiva	\$74	80/20%
Emergencia	\$75	80/20%
Ambulancia	\$74	80/20%
Periodo de incapacidad	365	80/20%

<b>Ambulatorio</b>	<b>100%</b>	<b>80/20%</b>
Consultas Generales	\$21	80/20%
Consultas Hospitalarias	\$21	80/20%
Consultas Domiciliarias	\$27	80/20%
<b>Maternidad</b>		
Parto Normal	\$814	80/20%
Cesárea	\$1056	80/20%
Legrado	\$485	80/20%

<b>Costos</b>		
<b>Edad</b>	<b>Hombres</b>	<b>Mujeres</b>
0 a 23 meses	\$35,68	\$35,68
2 a 15 años	\$24,39	\$24,39
16 a 20 años	\$28,91	\$37,44
21 a 35 años	\$29,91	\$47,44
36 a 45 años	\$33,43	\$40,67
46 a 56 años	\$46,97	\$43,35
56 a 60 años	\$51,49	\$51,49
61 a 65 años	\$74,07	\$65,06

Plan para 5 personas: \$ 195,11 mensual y \$ 2.341,32 anual

### **Coberturas Adicionales**

#### **Odontología**

\$ 3,50 USD mensual por persona

#### **Accidentes de Tránsito**

<b>Muerte Accidental</b>	<b>Gastos Médicos</b>	<b>Ambulancia</b>	<b>Sepelio</b>	<b>Precio</b>
\$10.000	\$2.000	\$100	\$100	\$4
\$15.000	\$3.000	\$120	\$120	\$ 4,50
\$20.000	\$4.000	\$150	\$150	\$ 5
\$25.000	\$5.000	\$180	\$180	\$ 5,50
\$40.000	\$6.000	\$180	\$320	\$ 7
\$50.000	\$7.500	\$180	\$400	\$ 8
\$75.000	\$11.250	\$180	\$600	\$10,50

## **Plaza**

En cuanto a la accesibilidad al servicio la empresa cuenta con el centro de atención al cliente y ventas ubicada en un lugar conveniente para los usuarios. Las clínicas, laboratorios clínicos que mantienen convenio con la empresa en la ciudad están ubicadas en puntos de fácil acceso.

De lo que si carece es de los canales de distribución para llegar de mejor forma al mercado.

## **Promoción**

La manera de comunicarse con los mercados que utiliza la empresa es a través de actividades de venta personal y relaciones públicas, con los asesores comerciales y el gerente respectivamente, careciendo de actividades de promoción de ventas, y de publicidad por prensa, radio, y TV. Otra forma de comunicarse es por medio del Internet.

## **Personal**

El personal en su totalidad participa en la venta del servicio, desempeñando el doble papel de realizar un servicio y vender un servicio.

La gerencia de la empresa tiene interés en la selección de personal, lo que hace falta es poner más énfasis en la capacitación, motivación y control del personal.

En la empresa se trata de “controlar la calidad” de la naturaleza de las interacciones entre clientes y manejar esas relaciones, para crear percepciones acerca del buen servicio que ofrece.

## **Evidencia física**

En este sentido las oficinas de la empresa se encuentran ubicadas en un lugar tranquilo de la Ciudad, cuentan con una atmósfera muy agradable y acogedora, con espacios

verdes en su exterior, con un mobiliario moderno y adecuadamente dispuesto y con un nivel de ruido aceptable.

El local de Ecuasanitas, originalmente fue una vivienda, la misma que ha sido adecuada para que actualmente funcionen sus oficinas.

### **Proceso**

La forma de operar el servicio en cuanto a las políticas y procedimientos se lleva de manera adecuada, existe un alto grado de mecanización en la provisión de este.

Los valores institucionales están bien establecidos.

Este es un tipo de servicio en donde el grado de participación del cliente en el proceso es medio-alto.

En cuanto a los flujos de información y servicio constantemente existe comunicación con los clientes y con los proveedores, a través de vía telefónica, correspondencia, etc.

El servicio al cliente en lo relacionado a la atención en las oficinas esta organizado de manera eficiente.

## **2.4. MEZCLA DE MERCADEO APLICADA A LA COMPETENCIA.<sup>5</sup>**

### **Morrión S.A.**

#### **Producto**

Esta empresa ofrece un solo plan a través del sistema de reembolsos y deducibles con diferentes montos de cobertura, en la modalidad de libre elección en médicos y clínicas.

---

<sup>5</sup> Proformas de la Competencia.

En cuanto a la calidad de los servicios prestados y el nivel de servicios ofrecido; el personal que labora en la empresa, es calificado. El cliente puede también escoger los médicos especializados que trabajan en el consultorio de la empresa, pero cabe destacar que disponen un número reducido de especialistas.

La calidad del servicio de las clínicas, laboratorios y médicos depende de la clínica y médico seleccionado por el usuario.

La gama de servicios ofrecidos son los siguientes:

- Cubre enfermedades preexistentes después del segundo año de afiliación
- Un deducible anual por contrato acumulable
- Tarifas anuales sin discriminación

Las tarifas de los planes se establecen por familia, sin importar el número de miembros dependientes, se respeta el precio pactado, sin incrementos.

- Renta diaria:

Durante su hospitalización, adicional a los gastos médicos, se reconoce una renta diaria de 30, 40, o 50 dólares; según el plan para que pueda atender otras necesidades de la familia.

- Reconocimiento de gastos

Se reconoce desde los 80%, 90% y 100% de los gastos médicos realizados por el afiliado, dependiendo del plan contratado, correspondiendo al mismo cancelar únicamente la diferencia.

- Máxima cobertura:

Cubre el reembolso del plan, no solo para cada uno de los miembros sino para cada evento que el afiliado pudiera sufrir en diferentes ocasiones durante la vigencia del contrato: Ejemplo: si el padre, hijos o esposa tuvieran diferentes enfermedades; cada uno puede utilizar el monto total de cobertura de su plan por cada enfermedad o accidente.

- Cobertura a enfermedades o accidentes ocasionados por el deporte:

Si nuestro afiliado se enferma o accidenta en la práctica de un deporte, reembolsaremos el valor del costo médico calificado.

- Afiliación hasta 65 años y renovación hasta los 70 años:

Cobertura a la tercera edad y jubilados, previa calificación.

- Pago sobre costos acostumbrados del mercado al mejor nivel:

Aplicando tarifario del Hospital Metropolitano de Quito.

- Cobertura dental:

Morrión S.A. es la única compañía que cubre el 100% todos los tratamientos dentales.

## **Planes**

A continuación se detallan algunos de los planes que la empresa ofrece:

<b>Tratamientos Hospitalarios</b>	<b>\$20.000</b>	<b>\$10.000</b>	<b>\$8.000</b>	<b>\$6.000</b>
Habitación privada	\$100	\$60	\$50	\$40
Alimentación	\$30	\$20	-	-
Cuidados intensivos	\$500	\$400	\$300	\$200
Deducible anual	\$100	\$100	\$100	\$100

<b>Tratamientos Ambulatorio</b>	<b>\$20.000</b>	<b>\$10.000</b>	<b>\$8.000</b>	<b>\$6.000</b>
Consultas generales	\$30	\$30	\$25	\$20
Consultas especialidad	\$35	\$35	\$25	\$20
Consulta Homeopática	\$35	\$35	\$25	\$25
Deducible anual	\$100	\$100	\$100	\$100

<b>Maternidad (solo cónyuge)</b>	<b>\$20.000</b>	<b>\$10.000</b>	<b>\$8.000</b>	<b>\$6.000</b>
Parto normal	\$1.200	\$1.000	\$700	\$500
Cesárea	\$1.500	\$1.300	\$1.000	\$700
Aborto	\$1.000	\$800	\$600	\$400
Renta diaria hospitalaria	\$50	\$40	-	-

<b>Beneficio Max.</b>	<b>\$20.000</b>	<b>\$10.000</b>	<b>\$8.000</b>	<b>\$6.000</b>
Intervención Quirúrgica	\$500	\$400	\$300	\$200
Examen alta complejidad	100%	90%	80%	60%
<b>Otros Servicios</b>				
Quiropráctico	\$30	\$25	-	-
Rehabilitación	\$30	\$25	\$20	\$15
Ambulancia	S/L	\$300	\$200	\$100
Emergencia por accidentes	\$200	\$100	-	-
Consultas Morrión	100%	100%	100%	100%
Coopago / Servicios	0%	10%	20%	20%

### **Precio**

Morrión de acuerdo al plan seleccionado por el cliente ofrece diferentes niveles de precios.

En cuanto a descuentos y bonificaciones la empresa no los realiza.

Los términos de pago son de manera anual y no se maneja crédito alguno.

Plan 10000: 5 personas

Titular más Familia \$ 2090 valor anual y el valor mensual \$ 174.16

## **Plaza**

La localización de los proveedores de los servicios y su accesibilidad en el caso de esta empresa en lo que se refiere al centro de atención y ventas esta ubicado en un lugar de fácil acceso.

En cuanto al tipo de acceso a través de otros medios de comunicación y contacto la empresa no utiliza prensa, radio, ni televisión, lo que si utiliza es el Internet.

## **Promoción**

Los métodos que la empresa utiliza para comunicarse con los mercados los hace mediante las actividades de venta personal con sus asesores comerciales.

A través de las relaciones públicas por medio de su gerente también se comunica. También se comunica a través de las relaciones públicas realizadas.

## **Personal**

El personal, participa en sumo grado en la venta del servicio en la empresa.

La selección de empleados en la empresa es adecuada.

Se trata de controlar que las interacciones entre clientes, para crear percepciones acerca de la calidad de servicio que ofrece la empresa.

## **Evidencia física**

En referencia a la evidencia física la empresa cuenta con un ambiente físico acogedor, los muebles son modernos, confortables, su centro de atención y ventas se encuentra en un lugar tranquilo en donde el nivel de ruido es normal.

## **Proceso**

Las políticas con las que cuenta la empresa y los procedimientos utilizados para ofrecer el servicio son adecuados.

El cliente participa en el proceso de prestación del servicio en un grado medio-alto.

Los flujos de información de la empresa propician una comunicación adecuada con los clientes y proveedores.

Las citas y el sistema de espera están organizadas de correcta manera.

## **Salud S.A.**

### **Producto:**

Esta empresa ofrece un solo tipo de plan mediante reembolsos y deducibles con diferentes montos de cobertura.

Cobertura en:

### **Atenciones Ambulatorias**

Todas aquellas prestaciones de salud que de acuerdo a la habitualidad de la práctica médica no requieren de hospitalización para ser realizadas.

-Consultas en todas las especialidades médicas.

-Exámenes de laboratorio

-Exámenes de rayos X

- Análisis Anatomopatológicos

-Procedimientos Terapéuticos

- Cirugías al día

- Ambulancia

- Medicinas

### **Atenciones Hospitalarias**

Todas las prestaciones de salud que son de mayor importancia y que de acuerdo a la habitualidad de la práctica médica requieren hospitalización del paciente.

- Cirugías en todas las especialidades

- Elementos y suministros quirúrgicos

- Quirófano

- Honorarios Médicos

- Medicinas de Hospitalización

- Habitación y Alimentación

- Uso de la sala de cuidados intensivos

- Terapia Intensiva

## **Maternidad**

Para la titular y, cónyuge o conviviente legal del titular, comprende:

- Controles Prenatales
- Aborto no provocado
- Parto normal o cesárea
- Parto prematuro

## **Tabla de beneficios:**

- Punto Médico Familiar (consulta \$3)
- 100% en exámenes de laboratorio
- Cobertura de preexistencias declaradas solo para nuevos clientes \$ 500 a partir del primer año y \$ 800 a partir del segundo año

## **Plan 3500**

- Beneficio Ambulatorio
- Beneficio Hospitalario
- Bonificación en medicinas
- Nivel de referencia médicos 3

- Nivel de referencia clínicas 3
- Nivel de referencia Laboratorios 3
- Tope anual por persona \$ 8000
- Cobertura de enfermedades graves \$3500

**Precio:**

Los niveles de precios para esta empresa están dados según el plan que el cliente escoja, sin contar con descuentos, ni bonificaciones. En cuanto a los términos de pago de los planes se puede realizar de forma mensual semestral o anual.

Plan 3500: 5 personas valor mensual \$ 149.86 y valor anual \$ 1798.32

Hombre	\$ 47,62
Mujer	\$ 46,08
Hijo	\$ 20,16
Hijo	\$ 12.10
Hijo	\$ 23,90

**Plaza:**

El centro de atención y ventas de esta empresa en cuanto a la accesibilidad y localización es adecuada.

En lo que se refiere a la accesibilidad y localización de los proveedores del servicio de esta empresa, en este caso las clínicas, laboratorios etc., depende de los seleccionados por el cliente.

Para mejorar el acceso al servicio esta empresa utiliza canales de distribución para tener una mejor cobertura.

### **Promoción:**

Entre los métodos que utiliza esta empresa están la publicidad a través de la televisión, prensa, radio y el Internet.

Otros métodos son las actividades de venta personal por medio de sus asesores comerciales.

También utilizan la promoción de ventas a través de sus consultas, exámenes de laboratorio a bajo costo en infraestructura propia ubicados en el centro de atención y ventas.

Y por último una forma indirecta de comunicarse con el mercado es a través de las relaciones públicas.

### **Personal:**

Todo el personal participa en la venta del servicio.

El personal desempeña un doble papel al realizar un servicio y vender un servicio.

Existe interés en el área de selección de empleados, capacitación, motivación, y control del personal.

En la empresa se trata manejar las relaciones entre los clientes, para crear percepciones acerca del buen servicio que ofrece la empresa.

**Evidencia física:**

La empresa cuenta con un ambiente agradable, los muebles son modernos y confortables, en cuanto al ruido la empresa se encuentra en un lugar tranquilo y con espacios verdes.

**Proceso:**

Los procedimientos se llevan de manera adecuada, la mecanización en la provisión del servicio es alta.

Los valores institucionales están bien definidos

Existe un buen grado de comunicación con los clientes y proveedores.

Las citas y el sistema de espera están organizadas de manera eficiente.

**CAPITULO III**  
**ANALISIS FODA Y**  
**PROYECCION EMPRESARIAL**

## **ANALISIS FODA Y PROYECCION EMPRESARIAL**

### **3.1. FODA**

El análisis FODA tiene como base el establecer los elementos positivos y negativos que tiene la empresa, y determinar los factores del entorno que podrían aprovecharse y/o las dificultades que no permitan un buen desenvolvimiento en el mercado.

“El análisis FODA es una herramienta de increíble valor para la elaboración del posicionamiento competitivo de la empresa, porque nos sirve para orientar los planes de acción”.<sup>6</sup>

#### **Fortalezas**

Elementos positivos que la organización ya posee, recursos, habilidades, actitudes sólidas con las que cuenta.

#### **Debilidades**

Elementos, recursos, habilidades, actitudes que constituyen barreras, que se tienen por debajo del promedio.

#### **Oportunidades**

Elementos y factores del entorno que la empresa podría aprovechar y trasladarlos a su punto de equilibrio, innovación / flexibilidad, rapidez.

#### **Amenazas**

Problemas, dificultades del entorno que ocasionan inconvenientes al normal desenvolvimiento de las actividades en la empresa.

---

<sup>6</sup> Documentos Curso de Graduación para Administración de Empresas, U.D.A.

### **3.1.1. FODA aplicado a la empresa**

#### **Fortalezas:**

- La empresa cuenta con un grupo de prestadores de servicios médicos especializado.
- La empresa ofrece modernas instalaciones adecuadas a las necesidades presentes, futuras y repartidas por todo el territorio nacional.
- La empresa cuenta con centros médicos propios en algunas ciudades del país y convenios con prestigiosas clínicas, hospitales, y laboratorios.
- La empresa es la única en el mercado que ofrece un Plan de Medicina Prepagada sin reembolsos, ni deducibles y que cubre el 100% en gastos médicos.
- La empresa ofrece una gama de Planes en Medicina Prepagada.
- Estructura organizacional bien definida.

#### **Debilidades:**

- La empresa no cuenta con una promoción adecuada.
- La empresa no cuenta con un local propio.
- Falta desarrollar Investigaciones de Mercados.
- No cuenta con una organización de ventas adecuada.
- La motivación al personal es insuficiente.

- Los Mercados no están divididos de manera efectiva.
- La empresa no posee equipos de computación modernos en la sucursal.
- La empresa no posee Internet en la oficina de Cuenca.
- La empresa no cuenta con el suficiente número de asesores comerciales.
- La empresa carece de estrategias de mercadeo.
- La empresa debido a problemas administrativos cerró por un corto lapso de tiempo en la ciudad viéndose afectada su imagen y posicionamiento.
- La periodicidad con la que incrementan los costos de los servicios en la empresa.
- La demora en los reembolsos hacia el cliente.
- Falta desarrollar nuevos planes y servicios.
- Falta de venta a través de intermediarios.

### **Oportunidades**

- La baja calidad del servicio en el Seguro Social (IESS).
- La apertura de nuevas clínicas, hospitales, laboratorios, que puedan realizar negociaciones con la empresa.
- La baja calidad en el servicio que pueda ofrecer la competencia.
- El buen servicio que ofrece la empresa.

- La promoción que los centros de salud puedan hacer a favor de la empresa.
- La aprobación de una ley que permita seleccionar al usuario la afiliación al Seguro Social o a una empresa privada de Medicina Prepagada.
- La preferencia de los proveedores hacia la empresa.

**Amenazas:**

- La competencia de empresas de Medicina Prepagada.
- La variación de los costos de los servicios médicos.
- La competencia informal existente.
- La falta de cultura sobre Medicina Prepagada en la ciudad.
- Los intermediarios que trabajan con la competencia.
- Los elevados costos de algunas clínicas, laboratorios clínicos, etc.

### **3.2. ANALISIS SITUACIONAL**

#### **Análisis de las Fuerzas Competitivas<sup>7</sup>**

El modelo de Porter identifica las fuerzas que determinan la intensidad de la competencia que se tiene en un sector empresarial y por lo tanto la ventaja potencial.

---

<sup>7</sup> Porter, Michael, Ventaja Competitiva

La esencia de la formulación de una estrategia competitiva, consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores empresariales en los cuales compite.

La situación de la competencia en un sector empresarial depende de cinco fuerzas competitivas básicas:

- Rivalidad entre competidores.
- Amenaza de entrada de nuevos competidores.
- Amenazas de productos sustitutos.
- Poder negociador de compradores.
- Poder negociador de proveedores.

El objetivo de la estrategia competitiva para una empresa en el sector empresarial, es encontrar una POSICION EN DICHO SECTOR, en el cual pueda defenderse mejor la empresa contra estas fuerzas competitivas o pueda inclinarse a su favor.

### **Rivalidad entre Competidores**

Esta situación se presenta porque uno o más competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición.

Las tácticas más comunes son entre otras: competencia de precios, publicidad, introducción de nuevos productos e incremento de servicios para el consumidor.

La fuerte rivalidad se desarrolla, cuando una o más firmas sienten la necesidad de mejorar su posición. Los movimientos competitivos usualmente conllevan a su vez reacciones de las firmas.

## **Amenazas de Entrada de Nuevos Competidores**

Representa una importante fuerza competitiva, porque limita el margen de maniobra de los competidores existentes. Depende de la reacción de los competidores existentes ante las expectativas en el sector.

La Diferenciación de Servicios, que crea en los consumidores total lealtad a la marca.

Ganar el Acceso a Canales de Distribución puede ser una importante barrera.

Las Políticas gubernamentales, pueden servir de barrera de entrada.

## **Amenazas de Productos Sustitutos**

Es otra fuerza que afecta la estructura del sector. En ese sentido, todas las firmas en un sector empresarial, compiten con empresas de servicios sustitutos.

La disponibilidad de servicios sustitutos, sitúa los límites en los precios que las empresas pueden soportar, y también delimita sus utilidades potenciales.

## **Poder Negociador de Compradores**

El poder de compra puede reforzar precios bajos y puede obtener concesiones en calidad y servicio de las firmas en un sector empresarial, derivando en menores utilidades.

## **Poder Negociador de Proveedores**

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación entre los que participan en el sector empresarial, amenazado con elevar los precios o reducir la calidad de los productos y/o servicios.

### **3.2.1. Análisis Situacional aplicado a la Empresa**

#### **Competidores del sector**

Los principales competidores del sector son empresas que prestan servicios de Medicina Prepagada como Morrión y Salud, ofreciendo planes similares a los que ofrece ECUASANITAS.

#### **Proveedores**

El 2% de los proveedores como centros médicos, clínicas, hospitales y laboratorios que proveen a la empresa de sus servicios médicos, son de propiedad de la empresa.

El 98% de los proveedores como centros médicos, clínicas, hospitales, y laboratorios que proveen a la empresa de sus servicios médicos trabajan bajo convenio con la misma.

#### **Competidores Potenciales**

Los competidores potenciales constituyen los intermediarios que puedan trabajar con la competencia.

Nuevas empresas de Medicina Prepagada que puedan surgir en el mercado.

#### **Sustitutos**

El Seguro Social constituye el principal servicio sustituto, ya que por ley todo patrono tiene que afiliar a sus trabajadores a ésta Institución.

Otros servicios sustitutos son los dispensarios médicos con que cuentan algunas empresas e instituciones.

## **Compradores**

Los compradores finales del servicio de Medicina Prepagada pueden ser divididos en 3 grupos:

- Individuales
- Familiares
- Colectivos: Empresas e Instituciones

### **3.3. VALORES INSTITUCIONALES**

Hace relación al conjunto de principios, creencias, reglas que se constituyen en la filosofía del negocio.

Se consideran como los VALORES ORGANIZACIONALES “NO NEGOCIABLES”.

Son principios que orientan las acciones.

Una vez definidos los valores, estos deben ser practicados, mediante la implementación de políticas, procedimientos e infraestructura para impulsarlos.

El trabajo diario, se esfuerza en la búsqueda permanente de una comunicación e información eficiente y aplica los siguientes valores:

#### **Valores Institucionales de la Empresa**

- Desarrollo profesional
- Principios de Integridad

- Principios de Amistad
- Principios de Optimismo
- Principios de Responsabilidad
- Principios de Justicia
- Principios de Solidaridad

### **3.4. MISION, VISION Y OBJETIVO EMPRESARIAL <sup>8</sup>**

#### **MISION**

ECUASANITAS S.A., empresa pionera en el campo de la medicina prepagada en el Ecuador, tiene como misión fundamental: Garantizar atención médica de primera calidad, oportuna, eficiente, y lo que es más importante, brindar tranquilidad, seguridad y confianza total al afiliado, a un costo moderado.

#### **VISION**

ECUASANITAS S.A., es una empresa, con sólido prestigio, confianza y credibilidad; que promueve y orienta sus acciones para lograr la excelencia en el servicio, adaptándose a los cambios del entorno y a las nuevas necesidades de los usuarios, para cumplir así, con la gran responsabilidad que tienen en materia de salud, ante la sociedad.

---

<sup>8</sup> Manual de Inducción de Ecuasanitas

## **OBJETIVO DE LA EMPRESA**

Satisfacer las necesidades de atención médica de un importante número de cotizantes a través de una organización capaz de entregar soluciones reales, concretas y accesibles en el ámbito de la salud.

**CAPITULO IV**  
**DECISIONES ESTRATEGICAS**  
**DE MERCADEO**

## **DECISIONES ESTRATEGICAS DE MERCADEO**

Desarrollar una estrategia de mercadeo implica formular mezclas del mercadeo.

En el mercadeo de servicios se puede requerir de adaptaciones y ajustes, aunque los procesos de idear estrategias de mercadeo y formular mezclas de mercadeo son semejantes independientemente del tipo de mercado.

### **4.1 ESTRATEGIAS DE MERCADEO**

Enfoque de mercado con el cual una empresa espera conseguir sus objetivos de mercadeo; consta de estrategias específicas relacionadas con la mezcla de mercadeo y con el nivel de gastos de mercadeo.

Las estrategias son los medios por los cuales una organización pretende lograr sus objetivos.

“La adquisición y la fusión son dos métodos usados comúnmente con el fin de lograr varias estrategias, pero la reorganización interna puede ser una forma más económica para lograr el mismo objetivo de la empresa.”<sup>9</sup>

Ninguna organización posee recursos ilimitados. Por tanto, se deben tomar dediciones estratégicas para eliminar algunos cursos de acción y, entre otras cosas para asignar recursos de la organización.

Las dediciones estratégicas requieren reflexiones sobre cambios tales como largo plazo, contra corto plazo, maximización de utilidades contra aumento de la riqueza de los accionistas. Este tipo de intercambios requieren juicios y preferencias subjetivas.

En muchos casos, la falta de objetividad en la formulación de estrategias conduce a pérdida de actitud competitiva y de rentabilidad.

---

<sup>9</sup> Fred, David, La Gerencia Estratégica

## **4.2. MARCO TEORICO PARA LA FORMULACION DE ESTRATEGIAS BASADAS EN LA MEZCLA DE MERCADEO.**

### **4.1.1 El Servicio como Producto**

El servicio como producto y la comprensión de las dimensiones de las cuales está compuesto es fundamental para el éxito de cualquier empresa de servicios.

“Los servicios se compran y se usan para los beneficios que ofrecen, para las necesidades que satisfacen y no por si solos.”<sup>10</sup>

#### **El Producto de Servicio:**

Las organizaciones de servicios necesitan establecer vinculaciones entre el producto de servicio según lo reciben los clientes y lo que ofrece la organización.

Al hacerlo así es útil hacer la distinción entre:

#### **a) El concepto de beneficio para el consumidor**

Debe ser el foco central para darle forma a cualquier bien o servicio que se va a ofrecer.

#### **b) El concepto de servicio**

El concepto servicio tiene que traducirse en la “formula del servicio”, es decir, que beneficios para el consumidor aspira prestar la empresa de servicios.

#### **c) La oferta del servicio**

La forma de la oferta del servicio tiene origen en decisiones gerenciales relacionadas con qué servicios se suministrarán, cuando se suministrarán, como se ofrecerán, donde y quién los suministrará.

---

<sup>10</sup> Donald, Cowell, Mercadeo de Servicios

El manejo de la oferta del servicio tiene que ver con tomar decisiones y pensar en las consecuencias de acciones que afectan por lo menos tres componentes:

#### 1) Elementos del servicio

Es el conjunto particular de tangibles e intangibles que componen el servicio. Los intangibles son la parte fundamental de un producto de servicio

#### 2) Formas del servicio

Tiene que ver con el examen detallado de las diferentes opciones relacionadas con cada elemento del servicio y se debe tomar en cuenta los siguientes factores requerimientos del mercado, las políticas de los competidores y la necesidad de obtener equilibrio dentro y entre los diferentes elementos que forman la oferta del servicio. También se debe tratar de lograr el nivel más bajo de complejidad desde el punto de vista del cliente y de la organización de mercadeo del servicio.

#### 3) Niveles del servicio

El nivel de servicio se refiere a los juicios emitidos por los consumidores y usuarios sobre la calidad de los beneficios que reciben y la cantidad de esos beneficios.

#### d) **El Sistema de entrega del servicio**

El nivel final de análisis necesario para definir el producto de servicio es un factor del sistema de entrega del servicio.

A diferencia de un elemento tangible en el cual la manufactura y el mercadeo son procesos separados, en el mercadeo de servicios los dos son inseparables.

#### **Precios de los Servicios**

Las decisiones sobre precios son de una importancia capital en la estrategia de mercadeo de servicios.

Es importante porque:

- estimula o desanima la demanda
- influye en el posicionamiento del servicio y la empresa
- es un arma competitiva
- incide en la rentabilidad de la empresa

Los principios y prácticas para la fijación de precios para servicios, tienden a basarse en principios y prácticas utilizados en la fijación de precios para bienes.

### **Características de los servicios y su influencia en los precios de estos**

La influencia de estas características varía de acuerdo con el tipo de servicio y la situación del mercado que se esté considerando.

Algunos impactos de estas características de los servicios incluyen las cinco categorías siguientes:

- a. Carácter perecedero del servicio: no se pueden almacenar.
- b. Los clientes pueden demorar o posponer la realización o uso de muchos servicios.
- c. La intangibilidad tiene numerosas consecuencias para los precios
- d. Cuando los precios son homogéneos, los precios pueden ser altamente competitivos

En tales circunstancias es posible utilizar los precios como un indicador de calidad, y la reputación del individuo o de la organización que ofrece el servicio puede dar considerable apalancamiento del precio.

- e. La inseparabilidad del servicio de la persona que lo ofrece puede fijar límites geográficos o límites de tiempo a los mercados que es posible atender.

### **Precios y Estrategia de Mercadeo**

Las estrategias integradas de mercadeo, implican que los diferentes elementos de la mezcla del mercadeo se formulen y ejecuten con los objetivos de esas estrategias. Las decisiones sobre precios no son ninguna excepción a este principio.

Al fijar los precios para servicios deben tenerse en cuenta varios factores, los más importantes son:

- a. la posición planeada de mercado para el servicio
- b. la etapa del ciclo de vida del servicio
- c. elasticidad de la demanda
- d. la situación competitiva
- e. el rol estratégico del precio

### **Métodos para fijar precios de servicios**

Precios basados en costos.

Precios orientados al mercado:

- Competitivos: aceptando la tasa actual o manteniendo o aumentando una agresiva política de precios.

- Orientados al cliente: en relación con las actitudes y comportamiento de los clientes.

En los negocios, con frecuencia es difícil establecer, para efectos de costos, que es una unidad servicio y menos aún calcular su costo.

Se presentan dificultades especialmente con los servicios en que la gente es el principal elemento de costo por lo que puede ser difícil medir el tiempo gastado en realizar sus servicios al igual que la asignación de gastos generales fijos.

Porque:

- El producto es difícil de escribir y medir
- Los costos son principalmente humanos
- Otros costos (alquiler, viajes,) son costos relacionados con la gente
- Es más difícil fijar costo a la gente que a las máquinas

### **Los Precios en la práctica**

“El método más utilizado es costo-más-margen de ganancia bruta. El precio real de venta escogido depende de la percepción que tenga la firma del mercado y posición competitiva. La elasticidad de la demanda no se considera como un factor del mercado ante el cual se pudiera reaccionar lucrativamente, aparte de otras consideraciones. Los datos de la encuesta sugieren que en realidad puede haber varios precios y segmentos del mercado, con superposición competitiva mínima entre ellos.

Como la intangibilidad y la uniformidad del servicio ofrecen pocas bases para diferenciación entre vendedores, los segmentos del mercado posiblemente se pueden definir en función de la motivación del cliente y/o imagen de la compañía. De todas maneras, la función del precio desempeña un papel activo en la estrategia de mercadeo de la empresa”.

Para mejorar sus posiciones competitivas y la rentabilidad final, los vendedores de servicios deben:

- Fijar metas totales anuales de utilidades y volumen de ventas
- tener en mente un margen definido de utilidades cuando se cotizan precios
- Tener un buen conocimiento de los costos
- Revisar regularmente los programas de precios
- Tratar de asegurar precios más altos más bien que más bajos o promedio
- Tratar de ser flexibles en la fijación de precios

### **Promoción y Servicios**

Las organizaciones de servicios pueden utilizar cuatro métodos para promover formalmente sus productos:

- **Publicidad:** definida como cualquier forma pagada de presentación no personal y promoción de servicios a través de un individuo u organización determinados.
- **Venta Personal:** definida como la presentación personal de los servicios en una conversación con uno o más futuros compradores con el propósito de hacer ventas.
- **Propaganda:** definida como la estimulación no personal de demanda para un servicio obteniendo noticias comercialmente importantes acerca de él, en cualquier medio que no esté pagado por el patrocinador del servicio.

- Promoción de Ventas: actividades de mercadeo distintas a la publicidad, venta personal y propaganda que estimulen las compras de los clientes y el uso y la mejora de la efectividad del distribuidor.

### **Objetivos Promocionales**

Los propósitos generales de la promoción en el mercadeo de servicios son:

- a. Crear conciencia e interés del servicio entre posibles usuarios
- b. Diferenciar la oferta de servicio y la organización de servicios de los competidores
- c. Comunicar y representar los beneficios de los servicios disponibles
- d. Mejorar la imagen de la empresa entre usuarios existentes y potenciales y mejorar las actitudes de los clientes hacia ella
- e. Anunciar a los clientes actuales y potenciales las ofertas especiales o las modificaciones del servicio
- f. Anunciar al mercado los nuevos canales de distribución
- g. Persuadir a los clientes par que compren o usen el servicio

Finalmente el propósito de cualquier esfuerzo promocional es vender el servicio a través de información, persuasión y recuerdo.

Es difícil para los consumidores confirmar dos atributos principales como son calidad e integridad.

Los principios de la promoción son los mismos para los bienes y servicios, sin embargo, algunas diferencias se deben a las características de las industrias de servicios y las características de los servicios.

### **Naturaleza del servicio**

La naturaleza del servicio puede por si sola limitar el empleo de ciertos instrumentos promocionales a gran escala.

### **Diferencias debidas a las características de los servicios**

Las diferencias tienen que ver con:

- a. Actitudes de los consumidores: los servicios se consideran como más personales que los bienes; los consumidores a veces quedan menos satisfechos con compras de servicios
- b. Necesidades y motivos de compra: las mismas necesidades se satisfacen por medio de compra de tangibles e intangibles.
- c. Proceso de compra: la influencia personal tiene consecuencias para desarrollar una relación profesional entre los proveedores y consumidores y la necesidad de programas promocionales para crear comunicación verbal.

### **Pautas para mejorar la promoción de servicios**

Existen una serie de pautas que pueden ayudar mucho en la promoción de servicios, así tenemos:

Publicidad: los anunciadores de servicios pueden utilizar para lograr un impacto más efectivo:

- a. Mensajes claros sin ambigüedades

- b. Destacar los beneficios de los servicios
- c. Solo prometer lo que se puede dar
- d. Publicidad para los empleados
- e. Obtener y mantener la colaboración del cliente en el proceso de producción del servicio
- f. Crear comunicación ver
- g. Dar pistas tangibles
- h. Dar continuidad a la publicidad
- i. Eliminar la ansiedad después de la compra

Debido a estos niveles interactivos, la publicidad de los servicios puede actuar como sustituto para el vendedor y se han identificado cinco funciones para la publicidad de los servicios:

- a. Crear el mundo de la compañía en la mente del consumidor
- b. Construir una personalidad adecuada para la compañía.
- c. Identificar la compañía con el cliente
- d. Influir en el personal de la compañía sobre la forma de tratar a los clientes.
- e. Ayudar a abrir puertas a los representantes de ventas.

## **La venta personal.**

La venta personal y el contacto personal constituyen indudablemente la espina dorsal de gran parte del mercado de servicios.

En la compra de algunos servicios se encuentran riesgos relativamente altos y debido a esto es necesario adoptar algunas estrategias para reducir riesgos en comparación con la compra de bienes.

- a. Hacer relaciones personales con los clientes
- b. Adoptar una orientación profesional
- c. Uso de venta indirecta
- d. Crear y mantener una imagen favorable
- e. Vender servicios no servicio
- f. Hacer la compra fácil

## **Propaganda**

La propaganda se basa en tres cualidades distintivas. Estas son:

- a. Credibilidad
- b. Desprevención
- c. Dramatización

Las principales decisiones en propaganda son:

- a. Establecer objetivos
- b. Escoger los mensajes y vehículos de la propaganda
- c. Evaluar los resultados

Una ventaja consiste en que, para organizaciones de servicios pequeñas con pequeños presupuestos de mercadeo, puede ser un método económico de obtener exposición y convertirse en una herramienta poderosa par crear conciencia y preferencia en el mercado.

### **Decisiones sobre Ubicación y Servicios**

Todas las organizaciones de servicios tienen que ver con decisiones sobre el sitio, es decir como ponen a disposición de los usuarios las ofertas y las hacen accesibles a ellos.

El análisis de las decisiones sobre sitio ha generado una serie de términos para describir el área en referencia, estos son:

- Canales
- Sitio
- Entrega
- Distribución
- Ubicación
- Cobertura

### **Método de distribución de servicios.**

Las organizaciones que operan en mercados de servicios tienen las opciones de mercadear sus servicios directamente con los clientes, a través de intermediarios o alguna combinación de estos métodos.

Estas opciones son:

- Venta directa
- Venta a través de intermediarios

### **Venta directa**

La venta directa puede ser por elección o debido a la inseparabilidad del servicio y del proveedor.

Cuando la venta directa se debe a la inseparabilidad del servicio y el proveedor se puede presentar problemas:

- Problemas de expandir el negocio y salir adelante con cargas de trabajo altas
- A veces venta directa significa cobertura limitada del mercado geográfico.

La venta directa la puede realizar el cliente yendo donde el proveedor del servicio o el proveedor yendo donde el cliente.

### **Venta a través de intermediarios**

El canal más frecuentemente utilizado en organizaciones de servicios es el que opera a través de intermediarios.

En los mercados de servicios existe una gran serie de intermediarios como son:

- Agentes:
- Concesionarios.
- Intermediarios institucionales:
- Mayoristas:
- Minoristas:

## **Ubicación**

Ubicación se refiere a la localización de la gente y/o de las instalaciones para realizar las operaciones de servicios.

- La ubicación puede no tener importancia
- Los servicios pueden concentrarse
- Los servicios pueden dispersarse

## **La Gente y Los Servicios**

Los seres humanos constituyen un elemento importante de cualquier estrategia de mercadeo de servicios y son un elemento en cualquier mezcla de mercadeo.

El personal de servicio incluye a aquellos miembros de la organización que están en contacto con los clientes.

El personal de contacto con el cliente, es la gente clave de la organización.

## **Mantener y mejorar la calidad y rendimiento del personal de servicio.**

Hay varias formas para que una empresa de servicios pueda mantener y mejorar la calidad del personal y su rendimiento:

- a. Selección cuidadosa y capacitación del personal
- b. Mercadeo interno
- c. Utilizar métodos para obtener comportamiento uniforme
- d. Asegurar apariencia uniforme

- e. Reducir la importancia del contacto personal
- f. Control cuidadoso mediante vigilancia del personal de servicio

## **Los clientes**

Un entendimiento de la forma como se comportan los clientes y que factores influyen en su elección es evidentemente de vital importancia para el éxito del mercadeo.

Gran parte de estos conocimientos se han resumido bajo la forma de diferentes modelos:

### **Modelo de consumidores de Sasser, Olsen y Wyckoff.**

Este modelo trata de indicar como un segmento de mercado de consumidores con necesidades y comportamientos similares emite juicios sobre los servicios.

Estas necesidades se traducen en un conjunto de atributos deseados.

Estos atributos deseados incluyen factores tales como:

- Seguridad (confiabilidad en el servicio)
- Consistencia (confiabilidad en las relaciones)
- Actitud ( reacciones interpersonales )
- Integridad ( disposición de los servicios suministrados)
- Condición ( atmósfera del ambiente del servicio)
- Disponibilidad ( facilidad de acceso en tiempo o espacio)
- Tiempo ( período de tiempo requerido para el servicio)

El personal de servicio y los clientes de los servicios tienen una influencia sobre el mercadeo de servicios.

La calidad y rendimiento del personal de servicio necesita mantenerse y mejorarse. Las empresas de servicios pueden tomar varias medidas para hacerlo así.

El interés de los vendedores de servicios por los clientes surge debido a su participación en el proceso de producción de servicios; debido a la necesidad de entender su comportamiento como clientes; debido a que los clientes pueden influir en otros clientes durante el proceso de producción y consumo del servicio.

### **La Evidencia Física y Los Servicios**

La evidencia física puede ayudar a crear el “ambiente” y la atmósfera en que se compra o realiza un servicio y puede ayudar a darle forma a las percepciones que del servicio tenga un cliente. Los clientes se forman impresiones sobre una empresa de servicios en parte a través de evidencias como edificios, accesorios, disposición, color y bienes asociados con el servicio como maletas, folletos, rótulos, etc.

### **Función de la Evidencia del Servicio.**

Existen dos clases de evidencia física en el mercadeo de servicios:

- Evidencia periférica
- Evidencia esencial

### **Manejo de la evidencia**

La evidencia esencial y la periférica junto con el personal, los programas de producción, de publicidad y las relaciones públicas, son algunas de las principales formas como una empresa de servicios formalmente puede crear y mantener su imagen.

Las imágenes son difíciles de definir, medir y controlar por el hecho de que la imagen es una estructura subjetiva y personal. El manejo de esas evidencias es conveniente para asegurar que la imagen transmitida está conforme con la imagen deseada.

Los elementos tangibles e intangibles se pueden utilizar para aumentar la oferta esencial del producto.

El manejo de la evidencia física debe ser una estrategia importante para una organización de mercadeo de servicios debido a la intangibilidad del servicio.

Existen dos aspectos de la intangibilidad:

- a. Que no se puede tocar; es impalpable;
- b. Que no se puede definir, captar mentalmente.

Ambas características presentan problemas y retos para los vendedores de servicios, quienes deben buscar formas de hacer “más palpable” el servicio y más fácil de “captar mentalmente”.

### **Hacer más tangible el servicio**

Una sugerencia consiste en desarrollar una representación tangible del servicio. La tarjeta de identificación es un ejemplo de la representación tangible del servicio.

El empleo de una tarjeta significa:

- a. Que el servicio se puede separar del vendedor;
- b. Que la tarjeta obra como un símbolo de status

### **Hacer el servicio más fácil de captar mentalmente**

Hay dos formas de hacer que el servicio sea más fácil de captar mentalmente.

- a. Asociar el servicio con un objeto tangible que el cliente puede percibir más fácilmente
- b. Concentrarse en la relación comprador-vendedor

Antes que una empresa de servicios pueda traducir intangibles a pistas más concretas, debe asegurar que ella:

- Conozca precisamente su público objetivo y el efecto que se está buscando mediante el uso de esos dispositivos
  
- Haya definido los puntos únicos de venta que se deben incorporar al servicio y que satisfagan las necesidades del mercado objetivo

### **Diseño de un ambiente de servicio**

El ambiente se refiere al contexto (físico y no físico) en que se realiza un servicio y en el que interactúan la empresa y el cliente.

Al diseñar una instalación de servicios se debe tener en cuenta el “sentido” del ambiente total y su impacto sobre empleados y clientes:

- a. Un ambiente rodea, envuelve y absorbe
  
- b. Los ambientes siempre son de modelo múltiple
  
- c. La información periférica y central siempre está presente
  
- d. La extensión de estos ambientes siempre dan más información de la que realmente se puede procesar
  
- e. Los ambientes implican propósito y acción
  
- f. Los ambientes contienen significados y mensajes emotivos
  
- g. Los ambientes implican cualidades estéticas, sociales y sistemáticas

Algunos aspectos de la arquitectura y diseño de una empresa de servicios tienen influencia en la formación de la imagen.

Algunos atributos que influyen en la imagen de la empresa son:

<b>Externos</b>	
Tamaño físico de los edificios;	Materiales usados para el edificio;
Formas de los edificios;	Entradas;
Fachada de los edificios;	Avisos y logotipos;
Iluminación exterior.	Ambulancias, áreas de estacionamiento
<b>Internos</b>	
Distribución;	Iluminación;
Colores;	Avisos y logotipos;
Equipos;	Anchura de los pasillo;
Materiales y material de apoyo,	Ventilación

## **El Proceso y Los Servicios**

### **Gerencia de Operaciones**

Las compañías están descubriendo cada vez más que las ideas y prácticas de la gerencia de operaciones ya son un insumo esencial para su control de costos, mejora del sistema y niveles de servicio al cliente.

Definimos operaciones como un medio por el cual los insumos de recursos se combinan, reforman, transforman y se separan para crear resultados útiles (bienes y servicios)

Para el manejo de este proceso algunas áreas tradicionales de la gerencia de operaciones incluyen:

- a. Planeación y control del proceso
- b. Planeación de operaciones
- c. Diseño de instalaciones, distribución, manejo, y mantenimiento de materiales
- d. Programación
- e. Planeación y control de inventarios
- f. Control de calidad
- g. Control de operaciones
- h. Pronóstico y planeación a largo plazo

### **Clasificaciones de sistemas operativos de servicios**

Se clasifican por:

- a. El tipo de proceso: Operaciones de línea  
Operaciones combinadas  
Operaciones intermitentes
- b. El grado del contacto:

Una medida que los gerentes de servicios pueden tomar para entender su proceso de entrega del servicio es hacer diagramas de flujo del sistema y de las interconexiones con los clientes dentro de ese sistema.

Los diagramas de flujo ofrecen varias ventajas:

- a. Proporcionan una representación visual del sistema de servicios; muestra que actividades tienen lugar y cómo se relacionan entre sí;
- b. Identifican posibles cuellos de botella en el proceso y calculan la capacidad requerida en cada etapa;
- c. Identifican los pasos donde el cliente participa en el proceso;
- d. Identifica requerimientos de información en cada etapa del proceso.

### **Utilización de la capacidad**

En los servicios lo que no se usa o está inactivo se pierde y no se puede emplear para llenar ninguna sobrecarga que pueda haber en el futuro.

### **Acciones para equilibrar oferta y demanda en sistema de servicios**

1. Inventario siempre que sea posible (reserva de capacidad, gente)	1. Hacer que los clientes esperen en ambientes favorables
2. Trabajadores programados de acuerdo con demanda (turnos).	2. Programar clientes (sistemas de citas).
3. Subcontratos con otras empresas de servicios.	3. Ofrecer bienes o servicios sustitutos
4. Tener rutinas para eficiencia en tiempo máximo.	4. Diversificar demandas
5. Aumentar participación del cliente en el proceso de producción (autoservicio).	5. Retirar clientes durante periodo de demanda pico (precio diferencial).
6. Compartir servicios/instalaciones con otras empresas.	6. Utilizar mercadeo para cambiar la demanda (campanas publicitarias).
7. Mejorar el sistema de servicios. (Usar tecnología cuando sea posible).	7. Cambiar expectativas de servicios en los clientes (por uso)

## **Participación de la gente en el proceso del servicio**

Los clientes con frecuencia juzgan la calidad de un servicio y quedan satisfechos con él a través de la calidad de la relación de que disfrutan con los empleados del servicio.

Los empleados pueden hacer todo lo que les sea posible para ayudar a los clientes pero no pueden compensar totalmente sistemas malos, ineficientes.

Los consumidores participan en el proceso de producción. Por lo tanto ellos también son un insumo.

Las demandas que hacen los clientes a las organizaciones de servicio determinan el comportamiento de quienes lo prestan.

Se identifican tres formas en que se pueden aumentar la productividad:

- a. Mejorar la calidad de la fuerza laboral
- b. Invertir en bienes de capital más eficientes ;
- c. Automatizar tareas anteriormente hechas con mano de obra.

Cuando se trata de servicios hay que agregar un cuarto componente:

“Cambiar las formas en que los consumidores interactúan con los productores del servicio”.

Hay que mantener un alto grado de sensibilidad a las reacciones del cliente.

Existen siete pasos para ayudar a lograr la ejecución exitosa de los cambios:

- a. Crear confianza en el cliente.

- b. Entender los hábitos de los clientes.
- c. Someter previamente a prueba nuevos procedimientos y equipos.
- d. Comprender los determinantes de la conducta del consumidor.
- e. Enseñar a los consumidores la forma de usar las innovaciones del servicio.
- f. Proveer los beneficios y estimular el ensayo
- g. Vigilar y evaluar el rendimiento.

### **Control de la calidad**

Existen algunos principios de control de calidad:

- a. El control de calidad incluye a todo el mundo en una operación de servicio en tareas visibles y no visibles
- b. Es necesario utilizar sistemas para identificar fallas de calidad, recompensar éxitos y ayudar con mejoras
- c. El control de calidad puede mejorarse remplazando gente con máquinas, especialmente en tareas de rutina.

Estos principios se aplican para mejorar la productividad en operaciones de servicio.

La tecnología tiene sus usos, pero también sus limitaciones, puesto que generalmente es menos flexible que la gente.

### **4.3 MARCO TEORICO PARA LA FORMULACION DE ESTRATEGIAS BASADAS EN LA GERENCIA ESTRATEGICA**

Hay muchas alternativas de estrategias por las cuales una empresa pudiera optar, las mismas que se pueden clasificar en cuatro grupos importantes:

#### **- Intensivas:**

##### **La Penetración en el mercado.**

Se define como una estrategia que significa aumento en el número de vendedores, ofrecimiento amplio de artículos de promoción de ventas o incremento en los esfuerzos publicitarios. Es buscar mayor participación en el mercado para los servicios actuales en los mercados existentes, mediante mayores esfuerzos de mercadeo.

Esta estrategia se usa con gran frecuencia por si sola y también junto con otras.

##### **El Desarrollo de mercado.**

Consiste en la introducción de servicios actuales a nuevas áreas geográficas.

##### **El Desarrollo de Servicios.**

Generalmente implica grandes gastos de investigación y desarrollo y tiende a buscar mayores ventas mejorando o modificando el producto actual.

#### **- Integrativas:**

##### **Integración hacia delante.**

Se refiere a ganar la propiedad o un mayor control sobre los distribuidores.

##### **Integración hacia atrás.**

Hace relación a buscar la propiedad o un mayor control de los proveedores.

### **Integración horizontal:**

Tiene que ver con buscar la propiedad o mayor control de los competidores.

### **- Diversificadas:**

**Diversificación concéntrica :** Añadir nuevos servicios pero relacionados.

### **Diversificación de conglomerado**

### **Diversificación horizontal**

### **- Otras:**

**Asociaciones**

**Reducción**

**Desposeimiento**

**Liquidación**

**Combinación**

En la etapa analítica que precede a la formulación de la estrategia, las preguntas comunes planteadas sobre todos los servicios, pueden dar lugar a diferentes respuestas para los mismos.

#### **4.4 OBJETIVOS ESTRATEGICOS APLICADOS A ECUASANITAS.**

- Dividir los mercados de manera efectiva, a través de seleccionar mercados objetivos segmentados, en los cuales deba operar Ecuasanitas para de esta manera utilizar sus recursos de manera eficiente.
- Mejorar la posición de Ecuasanitas, mediante el análisis situacional haciendo que Ecuasanitas pueda encontrar una buena posición entre sus competidores, en la que se defienda mejor contra las fuerzas competitivas o pueda inclinarlas a su favor.
- Negociar con intermediarios confiables y efectivos para que de esta manera Ecuasanitas, aumente su participación en el mercado y mejore la accesibilidad al servicio.
- Desarrollar una efectiva organización de ventas, mejorando la calidad de la formación de su personal y aumentando el número de asesores comerciales.
- Desarrollar Investigación de Mercados, para de esta manera identificar las oportunidades que existen en el mismo y conocer las necesidades, deseos de los potenciales usuarios de Ecuasanitas.
- Mejorar continuamente la calidad del servicio que se presta al cliente, tomando en cuenta las posibles sugerencias que los clientes y el personal de la empresa pueda realizar.
- Mantener precios de diferenciación calidad-precio frente a las otras empresas que existen en el mercado.
- Establecer como principal estrategia de promoción la calidad del servicio que se ofrece, ya que los usuarios satisfechos de la empresa son fuentes de promoción más efectivos, que los medios usuales.

- Desarrollar Estrategias de Mercadeo efectivas a través de un análisis del mercado mix de la empresa y la competencia.
- Establecer una estrategia de adiestramiento permanente para mantener y mejorar la calidad y el rendimiento del personal de Ecuasanitas.

#### **4.5 ESTRATEGIAS DE MERCADEO APLICADAS A ECUASANITAS**

Se han considerado dos enfoques teóricos para la formulación de Estrategias de Mercadeo como son:

- Basado en la Mezcla de Mercadeo
- Basado en la Gerencia Estratégica

##### **4.5.1 Estrategias basadas en la Mezcla de Mercadeo**

En base a la fundamentación teórica anteriormente mencionada se sugiere aplicar además las siguientes estrategias

##### **El Servicio como Producto**

Ecuasanitas ofrece el servicio de medicina prepagada y para aumentar sus ventas debería mejorar el actual servicio que ofrece.

- Dentro de los planes ofrecidos por la empresa se debería incluir un Plan Familiar para tener mayor aceptación del servicio en el mercado.

- La edad máxima para poder acceder al seguro deberá aumentar, ya que debido este problema algunos personas no han podido tomar el seguro.
- La cobertura de Medicinas, deberá incluirse en cada Plan ofrecido por la empresa, para una mayor aceptación del servicio.
- Se deberá incluir dentro de los servicios que se ofrece Medicina Alternativa.
- Se deberá aumentar la cantidad de médicos y clínicas que trabajan bajo convenio con la empresa, para que el afiliado tenga más alternativas.
- La cobertura de preexistencias debería ser más flexible, para hacer más atractivo el servicio al cliente potencial.

### **Precios de los servicios**

- En los precios de los servicios deberán realizarse descuentos si el cliente paga en forma acumulada: trimestral, semestral o anual.
- Los precios de los servicios que se ofrecen deberán mantenerse anualmente, esto influye en el valor percibido por el cliente.
- El monitoreo a la competencia es importante para establecer precios competitivos.
- La Diferenciación Calidad-Precio deberá ser la ventaja competitiva que maneje la empresa.

## **Promoción**

Además de la promoción de ventas con asesores comerciales y la gestión gerencial que actualmente se lleva a cabo, debe buscarse una mayor participación en los mercados existentes a través de campañas publicitarias que creen conciencia e interés de los servicios en los posibles usuarios.

- La imagen de la empresa deberá recuperarse, entre los usuarios existentes y potenciales, a través de los diferentes medios de promoción.
- Los conceptos errados que se tengan sobre la empresa, deberán modificarse a través de una adecuada identificación como compañía que ofrece el servicio de medicina prepaga, a través de la TV., la radio, la prensa y el Internet.
- Los nuevos canales de distribución del servicio deberán promocionarse, para de esta manera tener mayor cobertura geográfica.
- La mejor promoción para la empresa debería ser la calidad en el servicio que se ofrece ya que de esta manera las fuentes personales de información, como los amigos, familiares, son más efectivos que los usuales.
- Las visitas planificadas a empresas e instituciones, deberán ser parte de la promoción de la empresa.
- Las actividades deportivas se deberán auspiciar para que de esta manera el servicio se promocióne por si solo.
- Se deberá elaborar sellos con el logotipo de la empresa en el que conste el servicio que ofrece y la dirección, los que pueden ser colocados en clínicas, laboratorios y en instituciones.

- Emisión de boletines, revistas para ser entregados a los asociados y a los usuarios.

### **Decisiones sobre Ubicación y servicios**

- A más de la venta directa del servicio se debe implementar la venta a través de intermediarios para que los clientes y clientes potenciales puedan tener mejor accesibilidad al servicio
- Incrementar la red de servicios propios, como por ejemplo el servicio de Farmacia y de Laboratorio Clínico.
- Un consultorio médico permanente en el local de la empresa, con algunas especialidades, y a bajo costo, seguro será una alternativa atractiva para el cliente.
- Expansión del número de filiales con atención personalizada, en lugares que ameriten.
- A largo plazo construcción de clínicas y laboratorios propios que darán más solidez a la imagen corporativa de la empresa.

### **La Gente y los servicios**

- Se debe mantener, mejorar la calidad y el rendimiento del personal de servicio a través de una cuidadosa selección y una adecuada capacitación al personal como por ejemplo en relaciones humanas, calidad en la prestación del servicio, venta orientada al cliente, conocimiento del cliente y la competencia como mejoramiento continuo de ventas.
- Evaluación permanente al personal de la empresa, con lo que se conseguirá la excelencia del personal y la satisfacción del cliente.

- Un sistema de incentivos para los asesores comerciales, generará un aumento en las ventas de la empresa al tener un personal motivado y comprometido.
- El aumento en el número de asesores comerciales es primordial para mejorar el alcance y el volumen de las ventas personales.
- El Servicio de Postventa debe ser el factor que marque la diferenciación en el servicio con la competencia, y así ganar lealtad en el cliente.

### **Evidencia física**

- Para mantener y asegurar que la imagen transmitida este conforme con la imagen deseada, la empresa deberá, seguir diseñando un medio ambiente acogedor para el cliente, a través de cuidar sus instalaciones con todos sus atributos externos e internos.

### **Proceso y los servicios**

- Para una mejor atención, rapidez y eficiencia, en los procesos se deberá cambiar las actividades que actualmente hace la gente por tecnología, especialmente las tareas de rutina.
- El índice de cancelación de contratos, deberá ser nulo y reflejar la calidad en la prestación del servicio.
- Las sugerencias a cerca de la calidad en la prestación del servicio deberán ser tomadas muy en cuenta por la empresa, para de esta manera llegar a la excelencia.

- Los Flujogramas deberán ser parte de los procesos para determinar los cuellos de botella que se presenten en la prestación del servicio y de esta manera generar calidad.

#### **4.5.2 Estrategias basadas en la Gerencia Estratégica.**

##### **- Integrativas**

###### **Integración hacia atrás**

La empresa debe buscar un mayor control sobre los proveedores, negociando en este caso con las clínicas, laboratorios, etc., que manejan costos elevados para llegar a un acuerdo en el que los mismos sean moderados para que el servicio se atractivo para el cliente.

###### **Integración hacia adelante**

La empresa debe buscar un mayor control sobre distribuidores, una forma efectiva seria negociar con los intermediarios, para brindar una mejor accesibilidad al servicio y mayor alcance.

##### **- Intensivas**

###### **Penetración en el mercado**

La empresa debe buscar mayor participación en el mercado para los servicios actuales en los mercados existentes mediante esfuerzos de mercadeo y trabajar con canales de distribución; realmente los planes de la empresa son muy buenos en relación a los de la competencia, manejando ventajas competitivas importantes.

## **Desarrollo de mercado**

La empresa debe preocuparse en introducir sus servicios actuales a nuevas áreas geográficas, es decir existen nuevos mercados no saturados o sin explotar.

Para esto la empresa deberá trabajar con canales de distribución que sean confiables, de bajo costo y de buena calidad.

## **Desarrollo del Servicio**

La empresa debe buscar mayores ventas mejorando o modificando el servicio, es decir en sus planes deberá incluir un plan familiar debido a que el mercado de Cuenca es tradicionalista.

También deberá adicionar en sus planes el servicio de Medicina Alternativa; ya que la gente se inclina bastante por este tipo de medicina.

## **-Diversificadas**

### **Diversificación Concéntrica**

La empresa deberá ofrecer el servicio de farmacia con medicamentos a precios competitivos y de calidad, lo que sin lugar a duda hará más atractivo el servicio.

## **4.6 EVALUACION**

Como consecuencia de la formulación de estrategias e implementación de las mismas se deberá proceder a realizar una evaluación a los 6 meses y otra a fin de año desde la fecha en que se apliquen.

La evaluación consistirá en ver en que medida, las estrategias ayudaron a mejorar el desempeño de la empresa en el mercado en los siguientes aspectos.

- Calidad del servicio.

- Otro aspecto a evaluarse deberá ser el relacionado con las estrategias publicitarias y que tan útiles fueron las estrategias que se aplicaron, cuales deben mantenerse, cambiarse o eliminarse.
- También se evaluarán las estrategias de servicio, en relación al nivel de satisfacción de las necesidades y gustos de los clientes.
- Se analizarán las estrategias de precios y ventas del servicio y su nivel de efectividad, lo que estará en relación con el crecimiento económico de la empresa.

Si en base a la evaluación que se realice, se encuentran fallas en cualquiera de las estrategias que se implementen, deberá procederse a aplicar cambios necesarios y efectivos para alcanzar los objetivos propuestos por la empresa, para lo cual deberá basarse en una visión moderna de la Administración de Empresas: benchmarking, gestión de calidad, mejoramiento continuo, reingeniería.

**CAPITULO V**  
**CONCUSIONES Y**  
**RECOMENDACIONES**

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 CONCLUSIONES**

Se debe tener en cuenta que para poder implementar todo lo anteriormente expuesto, lo más importante es contar con los siguientes recursos:

- humanos
- físicos
- tecnológicos
- económicos

Y sobre todo, tener presente que el cliente no es solamente un comprador, sino que es un coproductor y un recurso sin el cual el servicio no podría funcionar.

Luego de haber realizado un estudio cabal de la empresa a través de su reseña histórica, su estructura organizacional y su filosofía., se concluye lo siguiente:

- Que la reseña histórica ha proporcionado información importante para dar un mejor enfoque a este trabajo de investigación.
- Que la empresa cuenta con una estructura organizacional bien definida, lo que favorece a un buen desenvolvimiento de la misma.

Después de haber realizado un estudio del mercado mix de la empresa y la competencia se puede decir:

- Que la empresa tiene que reforzar algunos de los elementos que conforman la mezcla de mercadeo, por lo que en el último capítulo se plantearon algunas estrategias al respecto.

Elaborando el análisis FODA y el de Proyección empresarial han permitido llegar a lo siguiente:

- Que la empresa posee varios elementos positivos y otros muchos que podrían aprovecharse del entorno.  
También posee elementos barrera y dificultades del entorno que no permiten un mejor desenvolvimiento de la empresa.
- En cuanto a la proyección empresarial se concluye que la empresa posee una misión, visión, objetivo empresarial muy bien definido y enfocado, siendo pilares importantes para su gestión.
- Por último en cuanto al análisis de las Fuerzas competitivas se podría encontrar una mejor posición en el sector estableciendo una ventaja competitiva.

Se puede anotar también que:

- **FALTA DESROLLAR INVESTIGACION DE MERCADOS**

Después del análisis realizado, se pudo determinar que Ecuasanitas, no tiene el suficiente conocimiento sobre los deseos y necesidades de los clientes.

- **LA EMPRESA CARECE DE VENTA A TRAVES DE INTERMEDIARIOS**

A pesar de que el canal mas frecuentemente utilizado en organizaciones de servicios, es el que opera a través de intermediarios la empresa no cuenta con este sistema de ventas.

- **NO CUENTA CON UNA ADECUADA ORGANIZACIÓN DE VENTAS**

Ecuasanitas, por un lado no cuenta con el número suficiente de Asesores Comerciales y por otro falta mantener y mejorar la calidad y rendimiento del personal.

- FALTA DE PROMOCIÓN

No se ha llevado por parte de la empresa una Promoción efectiva para crear conciencia e interés en el servicio y persuadir a los clientes que compren el mismo, diferenciando la oferta frente a los competidores.

- FALTA DE MOTIVACION AL PERSONAL.

En cuanto a este aspecto, la empresa no tiene una política adecuada de motivación al personal.

- LOS MERCADOS NO ESTAN DIVIDIDOS DE MANERA EFECTIVA

La empresa no ha seleccionado mercados objetivos segmentados, en los cuales deba operar Ecuasanitas para de esta manera utilizar sus recursos de manera eficiente.

- EL CONTROL SOBRE PROVEEDORES PUEDE SER MAYOR.

La empresa por el momento, no cuenta con un local propio para el funcionamiento de sus oficinas, así como tampoco con clínicas, laboratorios clínicos, etc., la manera de operar es por medio de convenios con clínicas y laboratorios privados.

- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL BIEN DEFINIDA.

La estructura de Ecuasanitas, establece objetivos claros y funciones concretas y específicas para cada cargo.

- FALTA DESARROLLAR NUEVOS PLANES Y SERVICIOS.

Los planes que actualmente ofrece la empresa, carecen de algunos servicios y coberturas, que hacen que el cliente no adquiera estos.

- **VENTAJA COMPETITIVA.**

Ecuasanitas, es la única empresa que ofrece un plan de Medicina Prepagada, sin reembolsos ni deducibles, y que cubre el 100% en gastos médicos.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

Luego del análisis realizado y en base a las conclusiones a las que se ha llegado, se pueden hacer las siguientes recomendaciones, para que la compañía objeto del presente estudio se defienda de mejor forma en el mercado

- **DESARROLLAR INVESTIGACION DE MERCADOS**

Es imprescindible, realizar investigaciones de mercado, sugiriéndose contratar empresas especializadas en el tema, para de esta manera identificar las oportunidades que existen en el mismo, conocer las necesidades de los potenciales clientes y reducir incertidumbres para la toma de decisiones.

- **VENTA A TRAVES DE INTERMEDIARIOS**

Ecuasanitas debe trabajar con intermediarios confiables y efectivos para mejorar la accesibilidad al servicio.

- **IMPLEMENTAR UNA ADECUADA ORGANIZACIÓN DE VENTAS**

La empresa debe proporcionar una mayor capacitación a su personal en temas que incluyan: conocimiento cabal de la empresa, servicio que se ofrece, mercadeo, liderazgo y motivación. Además la empresa deberá incrementar el número de asesores comerciales, ya que la venta personal constituye un pilar fundamental en gran parte del mercado de servicios

Es importante definir el trabajo de ventas, reclutando, seleccionando y entrenado vendedores calificados, además debe diseñarse planes de compensación efectivos.

- MEJORAR LA PROMOCIÓN

La principal estrategia de promoción deberá ser la calidad del servicio que se ofrece, ya que los usuarios satisfechos de la empresa son fuentes de promoción más efectivos, y además utilizar los medios usuales como: prensa escrita, radio televisión, e Internet, etc. para crear conciencia e interés en el servicio y persuadir a los clientes.

- MOTIVAR AL PERSONAL.

La empresa, debe crear incentivos de diversa índole para de esta manera generar un mejor rendimiento en el personal.

- DIVIDIR LOS MERCADOS DE MANERA EFECTIVA

Ecuasanitas, deberá agrupar clientes que compartan algunas características similares hacia las cuales pueda dirigir sus servicios, luego de identificar el mercado objetivo, se deberá segmentar el mercado a través de variables como, ingresos, gustos y preferencias, etc.

- IMPLEMENTAR LA ESTRATEGIA DE INTEGRACION HACIA ATRÁS.

Contar con un local propio y adecuadamente diseñado para el funcionamiento de sus oficinas y buscar la propiedad o un mayor control de los proveedores, para así bajar los costos y controlar la calidad del servicio.

- DESARROLLAR NUEVOS PLANES Y SERVICIOS.

La empresa, debería modificar los actuales planes, y/o desarrollar otros nuevos, para de esta manera hacer más atractivo el servicio, por ejemplo desarrollar un plan familiar que puede ser más atractivo y así aumentar las ventas.

- ADQUIRIR EQUIPOS DE COMPUTACION DE ÚLTIMA TECNOLOGIA.

De esta manera mejoraría la atmósfera de la empresa, con lo que la opinión del cliente sobre el servicio sería mejor.

- MEJORAR EL SERVICIO DE REEMBOLSO DE LOS RECLAMOS

Disminuir el tiempo, en relación a los reembolsos de los reclamos de clientes, para mejorar la calidad del servicio.

# **BIBLIOGRAFIA**

## **BIBLIOGRAFIA:**

Benson, P Shapiro, Como desarrollar estrategias eficaces de mercadotecnia, Printer, Colombia, 1987.

Fred, David, La Gerencia Estratégica, Edit., Legis, Colombia, 1992, 7.- edición.

Hammond J.S., Planeación Estratégica de Mercadeo, Continental, México, 1986.

Nash, Eduardo L., Mercadotecnia Directa, Estratégica y Planes, Mc. Graw-Hill, México, 1989.

Univerisadad del Azuay, Estrategia Empresarial, Curso de Graduación para Administración de Empresas, 2002.

Universidad del Azuay, Factores Humanos y Motivación, Curso de Graduación para Administración de Empresas., 2002.

Universidad de Cuenca, Curso de Mercadeo, Curso de Graduación para Administración de Empresas, 2003.

Cowell, Donald W, Mercadeo de Servicios, Colombia, 1991, Legis Editores S.A.

Porter, Michael, Las Fuerzas Competitivas le dan forma a la Estrategia, México 1996.

Erazo, José, Apuntes de clase de Mercadotecnia I, séptimo ciclo, UDA, 2001.

Erazo, José, Apuntes de clase de Mercadotecnia II, octavo ciclo, UDA, 2001.

Ecuasanitas, Manual de Inducción

Ecuasanitas, Manual de Funciones.

[www.elprisma.com](http://www.elprisma.com)

[www.conocimientossweb.com](http://www.conocimientossweb.com)

# **DISEÑO DE TESIS**

# **1. TEMA: ESTRATEGIAS DE MERCADEO PARA LA PRESTACION DE SERVICIOS EN MEDICINA PREPAGADA PARA LA CIUDAD DE CUENCA, APLICADO A ECUASANITAS.**

## **1. SELECCIÓN Y DELIMITACION DEL TEMA:**

El tema del presente trabajo, esta relacionado con las Estrategias de Mercadeo para la prestación de servicios en Medicina Prepagada para la ciudad de Cuenca, aplicado a Ecuasanitas, el análisis esta fundamentado, en los principios y las técnicas de mercadeo.

Las Estrategias de Mercadeo son muy importantes, ya que por medio de la aplicación de las mismas, se generan resultados efectivos.

La empresa objeto de este diseño es Ecuasanitas sucursal Cuenca, ubicada en el cantón Cuenca de la provincia del Azuay.

El análisis de este caso, se realizara en el periodo comprendido entre julio y del 2004 y junio del 2005.

## **2. DESCRIPCION DEL OBJETO DE ESTUDIO:**

El trabajo que se realizará en la empresa Ecuasanitas sucursal Cuenca, consistirá en un estudio cabal sobre la empresa, detallando aspectos como la reseña histórica, entendiendo su estructura organizacional, el papel que desempeñan las partes que la integran y su interrelación.

Además se elaborará un estudio del Mercado Actual de la empresa y de la Competencia, estableciendo también el Mercado de los no consumidores relativos y el Mercado Teórico Total.

Por otro lado se realizará un análisis FODA y Proyección Empresarial, determinando las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas que presenta la empresa.

También se planteará un Análisis Situacional, una definición, de los Valores Institucionales, de la empresa, de la Misión, de la Visión, y de los Objetivos para la empresa.

Y por último se establecerán Decisiones Estratégicas de Mercadeo, elaborando estrategias de Desarrollo de Productos, Diferenciación de Productos, Posicionamiento de Producto, Fijación de Precios, Publicidad y Promoción, Comercialización, Capacitación y Motivación al personal.

Ahora hablamos sobre la organización en la que realizaremos el estudio antes descrito.

La empresa Ecuasanitas S.A. es una empresa fundada en el Ecuador hace más de 25 años, se convierte así en la primera compañía de Medicina Prepagada en el País y precursora de las empresas SANITAS INTERNACIONAL en América Latina.

También es la empresa pionera en Medicina Prepagada en Cuenca, ciudad en donde se encuentra la empresa objeto de estudio, con una presencia de 16 años en este mercado.

Ecuasanitas nació con el objetivo de satisfacer las necesidades de atención médica de un importante número de cotizantes a través de una organización capaz de entregar soluciones reales, concretas, y accesibles en el ámbito de la salud.

Ecuasanitas presenta a sus afiliados un completo servicio de medicina prepagada con una cobertura del 100% en servicios de salud.

La empresa, para garantizar la calidad de los servicios que ofrece cuenta con:

- Más de 1200 médicos especializados a nivel nacional.
- Más de 40 clínicas en todo el país.
- Laboratorios, ambulancias, farmacias, ópticas.

Brinda atención en 12 oficinas en todo el país, cubriendo ciudades como: Quito, Guayaquil, Cuenca, por nombrar algunas, además tiene puntos de atención en más de 50 ciudades.

La permanencia de esta empresa en el mercado, se debe a un trabajo responsable y permanente de su gerente y de todo su equipo de trabajo.

La empresa cuenta con los recursos necesarios para la empresa que es el de ofrecer un servicio de calidad.

Organigrama de la empresa Ecuasanitas Cuenca (ver anexo).

#### **4. JUSTIFICACION E IMPACTOS**

La que se trata de mejorar al haber seleccionado este tema, es como maximizar en forma eficiente la optimización de los recursos para una venta efectiva.

El tema seleccionado, cumple con muchos de los requisitos que contempla la facultad de Administración, ya que el mismo es una herramienta de la administración mediante la cual se alcanzan resultados.

Además este tema versa sobre una realidad muy concreta como es la venta del servicio de Medicina Prepagada.

El tema seleccionado para el análisis a elaborarse es para mí de mucha importancia ya que trabajé por más de 2 años en la empresa objeto de estudio y puede determinar el beneficio que las personas obtienen del servicio de la Medicina Prepagada y actualmente la posibilidad de mejorar el servicio aportando con un análisis en este ámbito.

Se ha elegido esta empresa debido al fácil acceso a la información, a la buena relación que se tiene con las personas que laboran en la misma y además por contar con los medios y el tiempo para desarrollar el tema.

Referente a los impactos, mediante la venta del servicio de medicina prepagada, la ciudad de Cuenca se va a beneficiar por la generación de puestos de trabajo, y la satisfacción de necesidades al poner el servicio en el mercado.

El medio ambiente no va a verse afectado.

### **3. PROBLEMATIZACION**

En la empresa Ecuasanitas sucursal Cuenca, la problematización viene dándose por la falta de un conocimiento cabal de la empresa, esto es conocer la reseña histórica, su estructura organizacional, objetivos y políticas actuales de la misma.

Otro problema es la falta de un estudio del Mercado Actual de la empresa y de la Competencia, como también la falta de un estudio del Mercado de los No Consumidores Relativos y del Mercado Teórico Total.

Además carece de un análisis FODA, Análisis Situacional, Valores Institucionales; para establecer las Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades, ver en que situación se encuentra la empresa y definir los Valores que están presentes en la misma.

Y por último carece de Decisiones Estratégicas de Mercadeo en aspectos como Desarrollo de Productos, Diferenciación de Productos, Posicionamiento de Productos, Fijación de Precios, Publicidad y Promoción, Comercialización, Capacitación y Motivación al personal, siendo este el problema central.

#### **Problema Central:**

- Carencia de Estrategias de Mercadeo para la prestación de servicios, en Medicina Prepagada, para la ciudad la ciudad de Cuenca aplicado a Ecuasanitas.

-

#### **Problemas Secundarios:**

- Falta de un conocimiento cabal de la empresa.

- Falta de un estudio del mercado actual de la empresa y de la competencia.
- Carencia de un análisis FODA y de Proyección Empresarial.
- Carencia de Decisiones Estratégicas de Mercadeo.

#### **4. OBJETIVOS:**

##### **General:**

- Implementar Estrategias de Mercadeo para la prestación de servicios en Medicina Prepagada para la ciudad de Cuenca, aplicado a Ecuasnitas.

##### **Específicos:**

- Realizar un estudio cabal de la empresa.
- Realizar un estudio del mercado actual de la empresa y de la competencia.
- Elaborar un análisis FODA y de Proyección Empresarial.
- Proponer Decisiones Estratégicas de Mercadeo.

#### **5. MARCO TEORICO**

La teoría en la que se fundamenta este trabajo de investigación esta relacionada con el Mercadeo, que según el Curso de Graduación para Administración de Empresas en su Módulo de Mercadeo define que:

“El Mercadeo es el arte de identificar y comprender las necesidades de los clientes, crear soluciones que les satisfagan a ellos, ganancias a los productores y beneficios a los accionistas.

El liderazgo en el mercado se gana logrando la satisfacción del cliente a través de innovación, calidad del producto y servicio al cliente, si esto falta, ninguna publicidad, promoción o arte en las ventas podrá compensarlo.

El Mercadeo es la función distintiva y única del negocio, cualquier organización en la cual el Mercadeo este ausente o sea accidental, no es un negocio y no debería manejárselo como si lo fuera.

Tener disponible el producto adecuado, en el lugar preciso y en el momento oportuno, y asegurarse de que el cliente conoce ese producto, buscando pedidos o ventas.

La Estrategia es el enlace entre la organización y el entorno, es un grupo integrado de acciones para asegurar una nueva ventaja competitiva sostenible en el largo plazo.

La única manera de hacer crecer una empresa es por medio del Mercadeo.

Las únicas funciones de una empresa son Marketing e Innovación porque producen resultados, todo lo demás es costo.

El principio de Marketing es simple: “vender los productos o servicios de la empresa a más gente y-o vender más a tus clientes habituales”.

Es un proceso por el que las empresas logran beneficios gracias a la oferta de:

Los productos adecuados, en los mercados idóneos, a los precios correctos, mediante las promociones precisas dirigidas a personas específicas.

Es una combinación de arte y ciencia. Ninguna cantidad de creatividad e ingenio puede remplazar al análisis, formulación e implementación. Es 90% de transpiración y 10% de inspiración “. Pág.8

## **Escuela de Pensamiento:**

Esta tesis se ha identificado con el pensamiento de la Escuela Moderna de la Administración por Objetivos, debido a que basados en el control de los procesos, los resultados obtenidos serán los que previamente se planificaron.

“La Administración por Objetivos aplica un sistema de administración integral en el que se combinan en forma sistemática muchas actividades administrativas básicas y el cual persigue deliberadamente el cumplimiento eficaz y eficiente de los objetivos organizacionales e individuales”. Pág. 143

Entonces, partiendo del entorno en el que se desenvuelve la empresa, esto es dentro de un sistema de libre mercado, en donde sus fuerzas de oferta y demanda se confluyen como mecanismo ideal para la fijación de un sistema precios, el desarrollo de la competencia, y el mejoramiento de la calidad del servicio; el enfoque que se dará a esta tesis será el de analizar en forma técnica y científica el comportamiento de su entorno y el de la empresa objeto de estudio, para así poder establecer las estrategias y conseguir los objetivos.

El marco conceptual de este trabajo se fundamenta en las siguientes definiciones:

- a. **Estrategia:** El programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización, la respuesta de la organización a su entorno, en el transcurso del tiempo.
- b. **Mercadeo:** El proceso de determinar la demanda de los consumidores por producto o servicio, que motive su venta y de cómo distribuirlo para su consumo definitivo con una utilidad.
- c. **Mercado:** El proceso económico por medio del cual se intercambian bienes y servicios, se determinan sus valores en términos de precios en dinero.
- d. **Planeación Estratégica:** Es el conjunto de procesos gerenciales orientados a desarrollar y mantener un ajuste viable entre los objetivos, destrezas y recursos de una organización y las oportunidades cambiantes del mercado

## **8. HIPOTESIS**

La implementación de Estrategias de Mercadeo para la prestación de servicios, se logran a través de:

- Un estudio profundo sobre la empresa.
- Un estudio del Mercado Total de la empresa y de la Competencia
- Un análisis FODA y Proyección Empresarial
- Desarrollo de Decisiones Estratégicas de Mercado

## **9. ESQUEMA TENTATIVO DE CONTENIDOS**

### **INTRODUCCION**

### **CAPITULO I**

#### **Antecedentes**

- Reseña histórica de la empresa
- Estructura Organizacional
- Objetivos y Políticas actuales de la empresa.

## **CAPITULO II**

### **MERCADO ACTUAL DE LA EMPRESA Y DE LA COMPETENCIA**

- Mercado actual de la empresa
- Mercado actual de la competencia
- Mercado de los no consumidores relativos
- Mercado teórico total

## **CAPITULO III**

### **ANALISIS FODA Y PROYECCION EMPRESARIAL**

- Fortalezas
- Debilidades
- Oportunidades
- Amenazas
- Análisis Situacional
- Valores Institucionales
- Misión y Visión Empresarial
- Objetivos

## **CAPITULO IV**

### **DECISIONES ESTRATEGICAS DE MERCADEO**

- Estrategias de Desarrollo de Productos
- Estrategias de Diferenciación de Productos
- Estrategias de Posicionamiento de Productos
- Estrategias de Fijación de Precios
- Estrategias de Publicidad y Promoción
- Estrategias de Comercialización
- Estrategias de Capacitación y Motivación al personal

### **10. METODOLOGIA DEL TRABAJO**

Para el desarrollo de la investigación de este trabajo, se tomarán en consideración los siguientes métodos:

**Analítico-sintético.-** Hay que descomponer en partes la situación a investigar para su mejor interpretación, realizando el análisis de la misma, y el proceso contrario es la síntesis, es decir armar en un todo los elementos de una situación determinada.

**Inductivo.-** Se evalúa el problema desde sus aspectos particulares a los generales, en cuenta a la inducción, y de su proyección general a los aspectos particulares, la deducción.

**Sistémico.-** Los estudios que se realicen sobre el problema objeto de investigación y todas las ideas a desarrollar, deben organizarse en forma de sistema, buscando las

relaciones entre los hechos y fenómenos para formular generalizaciones y favorecer el pensamiento abstracto.

**Dialéctico.-** Es el método más general de la actividad científica, todos los hechos y fenómenos a estudiar están en constante evolución, se requiere evaluar las contradicciones que generan los problemas, las cuales se relacionan entre sí y llevan a encontrar la causa que las provoca. Este método posibilita desarrollar un pensamiento universal que trasciende a las diversas situaciones que se manifiestan en los problemas.

Por otro lado las técnicas que se utilizarán son:

**Observación.-** De los hechos y fenómenos a partir de un plan de observación.

La observación se dará a través de observar la conducta del usuario.

**Encuestas.-** Permiten medir estados de opinión, criterios, valoración de los sujetos interactúan con el problema.

**Entrevistas.-** Permiten conocer directamente estados de opinión y sus valoraciones críticas. Es una técnica de conversación directa con el usuario, en donde se le preguntará cual es su interés, gusto, exigencia, sugerencia, fallas en cuanto al producto o servicio.

## **CALCULO ESTADISTICO DEL UNIVERSO Y LA MUESTRA.**

La ciudad de Cuenca cuenta con una población de 416382 habitantes en la que una familia promedio esta constituida por 4,4 miembros.

Para establecer el total de familias dividimos el total de la población para 4,4 obteniendo como resultado 94632 familias, siendo este el tamaño del universo a utilizarse, estos datos fueron obtenidos de la entidad Gubernamental INEC del VI Censo de Población y V Vivienda realizado en el año 2001.

Debido al tipo de servicio que ofrece nuestra empresa, no se puede utilizar el total de familias existentes en Cuenca, por lo que se tiene que clasificar a las familias de

acuerdo a su clase socio-económica, y mediante la utilización de fórmulas estadísticas hemos conseguido establecer el tamaño de la muestra.

Partiendo de que nuestro universo es de 94632 familias en la ciudad de Cuenca podemos considerar que nuestro universo es infinito basándonos en el concepto de WEBSTER donde manifiesta cuando la muestra es menor al 5 % del universo se lo considera infinito ( $n < 0.05 N$ ); en donde 384 es menos del 5% de 94632 familias que es el universo.

Formula Estadística:

$$n = \frac{Z^2 p q}{E^2}$$

Simbología:

n = Muestra

Z = Nivel de confianza deseado

E = Margen de error permitido

p = Porcentaje de respuestas positivas

q = Porcentaje de respuestas negativas

Datos:

$$Z = 95\% \quad n = (1.96)^2 80.49 (0.51)$$

$$E = 5\% \quad (0.05)^2$$

$$p = 0.49 \quad n = 384$$

$$q = 0.51$$

## 11. RECURSOS:

### a) Humanos:

**Responsable:** En la elaboración de esta tesis intervendrá 1 alumno de la escuela de Administración de Empresas de la Universidad del Azuay: David Gustavo Estrella Salazar.

**Asesor:** El estudio será dirigido por el Ing. Com. Hernán Coellar Espinoza, profesor de la Universidad del Azuay, de la Escuela de Administración de Empresas.

### b) Recursos Financieros:

<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Unidad</b>	<b>Valor. unitario</b>	<b>Valor Total</b>
88 Papel bond	2000	Unidades	0.006	\$12
Diskettes	10	Unidades	0.40	\$4
Cartuchos tinta	5	Unidades	24	\$120
Empastado tesis	5	Unidades	10	\$50
Transporte			20	\$20
Internet	20	Horas	0.75	\$20
Derechos				\$50
Electricidad		Vatios		\$72
			<b>Total</b>	<b>\$348</b>



## **BIBLIOGRAFIA:**

Benson, P Shapiro, Como desarrollar estrategias eficaces de mercadotecnia, Printer, Colombia, 1987.

Fred, David, La Gerencia Estratégica, Edit., Legis, Colombia, 1992, 7.- edición.

Hammond J.S., Planeación Estratégica de Mercadeo, Continental, México, 1986.

Nash, Eduardo L., Mercadotecnia Directa, Estratégica y Planes, Mc. Graw-Hill, México, 1989.

Univerisadad del Azuay, Estrategia Empresarial, Curso de Graduación para Administración de Empresas, 2002.

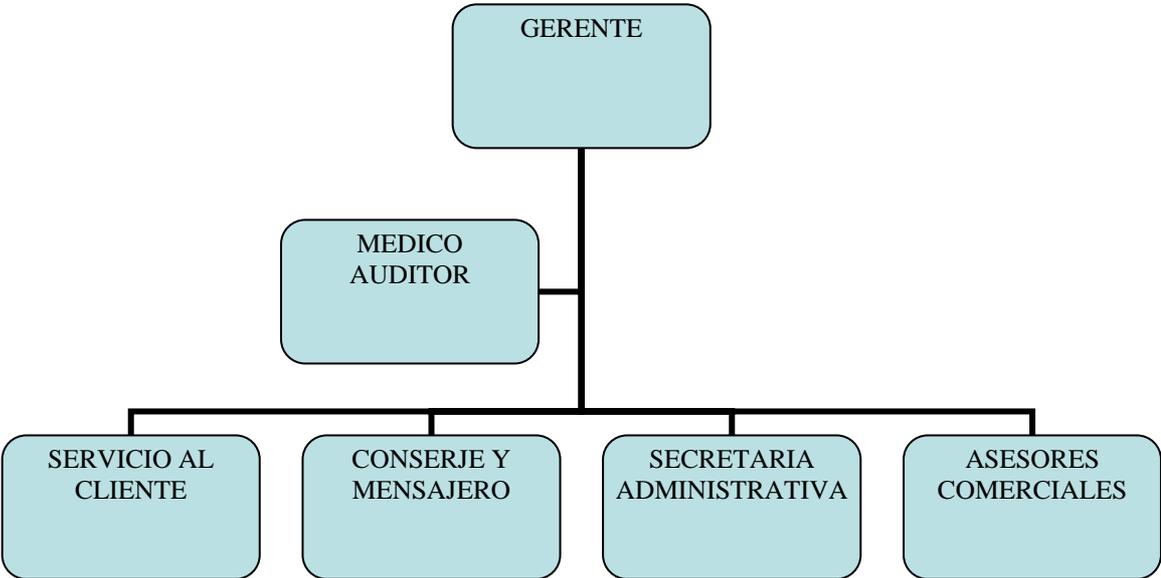
Universidad del Azuay, Factores Humanos y Motivación, Curso de Graduación para Administración de Empresas., 2002.

Universidad de Cuenca, Curso de Mercadeo, Curso de Graduación para Administración de Empresas, 2003.

[www.elprisma.com](http://www.elprisma.com)

[www.conocimientosweb.com](http://www.conocimientosweb.com)

**ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA ECUASANITAS S.A. CUENCA (ANEXO)**



# **INDICE**

## INDICE

<b>CONTENIDO</b>	<b>PAGINA</b>
<b>Resumen</b>	
<b>Abstrac</b>	
<b>INTRODUCCION</b>	<b>1</b>
<b>CAPITULO I</b>	
<b>ANTECEDENTES</b>	
<b>1.1. Reseña Histórica.</b>	<b>3</b>
<b>1.2. Estructura Organizacional.</b>	<b>4</b>
<b>1.3. Filosofía de la Empresa.</b>	<b>12</b>
<b>CAPITULO II</b>	
<b>MERCADO MIX DE LA EMPRESA Y LA COMPETENCIA</b>	
<b>2.1 Conceptos Básicos</b>	<b>13</b>
<b>2.2 Mezcla de Mercadeo para Servicios.</b>	<b>14</b>
<b>2.3 Mezcla de Mercadeo aplicada a la empresa.</b>	<b>19</b>
<b>2.4 Mezcla de Mercadeo aplicada a la competencia</b>	<b>26</b>
<b>CAPITULO III</b>	
<b>ANALISIS FODA Y PROYECCION EMPRESARIAL</b>	
<b>3.1. FODA.</b>	<b>38</b>
<b>3.1 .1. FODA aplicado a la empresa.</b>	<b>39</b>
<b>3.2. Análisis Situacional.</b>	<b>41</b>
<b>3.2.1. Análisis Situacional aplicado a la Empresa.</b>	<b>44</b>

<b>3.3. Valores Institucionales.</b>	<b>45</b>
<b>3.4. Misión, Visión y Objetivo Empresarial.</b>	<b>46</b>

## **CAPITULO IV**

### **DECISIONES ESTRATEGICAS DE MERCADEO**

<b>4.1 Estrategias de Mercadeo.</b>	<b>48</b>
<b>4.2 Marco Teórico para la formulación de Estrategias basadas en la Mezcla de Mercadeo.</b>	<b>49</b>
<b>4.3. Marco Teórico para la formulación de Estrategias basadas en la Gerencia Estratégica</b>	<b>71</b>
<b>4.4 Objetivos Estratégicos aplicados a Ecuasanitas</b>	<b>73</b>
<b>4.5 Estrategias de Mercadeo aplicadas a Ecuasanitas</b>	<b>74</b>
<b>4.5.1 Estrategias basadas en la Mezcla de Mercadeo</b>	<b>74</b>
<b>4.5.2 Estrategias basadas en la Gerencia Estratégica</b>	<b>79</b>
<b>4.6 Evaluación.</b>	<b>80</b>

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

<b>5.1. Conclusiones.</b>	<b>82</b>
<b>5.2. Recomendaciones.</b>	<b>85</b>

<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>88</b>
---------------------	-----------

<b>DISEÑO DE TESIS</b>	<b>89</b>
------------------------	-----------









