

# Estudio del servicio hospitalario para la mejora de la clínica médica "Dr. Hermilo Amador Castro"

Amador Reyes, Yessica Karina

2016

---

<http://hdl.handle.net/20.500.11777/1707>

<http://repositorio.iberopuebla.mx/licencia.pdf>

# **UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA PUEBLA**

**ESTUDIOS CON RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ OFICIAL POR  
DECRETO PRESIDENCIAL DEL 3 DE ABRIL DE 1981**



**“ESTUDIO DEL SERVICIO HOSPITALARIO PARA LA MEJORA DE  
LA CLÍNICA MÉDICA “DR. HERMILO AMADOR CASTRO”**

**DIRECTOR DEL TRABAJO:**

**MTRO. EDGAR MAURICIO FLORES SÁNCHEZ**

**ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO**

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PRESENTA:**

**YESSICA KARINA AMADOR REYES**

**PUEBLA, PUE. 2016**

<b>Índice</b>	
<b>Resumen ejecutivo</b>	<b>4</b>
<b>Introducción</b>	<b>6</b>
<b>Capítulo 1. Planteamiento del problema</b>	<b>8</b>
1.1 <i>Justificación</i>	9
1.2 <i>Alcances y Limitaciones</i>	11
1.3 <i>Pregunta de Investigación</i>	12
1.4 <i>Objetivos generales y específicos</i>	12
Objetivo general:	12
Objetivos específicos:	12
<b>Capítulo 2. Marco Teórico</b>	<b>13</b>
2.1 <i>Modelo de Servicio</i>	13
2.1.1 <i>Etaa posterior al encuentro de servicio</i>	15
2.2 <i>Posicionamiento de servicios en mercados competitivos - Marketing estratégico</i>	16
2.3 <i>Segmentación de mercado de la Clínica Dr. Hermilo Amador Castro</i>	18
2.4 <i>Mercadotecnia para la Clínica Médica</i>	20
2.5 <i>El universo de un hospital</i>	23
2.6 <i>Empresa familiar médica</i>	25
2.7 <i>Características de una empresa hospitalaria</i>	27
2.8 <i>La gestión hospitalaria</i>	29
<b>Capítulo 3. Marco Contextual</b>	<b>31</b>
<i>Aspectos internos de la Clínica “Dr. Hermilo Amador Castro”</i>	31
3.1 <i>Historia</i>	31
3.2 <i>Planeación estratégica de la Clínica (misión, visión, filosofía y valores)</i>	32
3.2.1 <i>Etapas de la administración estratégica</i>	32
3.2.2 <i>Ventaja competitiva</i>	35
3.2.3 <i>Declaración de la visión y misión</i>	35
3.2.4 <i>Oportunidades y amenazas externas</i>	38
3.2.5 <i>Fortalezas y debilidades internas</i>	38
3.2.6 <i>Objetivos a largo plazo</i>	39
3.2.7 <i>Estrategias de la organización</i>	39
3.2.8 <i>Modelo de la administración estratégica</i>	40
3.3 <i>Servicios y áreas que ofrece la Clínica</i>	40

<i>3.4 Modelo de negocio, sistema de enseñanza y rotación</i>	42
<i>3.5 Proveedores de la Clínica Dr. Hermilo Amador Castro</i>	43
<i>Aspectos externos de la Clínica “Dr. Hermilo Amador Castro”</i>	44
<i>3.6 Mercado de servicios médicos</i>	44
<i>3.7 Clientes y niveles socioeconómicos del mercado real</i>	45
<i>3.8 Competidores de la Clínica Dr. Hermilo Amador Castro</i>	50
<b>Capítulo 4. Marco metodológico</b>	<b>52</b>
<i>4.1 El estudio de caso</i>	52
<i>4.2 Población real y potencial</i>	56
<i>4.3 Investigación de mercado</i>	56
<i>4.4 Población de Poza Rica y segmentación de mercado potencial</i>	58
<i>4.5 Método y técnicas de investigación</i>	62
<i>4.6 Instrumento de medición</i>	65
<b>Capítulo 5. Presentación y análisis de resultados</b>	<b>67</b>
<i>5.1 Análisis de resultados de la investigación cuantitativa del mercado real</i>	67
<i>5.2 Análisis de resultados de investigación cuantitativa mercado potencial</i>	75
<b>Conclusiones del estudio</b>	<b>88</b>
<b>Referencias bibliográficas</b>	<b>94</b>
<b>Anexos</b>	<b>96</b>

**Índice de figuras**

Figura 1: Flor del servicio.....	14
Figura 2: Segmentación en mercados de consumo .....	18
Figura 3: Segmentación de los clientes reales .....	46
Figura 4: Competencia de la Clínica .....	51
Figura 5: Esquema del diseño metodológico de Villarreal y Landeta .....	55

**Índice de tablas**

Tabla 1: Las 4 P's aplicadas a la Clínica Dr. Hermilo Amador Castro .....	21
Tabla 2: Pasos de la gestión hospitalaria.....	29
Tabla 3: Comparativo de la gestión hospitalaria.....	30
Tabla 4: Porcentaje de ganancias de los proveedores.....	44
Tabla 7: Segmentación de pacientes .....	48
Tabla 8: Niveles socioeconómicos .....	49
Tabla 5: Datos del sector salud.....	60

## Resumen ejecutivo

El objetivo principal del presente trabajo fue investigar la situación competitiva de la Clínica médica “Dr. Hermilo Amador Castro” el cual surgió por la necesidad de detectar las áreas de oportunidad dentro de la organización y por la alta competitividad que hay dentro del sector salud, hecho que ha producido una baja en las visitas de los pacientes.

Mediante el uso de la Metodología del estudio de caso se buscó dar respuesta a las diferentes interrogantes que surgen cuando se está estudiando un fenómeno complejo que afecta a muchas empresas, pero que cada una tiene particularidades que hace que los resultados a los que se llega no se puedan ser generalizados para su gran mayoría.

A través del análisis de factores tanto internos como externos se descubrieron varias áreas de oportunidad las cuales al ser superadas pueden hacer que la Clínica vuelva a estar entre las primeras opciones para los pacientes que quieren tratar sus enfermedades a un precio razonablemente justo, al mismo tiempo que satisfacer otras necesidades.

Se realizó una investigación de mercado para medir la satisfacción que tienen los clientes reales dentro de la Clínica Dr. Hermilo Amador Castro, teniendo entre los resultados que los pacientes que visitan la Clínica lo hacen principalmente por una cuestión de tradición, lealtad y satisfacción de sus necesidades, después de 42 años.

Esto puede considerarse como una ventaja competitiva de la Clínica respecto a las demás clínicas y hospitales, sin embargo, el objetivo es no quedarse en la zona de confort por mucho tiempo sino evolucionar para atraer nuevos clientes de un mercado potencial cautivo muy grande en espera de que sus necesidades puedan ser satisfechas de la mejor manera.

Se descubrió que el abanico de servicios que brinda actualmente la Clínica se está quedando corto respecto a todas las necesidades que están presentes en los usuarios del servicio médico. Por lo tanto puede decirse que una de las acciones para incrementar el flujo de pacientes puede ser el ampliar la gama de servicios tanto para mujeres como para hombres.

Además, se pudo conocer de primera mano la percepción de los clientes reales y potenciales, la cual puede servir para generar acciones de mejora en la Clínica que contribuya a incrementar el flujo de pacientes con el que se cuenta actualmente.

Finalmente, con este estudio se tiene un panorama más amplio sobre la situación en que se encuentra la Clínica y cuáles pueden ser las próximas acciones para seguir estando presente en las mentes de los usuarios de los servicios médicos que brinda la Clínica del Dr. Hermilo Amador Castro

## **Introducción**

En la actualidad, la competencia dentro del sector salud, cada vez es más frecuente, teniendo en cuenta que hoy en día el mercado se encuentra en constante crecimiento y con ello las necesidades y preferencias de los pacientes van evolucionando, lo que trae consigo la aparición de nuevas unidades médicas con mayor tecnología que cubran estas expectativas a bajos costos.

El presente proyecto busca determinar la situación competitiva de la Clínica Dr. Hermilo Amador Castro ya que el ambiente en el que se desenvuelve, ha crecido y ha cambiado. Esto a razón de la disminución en la visita de pacientes para ser tratados de sus enfermedades.

La Clínica durante 42 años y hasta el día de hoy sigue siendo rentable, sin embargo, como todo negocio, se pretende que la rentabilidad sea la mayor posible, satisfaciendo de la mejor manera las necesidades de los usuarios.

Derivado de lo anterior, surge la importancia de la búsqueda de información relevante de cómo se encuentra el mercado en el sector salud, la percepción de los pacientes que visitan clínicas particulares y los que visitan hospitales públicos, las prioridades que dan entre factores como precio, tiempo de espera, atención personalizada, comodidad, lujos etc.

Este trabajo utiliza la Metodología del estudio de caso para su desarrollo y consta de 5 capítulos mediante los cuales se presenta información soporte que sirve para el análisis de cómo se encuentra hoy en día la Clínica médica, después de 42 años.

En el primer capítulo se desarrolla el planteamiento del problema en el que principalmente se muestra la justificación del por qué se debe de llevar a cabo el proyecto.

El capítulo dos reúne información teórica de marketing, misma que va a proporcionar un conocimiento profundo de los conceptos que le dan significado,

argumento y apoyo a la investigación, así como también las características que tiene un hospital.

En el tercer capítulo se aborda la parte de contextualización de la problemática a estudiar de la Clínica y muestra documentación relativa de los aspectos internos y externos de la empresa. Esta parte muestra la visión del propietario respecto a cómo ve la Clínica hacia a sus competidores, su servicio, el mercado, los colaboradores, los proveedores, la infraestructura, su visión, su misión, entre otros aspectos.

El capítulo cuatro se muestra el diseño metodológico con que se ha tratado la información, de este modo, el planteamiento del proyecto se basa en un diseño de investigación mixto. Dentro de este, se define la población de estudio y los instrumentos de medición usados para la obtención de la información que permite tener un panorama amplio del estatus en que se encuentra el mercado meta real y potencial.

Los resultados de la aplicación de los cuestionarios al mercado real y potencial en los establecimientos asignados se presentan en el capítulo cinco, los cuales van a permitir; al ser analizados e interpretados para poder diseñar las acciones estratégicas más apropiadas.

Finalmente se brindan las conclusiones a las que se puede llegar mediante el estudio de la situación competitiva de la Clínica Dr. Hermilo Amador Castro. Se presenta la descripción de las características que la Clínica muestra de ambos mercados de acuerdo al posicionamiento y permanencia en el mercado, así como las áreas de mejora.

Para complementar esta investigación al término del proyecto se incluye documentación anexa que ayuda a que el lector pueda tener una mejor comprensión del estudio realizado.

## Capítulo 1. Planteamiento del problema

La Clínica “Dr. Hermilo Amador Castro” fue fundada en el año de 1974, en la ciudad de Poza Rica de Hidalgo, Veracruz. En sus inicios, comenzó como un pequeño consultorio médico, caracterizándose por contar con recursos limitados, pero enfocándose en servir a sus pacientes. No obstante, a las limitaciones de infraestructura, personal y tecnología de la clínica, el servicio que ofrecía era de la más alta calidad, principalmente humana y gracias a ello logró ganarse la confianza, preferencia y el apoyo de sus usuarios, en mayor medida la de aquellas personas que no tenían acceso a un seguro médico-hospitalario o que no cotizaban a las diferentes instituciones de gobierno para recibir ayuda médica.

La clínica se fue dando a conocer y creció en el giro de salud ya que más pacientes la visitaban y éstos a su vez recomendaban los servicios del consultorio. Como resultado de la buena gestión se fueron alcanzando mayores y mejores beneficios tanto para el propietario de la clínica como para los pacientes, ya que las ganancias se invertían en mejorar el servicio que se brindaba. Todo esto generó que la clínica gozara de un lugar en el competitivo regionalmente ramo de la salud.

Así, el negocio que empezó como un sueño para el doctor Hermilo, se fue haciendo realidad y a lo largo del tiempo durante 42 años. Aquel pequeño consultorio se convirtió en una clínica hospitalaria con los recursos necesarios para brindar un servicio de salud de alto nivel.

Pero los tiempos cambian y quien se encuentra en su zona de confort y no está preparado para cambiar, sufre las consecuencias. Esto es parte de lo que le ha pasado a la clínica del Dr. Hermilo Amador Castro, la cual a medida que fue creciendo así lo hacían sus competidores fueron surgiendo otros que le han venido disputado la cuota de mercado a la clínica y no se ha tenido capacidad para responder a sus exigencias.

Posiblemente el modelo de negocio que por mucho tiempo llegó a funcionarle a la clínica, ahora no sea el más adecuado y esto aunado con la imagen poco renovada y la falta de diversificación de servicios ha hecho posible que la clínica se vuelva menos atractiva para las nuevas generaciones de pacientes, cada vez más exigentes y con gustos y necesidades más diversos. Como consecuencia, los resultados más recientes de la clínica no son los deseados por el propietario.

Es por esto que el presente trabajo tratará de poner en contexto la problemática y determinar cuáles son las posibles causas reales de la desmejora en la asistencia de pacientes y por tanto en los resultados de la Clínica Dr. Hermilo Amador Castro; así como la identificación de las principales necesidades de los usuarios del servicio médico.

### **1.1 Justificación**

La importancia de la realización del presente trabajo radica en tres puntos principales: 1) La clínica del Dr. Hermilo Amador Castro ha permitido que la familia Amador haya podido salir adelante generando un patrimonio para las futuras generaciones, 2) Ha sido una fuente de trabajo digno para muchas personas y quizás la más importante en su giro durante varias generaciones atrás, 3) Ha atendido a muchas familias de escasos recursos y con difícil acceso a otras alternativas de servicio médico. Es por ello que el propietario de la Clínica desea seguir generando beneficios tanto personales como para la sociedad.

Todo lo mencionado en el punto anterior es muy difícil mantenerlo ya que el surgimiento de nuevos competidores hace que cada vez la cuota de mercado se dispute entre un mayor número de participantes y por lo que cada vez les corresponde una menor cantidad de pacientes que atender. Las necesidades médicas cada vez se vuelven más complejas y en consecuencia los servicios médicos. Ahora no basta con que el paciente sea atendido por un médico especialista de acuerdo a la enfermedad, sino que además hay nuevas exigencias por parte de los pacientes como la comodidad de los consultorios, la innovación en

las salas de espera, conexión a internet e incluso el tiempo de atención y el entretenimiento mientras el paciente espera.

Cada vez más los servicios médicos se vuelven más que un servicio, una experiencia para los usuarios, ya sea buena si su necesidad fue satisfecha o mala si no lo fue.

Todo el carácter altruista y social es de sobremanera importante para las clínicas de atención a personas que padecen algún tipo de enfermedad, pero hay que recordar y reconocer que una clínica además de surgir para atender pacientes con algún tipo de padecimiento, no deja de consistir en un negocio que al final de cuentas se espera que genere utilidades para el o los propietarios, es por eso que ante el deterioro de los beneficios de la Clínica Dr. Hermilo Amador Castro es importante investigar cuales son los motivos que han llevado a la Clínica a estar en una situación delicada.

De acuerdo a la clasificación de empresas del Instituto Nacional de Estadísticas y Geografía (INEGI) actualmente la Clínica del Dr. Hermilo Amador Castro se puede clasificar como una pequeña empresa de servicios ya que cuenta con un número de entre 11 y 50 trabajadores. (INEGI, 2009) Esto es muy relevante si se toma en cuenta la estadística del periódico Reforma (Gascón, 2014) que dice que cada año se crean 400 mil MIPYMES de las cuales aproximadamente la mitad quiebra, un 40 por ciento cierra al año y donde apenas un 10 por ciento pasará de los cinco años de vida, ya que el entorno hace que tengan problemas para modernizarse y no se cuente con una adecuada administración.

Por otra parte, Aldrete & Audiffred, (2011) en referencia al negocio mencionan que éste debe mirarse con los mismos ojos con que se miran las finanzas: con justicia, honestidad y cálculo. La medicina no deberá ser nunca vista como un negocio y deberá ejercerse de manera honesta y práctica; sin embargo, la clínica donde el médico trabaja sí deberá ser vista como un negocio, en donde de la rentabilidad y supervivencia del mismo dependen no sólo el trabajo del médico y su bienestar, sino el trabajo de sus empleados y colaboradores, así como el de otros

prestadores de servicios de la salud, siendo este el principal objetivo a corto, mediano y largo plazo.

Actualmente la Clínica está posicionada como uno de los centros médicos de más apoyo por su bajo costo para los pacientes que atiende dentro de la ciudad de Poza Rica de Hidalgo, Veracruz; el cual también se enfrenta con la responsabilidad para poder seguir generando empleos de gente con preparación y sin ella. Mencionadas las justificaciones, es así como este trabajo pretende servir para ayudar a mejorar la Clínica y para no perder lo que algún día fue el sueño de una sola persona hoy siga siendo el sueño de toda una familia.

## **1.2 Alcances y Limitaciones**

El presente trabajo busca en gran medida investigar las posibles causas de la baja en las visitas de pacientes para tratar sus padecimientos y dolencias; y por tanto de la desmejora de los beneficios de la Clínica del Dr. Hermilo Amador Castro haciendo un análisis interno y externo de la misma mediante la metodología del caso, por tal motivo el alcance que se espera tener al final del mismo es un panorama amplio de la situación actual del negocio familiar.

A través del análisis interno y externo detallado se espera identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para poder incidir en aquellas que son claves para mejorar tanto en la atención hacia los usuarios e incrementar las visitas a la clínica, así como para responder de manera adecuada a las estrategias de los diferentes competidores a los que se enfrenta día a día la Clínica y a otros factores del entorno.

Este trabajo busca también servir de insumo a los propietarios de la Clínica para la posterior toma de decisiones en cuanto a realizar otro estudio que permita generar propuestas de mejora a ser implementadas en el corto, mediano y largo plazo para fortalecer y ampliar el mercado.

Debido a que este trabajo es una investigación descriptiva será elaborado exclusivamente para la Clínica del Dr. Hermilo Amador Castro, no se podrá

generalizar las conclusiones del caso para otras clínicas que presenten problemáticas similares. Sin embargo, si podrá tomarse como ejemplo para revisar el proceso que se siguió para elaborarlo ya que se utiliza una metodología específica.

El factor tiempo es importante mencionarlo ya que no se podrá alcanzar una profundidad necesaria para poder generar propuestas de mejora para su posterior implementación, por lo que el estudio quedará como un diagnóstico de la situación actual de la Clínica.

Otra limitante que se encontró es que no se cuenta con documentación que respalde y valide la información presentada por los propietarios de la clínica, por lo que se tendrá una única fuente de información que dependerá de la capacidad de memoria de los mismos. Esto evita la posibilidad de que se genere un mejor análisis, interpretación y síntesis de la información para las futuras propuestas de mejora.

### **1.3 Pregunta de Investigación**

¿Cuál es la situación competitiva de la Clínica Dr. Hermilo Amador Castro?

### **1.4 Objetivos generales y específicos**

#### **Objetivo general:**

“Investigar cuál es la situación competitiva actual de la Clínica Dr. Hermilo Amador Castro”

#### **Objetivos específicos:**

- Realizar un análisis de factores externos e internos de la Clínica para determinar su situación competitiva.
- Realizar una investigación de mercado con el propósito de conocer más a detalle el segmento al que pertenece la Clínica.
- Investigar la percepción de clientes reales y potenciales sobre la Clínica.
- Identificar posibles áreas de oportunidad de la Clínica.

## **Capítulo 2. Marco Teórico**

En este capítulo se presentan los modelos en los que se puede identificar cuáles son los servicios de facilitación y de mejora en el servicio; dentro de este mismo punto se conocerá la etapa posterior al encuentro de servicio, que es la más importante después de cerrar el ciclo de venta. Se verá también el posicionamiento de servicios en mercados competitivos y la segmentación del mismo, así como la mercadotecnia implementada en la Clínica y posteriormente lo que abarca todo el hospital como universo, ¿Qué es una empresa familiar médica?, sus diferentes características, concluyendo este capítulo con la gestión hospitalaria.

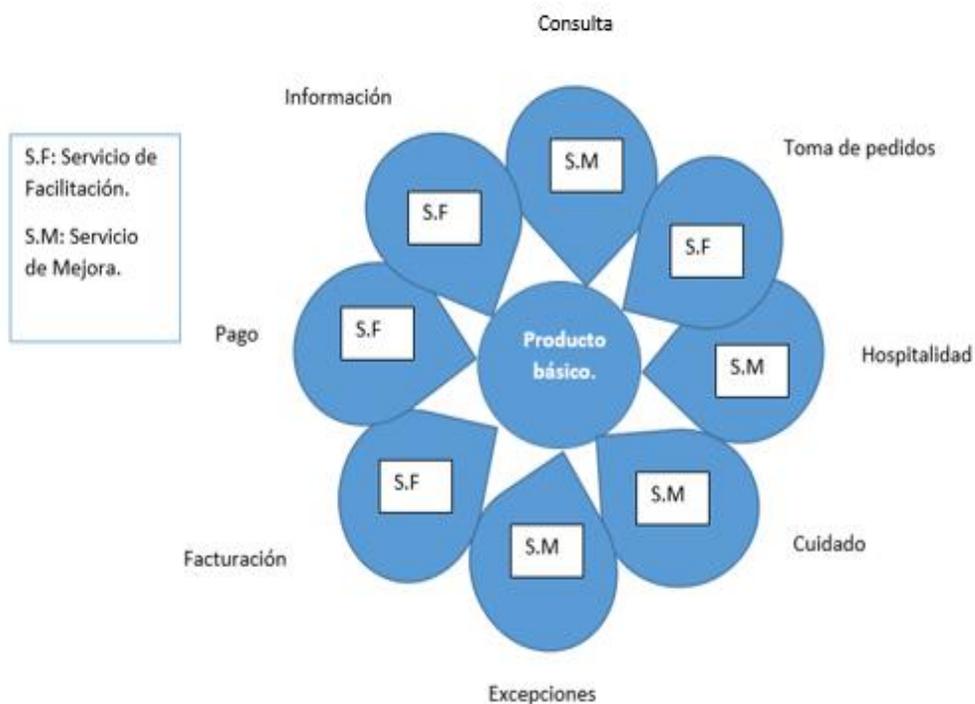
### **2.1 Modelo de Servicio**

Según los autores Lovelock & Wirtz, (2009) la creación de un concepto de servicio es el paso inicial para la construcción de un modelo de servicio general. Todas las empresas de servicios enfrentan opciones con respecto a los tipos de productos que puedan ofrecer y la manera de entregarlos a los clientes. Una porción importante del precio que pagan los clientes es por el valor que añaden los elementos de servicio, incluyendo el trabajo experto y el uso del equipo especializado. Un producto de servicio se compone de todos los elementos de la prestación del mismo, tanto tangibles como intangibles, pero que crean valor para los clientes.

Los servicios complementarios de facilitación se requieren para la prestación del servicio o auxilian en el uso del producto básico, dentro de ellos se encuentran los servicios de información, toma de pedidos, facturación y pago. Los servicios complementarios de mejora añaden valor para los clientes, siendo estos los servicios de consulta, hospitalidad, cuidado y excepciones, comentan los mismos autores. Potencialmente hay docenas de servicios complementarios, pero casi todos se clasifican, como de facilitación o de mejora.

En la Figura 1 se muestra la Flor del servicio, la cual es un modelo que posiciona al servicio principal en el centro y alrededor posiciona aquellos servicios complementarios.

Figura 1: Flor del servicio



Fuente: Lovelock et al. (2009).

Una función importante que deben desempeñar los mercadólogos de servicios según Lovelock et al. (2009) es convertirse en “campeones de marca”, así como familiarizarse y responsabilizarse de moldear cada aspecto de la experiencia del cliente. Se puede relacionar la idea de una experiencia del servicio de marca con la metáfora de la “flor del servicio” si se destaca la necesidad de consistencia en el color y textura de cada pétalo. Por desgracia, muchas experiencias de servicio continúan siendo irregulares y crean la impresión de una flor parchada, con pétalos de muchas plantas diferentes.

Otra propuesta interesante en referencia al servicio la plantea Forum Corporation a través de los autores Wheeler & Smith, (2003) identificando siete pasos básicos para el desarrollo y la prestación de la experiencia de marca del cliente:

1. Dirigirse a clientes redituables, utilizando una segmentación por comportamientos en lugar de datos demográficos.
2. Lograr una mayor comprensión de lo que valoran sus clientes meta.
3. Crear una promesa de marca, una declaración de lo que los clientes meta pueden esperar de la experiencia que tendrán con su organización, que tenga valor para los clientes, que cubra una necesidad, que pueda realizarse, que se apague a las normas y que proporcione un enfoque a la organización y a sus empleados.
4. Aplicar esa comprensión para moldear una experiencia del cliente verdaderamente diferente.
5. Proporcionar a los empleados las habilidades, herramientas y procesos de apoyo necesarios para entregar la experiencia definida del cliente.
6. Convertir a todos en gerentes de marca.
7. Hacer promesas que los procesos puedan superar.

Todos los servicios que se puedan incluir dentro de la entrega al cliente final son parte importante de la etapa posterior a la venta.

### **2.1.1 Etapa posterior al encuentro de servicio**

Durante la etapa posterior al encuentro de servicio, los clientes evalúan el desempeño del servicio que han recibido y lo comparan con las expectativas que tenían.

Según Richard, L. (2009) en "*Customer Satisfaction with Service*" la satisfacción se puede definir como un juicio de actitud después de una acción de compra o serie de interacciones entre consumidor y producto. La mayoría de los estudios se basa en la teoría que plantea que la confirmación o ratificación de las experiencias previas al consumo es el principal determinante de la satisfacción.

Esto significa que los clientes tienen ciertos estándares de servicio en mente antes del consumo (sus expectativas), que observan el desempeño del servicio y lo comparan con sus estándares, y que luego forman juicios de satisfacción con base en esta comparación. El juicio resultante se denomina rectificación negativa si el servicio es peor de lo esperado, rectificación positiva si es mejor de lo esperado y simplemente confirmación si resulta como se esperaba. Cuando hay una gran ratificación positiva, además de placer y un elemento de sorpresa, es probable que los clientes se sientan deleitados.

Los hallazgos de un proyecto de investigación realizado por Roland & Sajeew (2009) sugieren que el deleite está en función de tres componentes:

- Niveles inesperadamente altos de desempeño
- Activación (por ejemplo, sorpresa, emoción)
- Afecto positivo (por ejemplo, placer, alegría o felicidad)

En contraste, la satisfacción por sí misma depende de la ratificación positiva de las expectativas (mejor de lo esperado) y del afecto positivo.

La importancia de obtener retroalimentación durante la entrega del servicio consiste en que cuando las cosas no están bien para el cliente, aún existe la oportunidad de recuperar el servicio, para que el cliente termine sintiéndose satisfecho. Un resultado como este aumenta la probabilidad de que el cliente permanezca leal (Lovelock, et al 2009).

## **2.2 Posicionamiento de servicios en mercados competitivos - *Marketing* estratégico**

Las diversas formas en que un negocio puede lograr una ventaja competitiva con rapidez desafían cualquier generalización o prescripción sencilla, según Day, G. (2004) un negocio debe distinguirse de sus competidores. Para tener éxito, debe identificarse y promocionarse como el mejor proveedor de atributos que son importantes para los clientes meta. Esto significa que los gerentes necesitan pensar de manera sistemática acerca de todas las facetas del paquete de

servicios y enfatizar la ventaja competitiva en aquellos atributos que serán valorados por los clientes en los segmentos de mercado.

De acuerdo con Wasaser, Dahneke, Pekkarinen & Weissel (2004) las empresas de servicios poseen habilidades muy variables para atender a distintos tipos de clientes. Por lo tanto, en lugar de tratar de competir en un mercado completo, quizás en contra de competidores superiores, cada compañía debe adoptar una estrategia de segmentación de mercados e identificar los sectores a los que puede atender mejor. Las empresas que están al tanto de los requerimientos de los clientes pueden decidir utilizar un método de segmentación basado en las necesidades, enfocándose en aquellos clientes que, según los resultados de las investigaciones, valoran atributos específicos.

La creación de una estrategia de posicionamiento no solo requiere de la identificación de los atributos, que son importantes para los clientes del segmento meta, también es necesario tomar decisiones sobre los niveles de servicio, es decir, el nivel de desempeño que se planea ofrecer sobre cada atributo. Con frecuencia es posible segmentar a los clientes de acuerdo con su disposición a intercambiar el precio por el nivel de servicio, a lo largo de un diagrama de atributos dentro del concepto de servicio. Los clientes que no son sensibles al precio están dispuestos a pagar un precio relativamente elevado por obtener un alto nivel de servicio en cada uno de los atributos que consideran importantes. En contraste, los clientes sensibles al precio buscan algo poco costoso que ofrezca un nivel relativamente bajo de desempeño en muchos atributos fundamentales, aunque puede haber otros, como la seguridad, que no están dispuestos a comprometer (Lovelock et al 2009).

Con todo lo anterior se puede resaltar la importancia del posicionamiento de servicios en los mercados competitivos, algo que puede ser muy valioso para la Clínica; permite además que la Clínica se pueda enfocar de manera exitosa en un segmento de mercado y en los servicios que se ofrece, sin absorber más segmentos que no pudieran ser atendidos como ellos requieren. De esta manera

se podrá transmitir la calidad en el servicio que se requiere y con ello se obtendrá mayores logros dentro de los competidores primarios.

### 2.3 Segmentación de mercado de la Clínica Dr. Hermilo Amador Castro

Desde una perspectiva estratégica, la *segmentación de mercados* según Ferrell & Hartline (2012), se define como: el proceso de dividir el mercado total para un producto en particular o una categoría de productos en segmentos o grupos relativamente homogéneos. De acuerdo con Kotler (2012), la segmentación del mercado consiste en dividir un mercado en grupos más pequeños con distintas necesidades, características o comportamientos y que podrían requerir estrategias o mezclas de marketing distintas.

Indiscutiblemente las definiciones de los dos autores mencionados son asertivas, debido a que las necesidades de todos los consumidores no pueden ser generalizadas, es por ello que se debe enfocar a un solo grupo de personas para poder crear oportunidades y desafíos dentro de este segmento. Actualmente la segmentación de mercados es más importante aún por la clasificación tan marcada de los niveles socioeconómicos, enfocándose a uno solo, por lo cual hoy en día se debe tomar en cuenta todas las variables importantes para identificar el mercado meta al que se quiere llegar, como se muestra a continuación.

*Figura 2: Segmentación en mercados de consumo*

<b>Segmentación en mercados de consumo</b>			
Geográfica	Demográfica	Psicográfica	Conductual
Nacionalidad Región Tamaño de la ciudad Densidad poblacional Clima	Edad Sexo Ingresos Ocupación Tamaño de la familia Nivel de estudios	Estilo de vida Personalidad Actitudes	Beneficios esperados Ocasión de compra Tasa de uso Grado de lealtad Lugar de compra

Fuente: Ferrell, et al. (2012).

De acuerdo con este mismo autor, es importante recordar que no todos los enfoques de segmentación o sus fragmentos de mercado resultantes son viables en un sentido de marketing, aunque los mercados pueden segmentarse en formas ilimitadas. El enfoque de segmentación debe tener sentido en términos de al menos cinco criterios relacionados:

1. Identificable y medible: Las características de los miembros del segmento deben ser fácilmente identificables.
2. Sustancial: El segmento debe ser lo suficientemente grande y rentable a efecto de hacerlo valioso para la empresa.
3. Accesible: El segmento debe ser accesible en términos de comunicación y distribución.
4. Sensible: El segmento debe responder a los esfuerzos de marketing de la empresa, incluidos cambios en el programa de marketing al paso del tiempo.
5. Viable y sostenible: El segmento debe enfrentar el criterio básico de intercambio, incluido estar listo, dispuesto y poder realizar negocios con la empresa.

Esto ayuda sobremanera a saber directamente a qué segmento de mercado pertenecen los pacientes de la Clínica, dando un mayor enfoque en el siguiente apartado.

Los segmentos a los que pertenecen los usuarios de los servicios que brinda la clínica son 2: Segmento D+ y D, esto de acuerdo a la Asociación Mexicana de Inteligencia de Mercado y Opinión (AMAI) y los cuales se explican a continuación.

### **Nivel D+**

Este segmento tiene cubierta la mínima infraestructura sanitaria de su hogar. Actualmente representa el 19.0% de los hogares del país y el 20.2% de los hogares en las localidades mayores de 100 mil habitantes del país.

### **Nivel D**

Es el segundo segmento con menor calidad de vida. Se caracteriza por haber alcanzado una propiedad, pero carece de diversos servicios y satisfactores. Es el grupo más numeroso y actualmente representa el 31.8% de los hogares del país y el 23.8% de los hogares en localidades mayores de 100 mil habitantes.

#### **2.4 Mercadotecnia para la Clínica Médica**

No es fácil pensar en hacer mercadotecnia en la práctica médica debido a que en la sociedad la principal función de cualquier clínica es atender la necesidad fundamental de la salud, sin embargo, Aldrete & Audiffred (2011) comentan la importancia de recordar que el médico debe tener un *modus vivendi* honesto y digno que le permita satisfacer las necesidades primarias y algunas de las secundarias, tanto de él como su familia, y poder llegar al final de una vida de trabajo honrado, a tener una vejez digna y tranquila.

En este sentido Henkel (2011) plantea la siguiente pregunta, ¿Dónde se refleja el valor de los pacientes? Los pacientes satisfechos que regresan a consulta y la recomiendan, a estos constituyen el principal activo. Por lo tanto, las clínicas deben descubrir formas no solo de aumentar las consultas, sino también de ganarse a los pacientes para que vuelvan a solicitar el servicio o lo recomienden. De modo que el mayor beneficio viene de la repetición de las ventas. Por ello es indispensable pensar en la mercadotecnia dentro de la salud, la calidad de un producto o servicio no proviene de lo que se pone en él, sino del provecho que el cliente pueda sacar del mismo, ya que la calidad es la mayor garantía de la fidelidad del paciente, la mejor defensa contra la competencia y el único camino que sostiene el crecimiento.

Una de las definiciones que provee Candelas, et al. (2011), y que se apega mejor a la mercadotecnia aplicada hacia la Clínica y por lo tanto, a las necesidades del paciente es: *“La técnica que tiene como objetivo satisfacer necesidades de los pacientes en las mejores condiciones de accesibilidad, precio, oportunidad, comunicación y beneficios para los servicios o productos que adquiera”*.

De este modo la mercadotecnia llevada al ámbito de la salud, utilizando las cuatro “P”<sup>1</sup>, se muestra aplicada en la siguiente tabla.

Tabla 1: Las 4 P’s aplicadas a la Clínica Dr. Hermilo Amador Castro

MKT TRADICIONAL	MKT EN SALUD	SIGNIFICADO PARA EL CLIENTE
Precio	Costo	El precio es la única variable, entre las cuatro P, que genera ingresos para la clínica. El costo, el cual se determina a partir de los recursos que una clínica tiene que aportar para que un producto o servicio sea ofrecido en el mercado. Es un concepto total y exclusivamente vinculado con el tipo de consultorio.
Plaza	Conveniencia para el consumidor o el cliente	En el mercado de la salud existe una mala distribución de la oferta de los servicios, ya que la mayor parte de las clínicas se encuentran en lugares urbanos (hasta casi 70% de los especialistas y más de 60% de los médicos generales están distribuidos en las medianas y grandes ciudades) y hay una gran falta de clínicas en regiones rurales. La plaza, es decir los centro de distribución, deben responder a la conveniencia del lugar de compra del cliente (paciente).
Producto	Cliente	En el caso del producto que en la práctica médica se denominará como un servicio, planteándose dos perspectivas: La primera se refiere a los atributos que lo constituyen, como las características tecnológicas, la marca y las variedades. La segunda, se le dan al servicio ciertos atributos inherentes al mismo y que son diferencias que principalmente están dadas por quien brinda el servicio, las intrínsecas: empatía, confianza, forma en que ejerce la medicina, tiempo dedicado a la consulta, carisma, etc. Y las extrínsecas: donde se ubica el consultorio, costo de la consulta, forma en que se promociona, etc.
Promoción	Comunicación	La promoción o comunicación, es el esfuerzo que hace el profesional de la salud para informar a los posibles clientes y persuadirlos de que su servicio es superior o ventajoso con respecto al de la competencia. La promoción finalmente se transforma en comunicación, a través de mecanismos que establecen un continuo intercambio de información entre el prestador de servicios y el consumidor.

Fuente: Aldrete & Candelas et al. (2011).

<sup>1</sup> Son las variables controlables que una empresa utiliza para alcanzar el nivel deseado de ventas en el mercado meta, conocida también como mezcla de mercadotecnia. Las 4 P's consisten en: Producto, Precio, Plaza (distribución) y Promoción.

Otro término importante dentro de la mercadotecnia es saber seleccionar a los clientes y según (Bell & Castañeda, 2011), aun cuando no es fácil de realizar esta selección, será de gran utilidad, identificar aquellos pacientes a quienes no conviene dar servicio.

Se sabe que la atención médica nunca debe negarse, como un servicio de urgencia, lo cual incluso podría tener connotaciones éticas, legales y laborales; sin embargo, para aquellos pacientes que requieran una atención o servicio electivo, se deberá estar en posibilidades de discriminar si nos conviene brindarles el servicio y, por consiguiente, dedicarles la atención y tiempo, o si conviene más, sugerirles la atención de otro colega.

Dentro de esta eliminación de clientes no interesantes, de acuerdo a Bell et al. (2011) se encuentran los siguientes:

- *Clientes de Riesgo:* Los clientes que han cambiado de médico en varias ocasiones sin razón, que se expresan mal de los médicos que han visitado con anterioridad, clientes que refieren haber abandonado o suspendido los
- tratamientos con frecuencia sin razón lógica e insisten en que se le proporcionen los números telefónicos o domicilio particular para poder localizar a cualquier hora.
- *Clientes con altos costos de atención:* Ocurre frecuentemente que cuando un paciente acude esporádicamente a una consulta, suele hablar por teléfono para una “una consulta rápida” o “trivial”. Desafortunadamente este tipo de consultas pudiera convertirse en una práctica rutinaria.
- *Clientes malos pagadores o morosos:* En todas las empresas de servicios o de tangibles, y la atención médica no está exenta de ello, se puede dar circunstancialmente una mala experiencia en la gestión de cobros con uno o varios clientes.
- *Clientes polémicos o problemáticos:* Un ejemplo muy básico es cuando un cliente sabe la hora de cierre de un servicio y a pesar de ello llegue cinco minutos antes de cerrar sin cita.

- *Clientes de ganga o promoción:* Cuando un médico quiere dar a conocer un nuevo servicio de la clínica o equipo captando nuevos clientes, vienen por el tiempo en que dura la promoción (esta puede ser toma gratuita de muestras de laboratorio, electrocardiografía de esfuerzo, densitometría, etc.), a utilizar el servicio.
- *Clientes que se han equivocado de servicio:* Dentro del marketing de la salud, es bueno la especificación de hacer saber a los clientes que visitan cualquier centro de salud que los médicos son médicos y no magos, es decir, saber decir con claridad lo que se puede lograr.

Esta propuesta de clientes no favorables puede generar reacción de desacuerdo, debido a que todos los pacientes son clientes potenciales para cualquier unidad médica particular, más aun tratándose del sector salud, como se señaló anteriormente. En lo particular es de extremo interés por los objetivos que propone esta investigación, que la atracción de nuevos clientes dentro del mismo segmento, por lo que parecería contradictorio rechazar clientes que quieran los servicios de la Clínica. No obstante, es una de las prioridades de la mercadotecnia para poder definir los pacientes que la Clínica debe tener, para no llegar a tener pérdidas tanto de tiempo como de dinero.

## **2.5 El universo de un hospital**

Dentro de este apartado es importante abarcar diversos temas mercadológicos como se han mencionado anteriormente, sin embargo, es sustancial nombrar las particularidades generales que conforma un hospital, es por ello que, a partir de la revisión del estudio, para la elaboración de este informe, se considera necesario aclarar los conceptos que en líneas subsecuentes serán desarrollados.

De acuerdo con Malagón (2011) “cuando se habla del hospital no se hace referencia solamente a un grupo de profesionales en actitud solícita para prestar sus servicios a un puñado de enfermos ante cuyas camas está una enfermera que aplica las medicinas o hace curaciones”. Si bien la razón de ser del hospital es la preservación de las condiciones físicas ideales del individuo y la meta fundamental

es salvaguardar la vida, el concepto del hospital encierra un universo que abarca los más variados recursos, elementos y dispositivos que articulados y sometidos a una acción coordinada pueden conducir a la salud integral, es decir al fomento, a la prevención, a la recuperación y a la rehabilitación.

Lock & Smith (2011) explican que “el hospital de hoy, resultado de una necesidad investigada y comprobada, requiere de una estructura física funcional, estratégicamente localizada; fruto de una cuidadosa planeación”. En términos generales cuando se habla de una organización estructural se está apuntando al objetivo institucional, es decir, se están direccionando todos los recursos:

- Físicos: Edificio, dotación, materiales.
- Humanos: Administrativos, técnico- científico, docentes (en caso de ser hospital escuela).
- Económicos: Presupuesto, gastos imprevistos, hacia la meta de una prestación de servicios al paciente bajo el rigor de una estricta calidad.

El universo del hospital es muy amplio para poder profundizar dentro del tema, ya que habla de todo lo que se necesita externa e internamente en su estructura, sin embargo, para poder crear este gran universo, se necesitan ambos aspectos mencionados, pero el más complejo es el interno ya que, aunque se pague personal profesional, cuando se logra el vínculo hacia la empresa de los ex empleados y los que actualmente trabajan, es de gran ayuda. Cuando estos se vuelven voluntariados en una participación comunitaria, en la cual sin ninguna obligación ya con la empresa, regresan en campañas de apoyo para la gente que más necesita, también genera una buena participación dentro del sector salud con el mercado; la Clínica del Dr. Hermilo Amador Castro cuenta con este apoyo.

Uno de los logros fundamentales en el campo de la salud, especialmente de fomento y prevención, ha sido el de la participación comunitaria, impulsada por la Organización Mundial de la Salud como una estrategia para lograr una mayor cobertura de atención, a partir de una planeación concertada de servicios que respondan a necesidades y expectativas reales. El hospital, puesto en el vértice

de la pirámide de atención de salud, más que nunca requiere de esta participación comunitaria que permita fortalecer las acciones internas con las recomendaciones y esfuerzos de la comunidad y que esta consiente plenamente del desarrollo del proceso administrativo, se convierta en positivo entre fiscalizador y evaluador no solo de este proceso sino de los resultados obtenidos (Matamala & Muñoz, 2011).

En un universo de tan variadas actividades, encaminadas a un mismo propósito, el modelo de la calidad participa para todo el universo hospitalario; así como las perspectivas que nos menciona Lock et al. (2011) siendo estas para todos los que están dentro del mismo giro:

- Todos buscan mejoras.
- Todos ganan por la mejora.
- Todos están entrenados para la calidad.
- Todos están entrenados para su trabajo.
- Todos trabajan como un equipo.

Con base en lo ya mencionado por los autores, el universo de un hospital no es solo la infraestructura de un edificio médico, sino también las personas involucradas que hacen que la Clínica funcione, es por ello la importancia de las mejoras dentro de este, como ejemplo, la Clínica Dr. Hermilo Amador Castro ha sufrido determinados cambios tanto físicos como económicos, sin embargo el personal como ya se mencionó ha tenido poca rotación dentro de este, es por ello que se cree que aún se encuentra entre los favoritos de sus clientes, sin embargo es de gran importancia evolucionar en todos los aspectos.

## **2.6 Empresa familiar médica**

De acuerdo con la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros las micro, pequeñas y medianas empresas constituyen un sector importante para el desarrollo y sostén de la economía en toda Latinoamérica. En México conforman el 99.80% del total de las empresas;

ocupan el 72% del total de la fuerza de trabajo y contribuyen con el 52% del PIB nacional. (CONDUSEF, 2014).

Una empresa médica familiar no debe de diferenciarse en la esencia de una pequeña, mediana o grande, ya que todas y cada una de ellas trabajan por un mismo objetivo: prevención, recuperación y rehabilitación de cada uno de los pacientes.

Según Malaspina (2010) la palabra clínica es una de las más usadas en medicina proviene del griego “Kline”, que significa cama. El Dios Asclepio visitaba a los enfermos para curarlos. Los mismos estaban dormidos en sus klines. Asclepio, por tanto, iba de kline en kline.

Malagón (2011) señala que un hospital es

- Fuente de iniciativas.
- Centro de investigación.
- Taller excepcional para la aplicación racional de conocimientos.
- Institución ideal para la formación de recursos humanos para la salud
- Prototipo de organización hotelera.
- Centro industrial para sus propios fines.
- Máxima agrupación científica.
- Empresa gigante en servicios.
- Organización con la máxima responsabilidad moral, social, legal, científica y administrativa.

De acuerdo con Romero (2006), la empresa es el organismo formado por personas, bienes materiales, aspiraciones y realizaciones comunes para dar satisfacciones a su clientela. En un sentido general la empresa es la más común y constante actividad organizada por el ser humano, la cual, involucra un conjunto de trabajo diario, labor común, esfuerzo personal o colectivo e inversiones para lograr un fin determinado. La empresa se la puede considerar como "un sistema dentro del cual una persona o grupo de personas desarrollan un conjunto de

actividades encaminadas a la producción y distribución de bienes o servicios, enmarcados en un objeto social determinado" (Pallares & Herrera, 2006).

El Instituto de la Empresa Familiar especifica que son varias las definiciones que existen del concepto de empresa familiar, dependiendo de las variables: Gerencia, control, propiedad, filiación de los miembros, relaciones legales, planes de sucesión, acciones y distribución de capital, entre otras. La más adecuada para este proyecto es la establecida por el Instituto de la empresa familiar definida como "aquella empresa individual o social cuya propiedad y gestión están lideradas por una familia" Es decir que existe un importante nexo de unión entre una empresa y una familia.

En un contexto más amplio, "aquella organización de carácter económico cuyo objetivo principal sea la producción o comercialización de bienes y servicios y cuya propiedad pertenece en su totalidad o en una mayoría a un grupo de personas unidas por un vínculo familiar, habitualmente los descendientes del fundador de la misma" (IEF, 2005).

Peñalva señala que, "La empresa familiar ha sido el principal motor de la economía mexicana desde hace cinco siglos. Sin embargo, su estudio formal empezó a desarrollarse hace apenas 20 años. Del universo total de empresas, 90% es de carácter familiar" (2005: 27).

De acuerdo con todo lo mencionado, es sencillo concretar que la funcionalidad de esta es la misma con el vínculo y lazo que une a los seres humanos emocionalmente dentro de un mismo proyecto, en este caso es el de la salud, tratando de seguir perteneciendo a el porcentaje mencionado de las micro, pequeñas y medianas empresas.

## **2.7 Características de una empresa hospitalaria**

Conforme a la Organización Mundial de la Salud, Asenjo (2000) se muestran las siguientes características de la empresa hospitalaria:

- Ser empresa de servicios cuyo principal recurso es el personal, del que más del 70% es doctor, licenciado o diplomado universitario, lo que implica que la dirección debe ser descentralizada y por persuasión objetivando las decisiones.
- Se financia, generalmente, con presupuesto, lo que exige una rigurosa planificación.
- Está muy regulado legalmente, normalizando los derechos y obligaciones de los usuarios, de los suministradores, especialmente de los médicos, enfermeras y de los administradores, así como los de los poderes públicos e incluso de los propietarios o accionistas.
- El hospital es un lugar de máxima interacción humana con fines asistenciales así como al mismo tiempo es una escuela, un centro de investigación y un hotel cuyos clientes son inválidos por sí mismos.
- Con el derecho de la asistencia, se ha transformado en una empresa pública, o al menos de interés público, que además de la eficacia, la efectividad y la calidad debe cuidar específicamente la eficiencia y la equidad.
- Las decisiones más importantes para los usuarios y para el prestigio del hospital son las que toman los médicos y las enfermeras en el acto asistencial.

Así también dentro de esta misma investigación se hace una comparación con las características hospitalarias del seguro social, teniendo como función primaria de la institución proveer diagnósticos y tratamientos, tanto quirúrgicos y no quirúrgicos para pacientes que tenga cualquier variedad de condiciones médicas, los servicios hospitalarios son previstos por el hospital, deben existir autoridades que administren legalmente, quien es responsable por la conducta de este mismo, debe existir un administrador, quien delega la responsabilidad a tiempo completo por la operación de la institución de acuerdo con la política establecida, debe haber un equipo médico organizado a quien la autoridad administrativa delegue las responsabilidades para mantener estándares propios del cuidado médico.( IMSS, 2014).

## 2.8 La gestión hospitalaria

A partir de la revisión genérica de los autores mencionados en los apartados 2.4 al 2.7, se puede decir que gestionar es decidir y consiste en alcanzar ciertos objetivos, previamente establecidos, generalmente a través de otros, y tomar responsabilidad de lo que otros han hecho.

En la Tabla 2 se muestra los seis principales pasos que se gestionan en un hospital:

Tabla 2: Pasos de la gestión hospitalaria

<b>Seis principales pasos de la Gestión Hospitalaria</b>	
<b>1.</b>	<b>La salud de las personas, incluido nacimiento y muerte.</b>
<b>2.</b>	<b>Interrelaciones personales.</b>
<b>3.</b>	<b>Intereses de cuatro amplios y poderosos colectivos:</b>
	➤ <b>Ciudadanos enfermos o aparentemente enfermos.</b>
	➤ <b>Profesionales sanitarios.</b>
	➤ <b>Gestores, administrativos y directivos.</b>
	➤ <b>Propietarios: políticos en los servicios públicos y accionistas en los privados.</b>
<b>4.</b>	<b>La necesidad de objetivación de dichos intereses.</b>
<b>5.</b>	<b>Un gran colectivo de personal empleado próximo y superior a dos personas por cama y un enorme colectivo de personal asistido, siendo un lugar de máxima interacción social.</b>
<b>6.</b>	
<b>7.</b>	<b>Un gran volumen de recursos económicos.</b>

Fuente: (Asenjo, 2000).

La gestión hospitalaria de la Clínica según el Dr. Hermilo Amador Castro quien funge como director general, difiere un poco por ser una pequeña clínica médica comparada con la gestión de un hospital, esto hace que existan diversas áreas de oportunidad dentro de la misma.

Se hará un comparativo con los seis puntos mencionados con la información presentada por el director de la Clínica. Véase en Tabla 3:

Tabla 3: Comparativo de la gestión hospitalaria

Seis principales pasos de la Gestión Hospitalaria.	“Dr. Hermilo Amador Castro”.
<p><b>1. La salud de las personas, incluido nacimiento y muerte.</b></p>	<p>1. Dentro de la clínica es lo primordial.</p>
<p><b>2. Interrelaciones personales.</b></p>	<p>2. Se tiene, aunque el trato no es tan personalizado.</p>
<p><b>3. Intereses de cuatro amplios y poderosos colectivos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ciudadanos enfermos o aparentemente enfermos.</li> <li>➤ Profesionales sanitarios.</li> <li>➤ Gestores, administrativos y directivos.</li> <li>➤ Propietarios: políticos en los servicios públicos y accionistas en los privados.</li> </ul>	<p>3. Conforme al tamaño se cuenta con cuartos comunes y se cuenta con:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cuidados a enfermos.</li> <li>➤ Profesionales y auxiliares sanitarios.</li>   <li>➤ Se cuenta con un solo directivo.</li> <li>➤ El propietario es persona física siendo un solo dueño.</li> </ul>
<p><b>4. La necesidad de objetivación de dichos intereses.</b></p>	<p>4. Es necesario conseguir esta rentabilidad.</p>
<p><b>5. Un gran colectivo de personal empleado próximo y superior a dos personas por cama y un enorme colectivo de personal asistido, siendo un lugar de máxima interacción social.</b></p>	<p>5. Se conforma únicamente con un pequeño personal teniendo una persona por cama, siendo personal general y auxiliar.</p>
<p><b>6. Un gran volumen de recursos económicos.</b></p>	<p>6. Se cuenta con recursos limitados.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en la tabla, las áreas de oportunidad de mayor interés son, las interrelaciones personales, una administración y dirección llevada por una sola persona, y se cuenta con recursos limitados.

## **Capítulo 3. Marco Contextual**

Este capítulo se enfoca en dos puntos estratégicos, los aspectos tanto internos como externos de la Clínica “Dr. Hermilo Amador Castro”, dentro de los aspectos internos se encuentra la historia, misión, visión filosofía y valores, los servicios y áreas que ofrece la Clínica, así como la infraestructura de la Clínica, el modelo de negocio, sistema de enseñanza y rotación, así mismo a sus proveedores.

Entre los factores externos encuentran: el mercado, la población de Poza Rica segmentada al mercado potencial (siendo este de los más importante para saber en dónde posicionarse), clientes, niveles socioeconómicos del mercado real y un punto fundamental (que afecta y a la vez beneficia a cualquier empresa) el de los competidores.

### **Aspectos internos de la Clínica “Dr. Hermilo Amador Castro”**

#### **3.1 Historia**

La Clínica “Dr. Hermilo Amador Castro” fundada en el año de 1974, en la ciudad de Poza Rica de Hidalgo, Veracruz, ubicada en 8 oriente y 14 norte en la Colonia Obrera, comenzó como un pequeño consultorio médico de madera con escasos recursos, aun así logra ganarse la confianza y el apoyo de este municipio, sobre todo de la gente del segmento D+ y D. A pesar de las condiciones de no tener la suficiente capacidad para poder atender a todos los pacientes, y de los pocos recursos con que se contaba; el fundador se dedicó a apoyar a la gente más necesitada de la ciudad, en diversas ocasiones con intercambios de comida, animales o pertenencias de los pacientes.

Con el paso del tiempo se logra el cariño de mucha gente tanto de la ciudad como de los alrededores y poco a poco la clínica fue creciendo y obteniendo más pacientes, debido a esto busca situarse en una mejor ubicación dentro del centro de la ciudad de Poza Rica, específicamente la calle 6 oriente, esquina 12 norte s/n Colonia Obrera, frente a un parque muy reconocido por el sector infantil, el cual produjo la atracción y la confianza de nuevos padres de familia. Se fue

construyendo con el esfuerzo de cada una de las atenciones que se le daba a la gente. Casi un 90% de los servicios que se comenzaron a dar fueron partos a un precio muy accesible para los pacientes y a la vez un servicio gratuito para los más necesitados. Esta acción, al ser una Clínica particular la que la brindaba hacía que las personas estuvieran muy agradecidas y aunque no pagaban, más tarde regresaban con una nueva necesidad y esta vez realizaban pagos dobles, por el apoyo brindado anteriormente. Esto generó un volumen significativo hacia la clínica, por lo cual se pudo segmentar dentro del giro de la salud, posicionándose como la Clínica de apoyo a los que más lo necesitan y de confianza para los que ya lo conocían.

### **3.2 Planeación estratégica de la Clínica (misión, visión, filosofía y valores)**

La planeación estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos. (David F. R., 2013)

La administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo, y los sistemas de información, para lograr el éxito de una organización.

El propósito de la administración estratégica es crear y aprovechar oportunidades nuevas y diferentes para el futuro; en contraste, la planeación a largo plazo busca optimizar las tendencias de hoy para el mañana.

Un plan estratégico es el resultado del difícil proceso de elegir entre numerosas buenas alternativas e indica un compromiso con ciertos mercados, políticas, procedimientos y operaciones específicos y no con otros cursos de acción menos deseables.

#### **3.2.1 Etapas de la administración estratégica**

El proceso de la administración estratégica consta de tres etapas: formulación, implementación y evaluación de estrategias. La formulación de estrategias implica desarrollar una visión y misión, identificar las oportunidades y amenazas externas

a la empresa, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se han de seguir. (David F. R., 2013)

Como ninguna empresa cuenta con recursos ilimitados, los estrategas deben decidir qué estrategias alternativas le reportarán más beneficios. Las decisiones tomadas al formular estrategias comprometerán a una organización con ciertos productos, mercados, recursos y tecnologías durante un periodo de tiempo prolongado. De las estrategias dependerán las ventajas competitivas a largo plazo. Para bien o para mal, las decisiones estratégicas traen consecuencias multifuncionales importantes y efectos duraderos en una organización.

En el caso de la Clínica, al igual que en cualquier negocio los recursos económicos y de personal desde un principio han sido bastante limitados, por lo que el propietario ha tenido que tomar decisiones sobre qué recursos destinar para qué fines. La escases vista como una desventaja puede hacer que las personas que están a cargo se sientan agobiadas al no poder hacer todo lo que quieren, sin embargo vista desde lo positivo, ayuda a que los que están al frente sean muy cuidadosos al momento de tomar las decisiones.

Cada vez que alguien toma una decisión es obligado a tomar la mejor de las alternativas que se presentan con la información que tiene de cada una, esperando que los resultados sean los adecuados, es decir que ellas generen los beneficios principalmente económicos para los propietarios, esto para bien hace que un tomador de decisiones se vuelva un experto visualizador de las posibles consecuencias ya sea positivas como negativas de la decisión y hacerse responsable de ello.

La implementación de la estrategia requiere que la empresa establezca objetivos anuales, cree políticas, motive a los empleados y asigne recursos para que las estrategias formuladas puedan ejecutarse. La implementación de estrategias implica desarrollar una cultura que apoye la estrategia, crear una estructura organizacional efectiva, redirigir los esfuerzos de marketing, preparar

presupuestos, desarrollar y utilizar sistemas de información y vincular la remuneración de los empleados al desempeño organizacional.

En el caso de la Clínica, se puede decir que carece de una cultura que propicie la planeación estratégica como el pensamiento estratégico ya que, si bien los colaboradores sienten cierto sentimiento de pertenencia, no son formalmente parte de la estructura organizativa de la Clínica. Tampoco cuenta con objetivos bien definidos que sean compartidos por los colaboradores ya que el principal objetivo se reduce solamente a atender a los pacientes para poder ganar una comisión.

La implementación es considerada a menudo como la etapa más difícil de la administración estratégica, la implementación requiere de disciplina, compromiso y sacrificio. Una implementación exitosa depende de la habilidad de los directivos para motivar a los empleados, lo cual es más un arte que una ciencia y de los empleados para crear un ambiente favorable con el mínimo de conflictos, es decir una actitud colaborativa. En este sentido, debido a que el Dr. Hermilo Amador Castro no cuenta con formación en administración se vuelve difícil que conozca formas de cómo motivar a los colaboradores, por lo tanto cualquier esfuerzo para echar a andar algún plan de acción en beneficio de la Clínica resulta poco exitoso.

La mayoría de las empresas pequeñas y algunas empresas grandes carecen de divisiones o unidades estratégicas de negocio, aun así, los administradores y empleados deben tener una participación activa en la administración estratégica. Peter Drucker afirma que la principal tarea de la administración estratégica es pensar en la misión general de una empresa: es decir, preguntarse “¿Cuál es nuestro negocio?”. Esto conduce al establecimiento de objetivos, desarrollo de estrategias y a la toma de decisiones hoy para los resultados de mañana. Sin duda, esto lo debe realizar una parte de la organización capaz de ver el negocio en su totalidad; capaz de equilibrar los objetivos y necesidades de hoy con las necesidades de mañana; y que pueda asignar recursos humanos y monetarios al logro de resultados clave.

### **3.2.2 Ventaja competitiva**

La esencia de la administración estratégica consiste en alcanzar y conservar una ventaja competitiva. Este término puede definirse como “cualquier cosa que una empresa haga especialmente bien en comparación con las empresas rivales”. Cuando una empresa puede hacer algo que las empresas rivales no pueden, o tiene algo que sus rivales desean, eso representa una ventaja competitiva. (David F. R., 2013).

En este sentido, la Clínica carece de una ventaja competitiva real ya que no ha podido descubrir realmente cuál es el principal motivo que atiende día con día. La mayoría de sus pacientes busca la Clínica porque por tradición asisten al mismo consultorio, pero esto realmente consiste en una ventaja comparativa que fácilmente se puede imitar.

Hoy en día, debido a la constante competencia entre clínicas, unidades de salud y hospitales, es más difícil mantener la ventaja comparativa ya que los competidores ofrecen alternativas atractivas para satisfacer las complejas necesidades de los pacientes. Ahora no solo basta con sanar las enfermedades o tratar otras sino que el servicio debe de ir acompañado de bienes o servicios que complementen la experiencia del cliente.

Por tanto, esta es una oportunidad para la Clínica el poder desarrollar una ventaja competitiva que sea difícil de imitar y que le ayude a fortalecerse en el mercado tan competido como lo es la salud.

### **3.2.3 Declaración de la visión y misión**

#### **Visión de una organización**

Se considera que formular una declaración de visión es el primer paso en la planeación estratégica, y precede incluso a la declaración de la misión. La visión de una empresa es una declaración que indica hacia dónde se dirige la empresa en el largo plazo, o qué es aquello en lo que pretende convertirse. A diferencia de

la misión, la declaración de la visión contesta la pregunta “¿qué queremos ser?”, mientras que la misión contesta la pregunta: “¿cuál es nuestra razón de ser?”.

La razón de establecer la visión de una empresa, es que ésta sirva como guía que permita enfocar los esfuerzos de todos los miembros de la empresa hacia una misma dirección, es decir, lograr que se establezcan objetivos, diseñen estrategias, tomen decisiones y se ejecuten tareas, bajo la guía de ésta; logrando así, coherencia y orden.

El establecer la visión de una empresa, también permite que ésta sirva como fuente de inspiración, logrando que todos los miembros de la empresa se sientan identificados, comprometidos y motivados en poder alcanzarla.

La visión de la Clínica trata de englobar todo lo que los propietarios deseaban ser en su momento y persiguen aún, es por eso que diseñaron la siguiente:

“Ser la clínica médica preferida por los pacientes de Poza Rica, Veracruz por su dedicación y calor humano al servicio de los demás”

### **Misión de una organización**

La declaración de la misión es una “afirmación perdurable acerca del propósito que distingue a una empresa de otras similares. La declaración de la misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en términos de producto y mercado”. Responde a la pregunta básica que enfrentan todos los estrategas: “¿Cuál es nuestro negocio?”.

La razón de establecer la misión de una empresa es que ésta sirva como punto de referencia que permita que todos los miembros de la empresa actúen en función de ésta, es decir, lograr que se establezcan objetivos, diseñen estrategias, tomen decisiones y se ejecuten tareas, bajo la luz de ésta; logrando así, coherencia y organización.

La misión le da identidad y personalidad a una empresa, mostrando a agentes externos tales como clientes o proveedores, el ámbito en el cuál se desarrolla, y permitiendo distinguirla de otras empresas similares.

Por otro lado, el establecer la misión de una empresa, permite que ésta sirva como fuerza motivadora, logrando que todos los miembros de la empresa se sientan identificados y comprometidos con ella; por lo que es necesario que se comunique y siempre se haga recordar entre todos los trabajadores

Una declaración de la misión es más que una declaración de detalles específicos; es una declaración de aptitudes y puntos de vista. . (David F. R., 2013)

La Clínica del “Dr. Hermilo Amador Castro” cuenta con una misión que le ha guiado a lo largo de los años para brindar más que un servicio, calor humano al servicio de los demás. Su filosofía y valores respaldan su actuar día con día.

**Misión:**

“Somos una familia que, con amor y pasión, cuida una de las necesidades fundamentales del ser humano, su salud. Estamos al servicio de los que más lo necesitan, brindando servicios médicos con altos estándares de calidad a precios justos”

**Filosofía:**

La filosofía, considerada como la mística de una organización, la manera de ser respalda aún más la definición de la visión y la visión. Es eso que une a ambas declaraciones y que les da vida día con día.

La filosofía de la Clínica está empapada de la visión y la misión, como se muestra a continuación.

“Generar plena confianza en nuestros pacientes, teniendo una relación entre calidad y precio, ofreciendo siempre la máxima eficacia y experiencia”

Y sus valores son:

- Ética
- Calidad
- Fe
- Honestidad
- Profesionalismo médico

Los empleados saben que su deber es apoyar a la gente, con todos los valores y la propia visión, misión y filosofía, sin embargo, se necesita darle un mayor seguimiento y fomentarlos de manera intensiva dentro de la organización para que se obtengan mejores resultados y además verificar hasta qué punto se cumplen en la actualidad.

#### **3.2.4 Oportunidades y amenazas externas**

Las oportunidades y amenazas externas se refieren a las tendencias y acontecimientos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar de modo significativo a una organización en el futuro. Las oportunidades y amenazas están fuera del control de una sola empresa, de ahí el uso de la palabra externas.

#### **3.2.5 Fortalezas y debilidades internas**

Las fortalezas y debilidades internas son las actividades que una organización puede controlar y cuyo desempeño es muy bueno o muy malo. Estas actividades están relacionadas con la administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de administración de información de una empresa. Identificar y evaluar las fortalezas y debilidades organizacionales en las áreas funcionales de una empresa constituye una tarea fundamental de la administración estratégica. (David F. R., 2013)

Las organizaciones se esfuerzan por encontrar estrategias que capitalicen las fortalezas y eliminen las debilidades. Las fortalezas y debilidades se determinan en función de los competidores. La deficiencia o superioridad relativa constituye

una información importante. Las fortalezas y debilidades también pueden depender de los elementos propios de la empresa y no sólo de su desempeño.

### **3.2.6 Objetivos a largo plazo**

Los objetivos se definen como los resultados específicos que una organización busca alcanzar siguiendo su misión básica. A largo plazo significa un periodo superior a un año. Los objetivos son esenciales para el éxito de una empresa porque señalan la dirección, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan las prioridades, se centran en la coordinación y establecen una base para las actividades de planeación, organización, dirección y control. Los objetivos deben ser desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros. En una empresa multidimensional, los objetivos deben establecerse de manera general para toda la organización y particulares para cada una de las divisiones. (David F. R., 2013)

En este sentido, la Clínica no cuenta con la definición formal de objetivos a corto ni largo plazo, lo que dificulta que tanto la misión como la visión se cumplan. Esta es definitivamente una de las mayores áreas de oportunidad para la Clínica ya que al tener objetivos claramente definidos, medibles y cuantificables, esta sabría en qué situación se encuentra respecto a lo que desea alcanzar.

### **3.2.7 Estrategias de la organización**

Las estrategias son los medios a través de los cuales se alcanzarán los objetivos a largo plazo. Algunas estrategias de negocios son la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración de mercado, las reducciones presupuestarias, las desinversiones, la liquidación y las empresas conjuntas.

Las estrategias son posibles cursos de acción que requieren de decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos de la empresa. Además, las estrategias afectan la prosperidad a largo plazo de la organización, por lo general durante un mínimo de cinco años, y por eso se orientan hacia el futuro.

La Clínica no cuenta con una clara definición de estrategia, por lo que pareciera ser que todo camino seguido es bueno. Esto afecta grandemente los resultados ya que pueda que se esté buscando alcanzar ciertos objetivos a través del camino equivocado o el menos adecuado.

### **3.2.8 Modelo de la administración estratégica**

La mejor forma de estudiar y aplicar el proceso de la administración estratégica es utilizando un modelo. Cada modelo representa algún tipo de proceso. Las siguientes son tres preguntas importantes que habrán de responderse al desarrollar un plan estratégico: ¿En dónde estamos en este momento? ¿Hacia dónde queremos ir? ¿Cómo llegaremos ahí? Identificar la visión, misión, objetivos y estrategias vigentes en una empresa es el punto de partida lógico para la administración estratégica, ya que la situación y condición actuales de una empresa pueden impedir la adopción de ciertas estrategias e incluso pueden dictar un curso de acción determinado.

Cada empresa tiene una visión, misión, ciertos objetivos y estrategias, a pesar de que esos elementos no hayan sido diseñados, redactados o comunicados de manera consciente. Para saber hacia dónde se dirige una empresa es necesario saber en dónde ha estado.

Evidentemente la Clínica Dr. Hermilo Amador Reyes no cuenta con un modelo para administrar estratégicamente su negocio, es por ello que esto se constituye como un aspecto fundamental a tomar en cuenta para futuras mejoras en la administración.

### **3.3 Servicios y áreas que ofrece la Clínica**

La Clínica “Dr. Hermilo Amador Castro,” como ya se mencionó comienza en el año de 1974, con una mesa de madera y una silla de plástico, siendo un simple consultorio médico; sin contar con ningún servicio ni área adicional a la atención médica de consultas para sus pacientes, después de un crecimiento paulatino asegura el posicionamiento tanto en marca como en las mismas emociones de los

propios pacientes, es decir, más que un posicionamiento de mercado se logró una lealtad con los mismos. Esto ayudó al crecimiento en 42 años, donde actualmente cuenta con los siguientes servicios:

- Atención médica las 24 horas, 365 días al año
- Consultas médicas a niños y adultos
- Control de embarazo
- Hospitalización
- Cirugías de cesárea, apéndice, histerectomía y hernias
- Curaciones
- Colocación de sueros
- Médicos generales y especialistas
- Enfermeras generales y auxiliares

Las áreas con las que cuenta la Clínica son:

- 2 áreas de hospitalización con 6 camas 2 baños comunes
- 2 cuartos exclusivos, cada uno con baño independiente
- 1 baño para público
- 1 sala de capacitación
- 1 sala para expulsión de partos y cirugías
- 1 área de esterilización
- 1 área de lavado de manos
- 1 cuarto común de enfermeras
- 1 departamento de residuos infecciosos
- 2 consultorios
- 1 sala de espera
- 1 cuarto de inyecciones
- 1 área de lavado

A pesar de que los servicios que ofrece la Clínica han ayudado a alcanzar ciertos objetivos, resulta que ahora no son suficientes para poder ofertar alternativas más

atractivas para los clientes potenciales, es por eso que es necesario revisar a detalle la posibilidad de ofrecer una mayor gama de servicios médicos.

### **3.4 Modelo de negocio, sistema de enseñanza y rotación**

“Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (Osterwalder & Pigneur, 2009)

La importancia de un modelo de negocio es que define claramente las líneas de cómo será manejado un negocio sin importar a qué se dedique o en qué industria se encuentre.

El modelo de negocio de la Clínica va ligado a la enseñanza que se les proporciona a todos los empleados. Este modelo siempre ha sido el mismo durante los 42 años de la Clínica, consiste en un modelo ganar-ganar en el que, si la Clínica gana, así lo hace también todas las personas que trabajan en ella, ya que éstas ganan por comisión. Esto hace que todos se preocupen por brindar un excelente servicio hacia los pacientes para que estos regresen y recomienden los servicios. Este modelo le ha resultado beneficioso para todos los involucrados en la prestación de los servicios médicos.

De las ventajas que la Clínica ve de este modelo, es la poca rotación de los empleados; por ejemplo, los empleados duran un aproximado de 10 años, en enfermería, y los médicos siguen siendo los mismos desde sus principios. Esto respalda el hecho de que los colaboradores se sienten a gusto en la Clínica y prefieren seguir en ella a formar parte de la fuerza laboral de otra clínica o de un hospital.

A pesar de que entre la Clínica y sus colaboradores no existe un vínculo contractual que los una, existe un alto grado de lealtad en ambos sentidos ya que al final da al generar la idea de “todos somos dueños”, esto ha adquirido buenos resultados porque cada uno de los que trabajan ahí, se sienten parte de la Clínica. Ligado al sistema de enseñanza que anteriormente tenía la Clínica, en la cual las “auxiliares” llegaban sin estudios, pasaban por un filtro y entrevistas de perfil

adecuado para poder colaborar en la Clínica, después de esta selección, se les brindaba cursos de:

- Enfermería de primeros auxilios
- Atención al cliente
- Comportamiento y responsabilidad.

Todos estos cursos eran impartidos por doctores de la Secretaría de Salud, con la cual se tenían convenios para poder dar los cursos. Con esto se logró que las auxiliares se comprometieran con la Clínica y que la enseñanza sea gratuita. De esta manera su aprendizaje lo pagaban manteniendo la Clínica limpia, es decir, se logró un ahorro en el personal de intendencia.

Tan beneficioso ha sido el modelo según la Clínica, que este se ha dejado de impartir desde hace ya 10 años ya que el personal sigue siendo el mismo. Los demás empleados como enfermeras generales y médicos titulados y especializados se rigen con el pago de honorarios únicamente y con capacitaciones continuas en su giro, impartidas también por la Secretaria de Salud la cual apoya a la Clínica, de manera gratuita para la actualización de su gente.

### **3.5 Proveedores de la Clínica Dr. Hermilo Amador Castro**

La Clínica posee una estructura pequeña y cuenta con pocos servicios y áreas, comparada con las diversas clínicas que se encuentran en la actualidad, sin embargo, cuenta con proveedores que han crecido con la Clínica durante los 42 años de existencia y que siguen dispuestos a continuar colaborando para que la Clínica opere diariamente.

Es muy bien sabido que cuando una empresa posee una buena relación con sus proveedores, esta se puede convertir en una ventaja respecto a los demás competidores. Esta se consigue mediante el fomento de una relación de confianza en la que la honestidad y transparencia sean los pilares.

Los proveedores representan un elemento primordial para que la Clínica del Dr. Hermilo funcione, por lo que la relación que se mantenga con ellos debe de ser

adecuada ya que es de vital importancia. En la Tabla 4 se muestra algunos de los beneficios de la relación cliente–proveedor.

Tabla 4: Porcentaje de ganancias de los proveedores

Proveedores	Producto o materiales	Ganancia / Descuento
SUMEDIO (Subministro Médico Quirúrgico)	Sueros, equipos de material quirúrgico, vendas, gasas, hilos, etc.	20% Descuento
Distribuidora de Médicos y Hospitales	Materiales de curación.	20% Descuento
SENOSAIN	Laboratorio médico	15% Descuento
BAYER	Laboratorio médico	15% Descuento
SILANES	Laboratorio médico	15% Descuento
CARNOT	Laboratorio médico	20% Descuento
NAN DE MEXICO	Productora de leche	15% Descuento
Laboratorio Tajín	Laboratorio clínicos	10% de ganancia
Farmacias París	Farmacia	5% de ganancia

Fuente: Elaboración propia.

Posiblemente sea necesario ampliar la red de proveedor con nuevos para que le aporten a la Clínica nuevos productos y servicios que agreguen mayor valor tanto a la relación como a los beneficiarios de los servicios que brinda.

### **Aspectos externos de la Clínica “Dr. Hermilo Amador Castro”**

#### **3.6 Mercado de servicios médicos**

De acuerdo con Ferrell et al. (2012) un mercado es un conjunto de compradores y vendedores. Se tiende a pensar en un mercado como un grupo de individuos o instituciones con necesidades similares que pueden ser satisfechas por un producto en particular. Las empresas o los vendedores tienden a usar la palabra mercado para describir solo a los compradores. Este concepto siempre se ha manejado así, sin embargo, lo que ha cambiado no es tanto el “qué” sino el “dónde” de un mercado; es decir, la ubicación de compradores y vendedores.

La demanda dentro del giro de la salud en la ciudad de Poza Rica es amplia, además se encuentra muy bien posicionada ya que cuentan con años de experiencia de la misma manera que la Clínica del “Dr. Hermilo Amador Castro”. Esto ha hecho que se enfoque a un solo nicho de mercado, el cual se interesa ampliar. Sin hacer estudios, ni promociones publicitarias, se ha segmentado dentro de la clase media baja.

El mercado potencial en palabras de Peláez (2009), es aquel mercado conformado por el conjunto de clientes que no consume el producto que deseamos ofrecer, debido a que no tienen las características exigidas por nosotros del segmento al que deseamos vender, porque consumen otro producto, le compran a la competencia, ya sea uno similar o un sustituto o sencillamente no consumen por temor a ver afectado su salud.

Se estima que el mercado potencial que posee una clínica o consultorio médico es muy grande ya que la necesidad que satisfacen es fundamental por lo que pueden realizarse esfuerzos que permitan a más personas tener acceso a los servicios que ofrece la Clínica Dr. Hermilo Amador Castro. Sin embargo, se debe ser cuidadoso al momento de priorizar los esfuerzos porque estos siempre conllevan a salidas de efectivo que bien se pueden focalizar en otras necesidades de la Clínica.

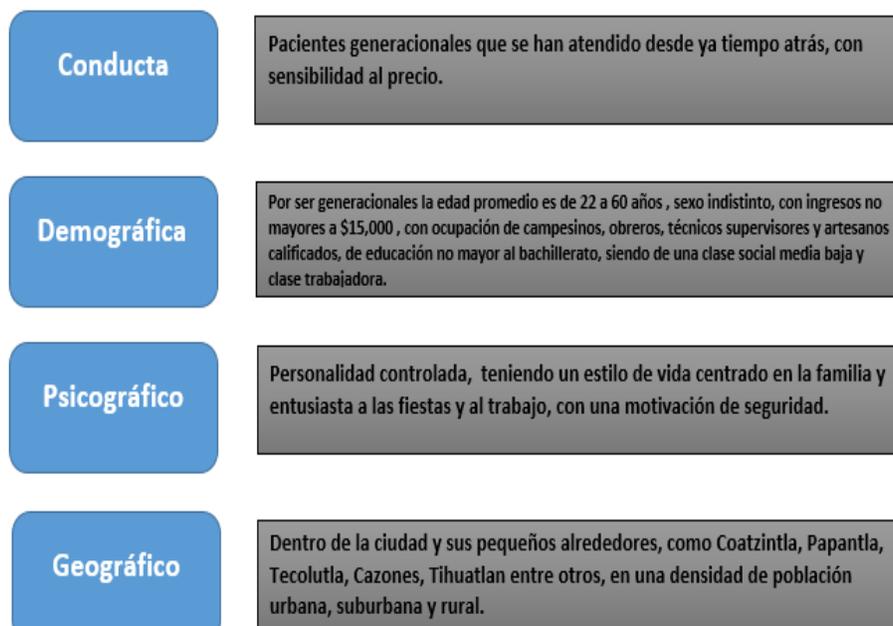
### **3.7 Clientes y niveles socioeconómicos del mercado real**

Para responder quiénes son los clientes reales de la Clínica Dr. Hermilo Amador Castro, Ferrell et al. (2012), comenta que se requiere de un análisis de las características que definen los mercados meta. Esto incluye las características demográficas como sexo, edad, ingreso, etc., y psicográficas como actitudes, opiniones, intereses, entre otras. Dependiendo del tipo de producto que venda la empresa, los agentes influyentes en las decisiones de compra y los usuarios pueden ser tan importantes o más que los compradores reales.

De acuerdo al mismo autor se realizó la siguiente figura con base en a la entrevista que se le hizo al Dr. Ernesto Martínez médico cirujano que labora con la

Empresa desde hace 30 años en donde se especifican las variables de segmentación en los clientes, para la Clínica del “Dr. Hermilo Amador Castro”. (Figura 3).

Figura 3: Segmentación de los clientes reales



Fuente: Elaboración Propia.

Sobre la base de los clientes que se han mencionado, es importante identificar los diferentes niveles socioeconómicos con el propósito de determinar en donde está dirigido el segmento de la Clínica médica y de esta manera abarcar también la población que se encuentra dentro de la segmentación y no han asistido a requerir los servicios de la Clínica.

De acuerdo con la Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercado y Opinión Pública los niveles socioeconómicos no son clases sociales, ni estilos de vida, ni ingresos; su verdadero significado es el nivel de bienestar del hogar, clasifica a los hogares y por tanto a todos sus integrantes, de acuerdo a su bienestar económico y social o que tan satisfechas están sus necesidades (AMAI, 2011).

La actualización de la última regla de esta asociación, en el 2011, se denomina la regla AMAI 8 x 7, clasificando a los hogares en siete niveles, tomando en cuenta que nos apoyaran en:

- Acortar el tiempo de aplicación.
- Mayor estabilidad en la medición.
- Asociación cada vez más a hogares y menos a personas.
- Facilidad para usarse en cualitativos.
- Mejor asignación y confiabilidad.
- Reconocer al nivel C-.
- Consiste con reglas anterior: C- más D+ = D+ anterior.

Así como también se mencionan los ocho indicadores de la regla 8 x 7 para medir esta segmentación.

- Número de habitaciones
- Tipos de piso
- Números de baños
- Regaderas
- Estufas de gas
- Números de focos
- Números de automóviles
- Escolaridad de la persona que más aporta.

Teniendo como base esta investigación, permite plantear la averiguación de campo, sustentada en el análisis, con el propósito de recoger información de los pacientes.

Para obtener esta información se utiliza el tráfico de piso (80 personas), número basado en el sistema de recepción mensual, que enumera a las personas que llegan a la Clínica por un servicio y lo pagan; de esto el 85% con base en las consultas generales que realizan los doctores, y el otro 15% en las cirugías de cualquier índole, teniendo esta información gracias a una entrevista con el director y dueño de esta empresa.

Es así como identificamos el segmento de mercado en un nivel socioeconómico que se realizó durante el mes de enero del 2015, la herramienta de entrevista a cada uno de los pacientes que llegaban a pedir los servicios de la Clínica y a su vez finalizaban el ciclo de la venta, es decir pagaban el servicio.

Se realizó una entrevista al total del universo de la Clínica para poder preguntar los ocho indicadores que nos muestra la AMAI, explicados anteriormente, y de esta manera aterrizar el segmento a donde pertenecen los pacientes de esta Empresa. De acuerdo a los ocho indicadores de la regla 8 x 7, basándose en los resultados que se están buscando para el segmento de clientes que requiere la Clínica médica, se mostrara el siguiente resultado:

Tabla 5: Segmentación de pacientes, la siguiente tabla nos habla de 8 indicadores que corresponden a los bienes materiales que tienen las familias por puntajes, por ejemplo: Si la casa donde se habita tiene menos de 4 habitaciones le corresponde un puntaje de 0, de 5 a 6 habitaciones le correspondería 8 puntos.

Indicadores	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos de los clientes de la clínica.
No. De habitaciones	1-4= 0	5-6=8	7 o más=14			0
Tipo de piso	Tierra o cemento= 0	Otro= 11				11
Numero de baños	0= 0	1=13	2 - 3=31	4 o más=48		13
Regaderas	No tiene= 0	Tiene= 13				13
Estufa de gas	No tiene= 0	Tiene= 20				20
Numero de focos	0 - 5= 0	6-10=15	11-15=27	16-20=32	21 a más=46	0
Numero de automóviles	0=0	1=32	2=41	3 o mas=48		0
Escolaridad de la persona que más aporta	menos primaria= 0	Primaria-Sec= 22	Prepa-Carrera tecnica= 38	Licenciatura= 52	Posgrado =72	22
<b>Total:</b>						<b>79</b>

Fuente: elaboración propia con datos de la AMAI (2011).

Dado este resultado arrojado por los puntos del nivel socioeconómico en el que se encuentra la mayoría de pacientes, se puede observar que pertenecen al segmento D, como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 6: Niveles socioeconómicos

**Puntos por Nivel Regla 8X7**

Nivel	Puntos
AB	193+
C+	155 a 192
C	128 a 154
C-	105 a 127
D+	80 a 104
D	33 a 79
E	0 a 32

Fuente: AMAI (2011).

De acuerdo al Instituto de Investigaciones Sociales el nivel socioeconómico D, es el segundo más pobre, se caracteriza por tener una propiedad y la mayoría carece de los servicios, bienes satisfactores y aspiran a contar con los servicios sanitarios mínimos, siendo el 21.4% de la población en distribución de los hogares; y con un 26.4% de la población en general; sin embargo por el resultado tan cercano al D+, con un total de 79 en el resultado total, siendo que la clase D+ es a partir de los 80 puntos, también especificaremos este segmento, ya que acertamos que en la población de la clínica por su cercanía al puntaje también se cuenta con algunos de estos pacientes. En el segmento socioeconómico D+, se tiene cubierta la mínima infraestructura sanitaria de su hogar, aspira a la adquisición de bienes y servicios que le hagan la vida más práctica AMAI (2011).

Como podemos valorar que el nivel socioeconómico D+ y D, siendo este un nivel bajo - alto pertenece al sector de la pobreza popular, dando como beneficio que este mismo tiene de los mayores porcentajes de la población en México, y como bien se sabe el sector salud público tiene muchas restricciones, siendo así un valor agregado para nuestro mercado potencial.

Como se puede observar la Clínica Dr. Hermilo Amador Castro debe realizar un análisis más profundo de los factores externos e internos para conocer cuáles de ellos pueden hacer que alcance los objetivos que se ha planteado así como aquellos que están perjudicando su logro.

Y a decir verdad, existe una gran posibilidad de que en la actualidad muchos de estos factores estén influenciado negativamente los resultados del negocio. Deberá realizarse un ejercicio a conciencia sobre la situación actual de la Clínica y en donde participen todos o la mayoría de involucrados en la Clínica participen para tener un panorama más amplio de las problemáticas que se viven y poder generar alternativas de solución.

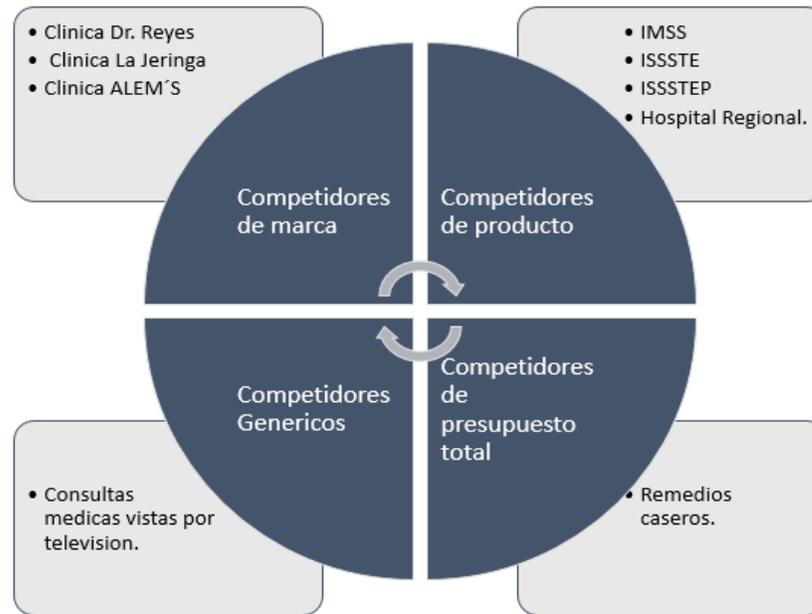
### **3.8 Competidores de la Clínica Dr. Hermilo Amador Castro**

Ferrell et al. (2012) , dice que la mayoría de las industrias los clientes tienen alternativas y preferencias para los bienes y servicios que pueden comprar. Así cuando una empresa define los mercados meta que atenderá, en forma simultánea elige un conjunto de empresas de la competencia. Las acciones futuras de estos competidores deberán monitorearse en forma constante e incluso preferentemente anticiparse. Una de los principales problemas para analizar a la competencia es la cuestión de identificación. La mayoría de las empresas enfrenta cuatro tipos básicos de competencia, según el autor.

1. Competidores de marca. Comercializan productos con características-beneficios parecidos para los mismos clientes a precios similares.
2. Competidores de producto. Rivalizan sobre la misma clase de productos, pero éstos son diferentes en características, beneficios y precios.
3. Competidores genéricos. Comercializan productos muy diferentes que resuelven el mismo problema o satisfacen la misma necesidad básica de los clientes.
4. Competidores de presupuesto total. Compiten por los recursos financieros limitados de los mismos clientes.

De esta manera en la Figura 4 se aplicará la clasificación de los competidores de la empresa de acuerdo a la clasificación anterior, según registros validados por estudios a la competencia.

Figura 4: Competencia de la Clínica



Fuente: Elaboración propia, con base en base a los estudios de competencia.

Todo lo desarrollado en lo puntos anteriores será de gran utilidad como insumo para posteriores estudios más profundos, pero aún más para futuras tomas de decisiones en el corto, mediano y largo plazo por parte de los propietarios respecto a la situación actual dela Clínica y el rumbo que se le quiere dar.

Se pueden enumerar y destacar muchas áreas de oportunidad dentro de la Clínica, sin embargo, hay algo que se debe destacar y es que si bien es cierto la dirección del negocio ha estado a cargo de una persona que no tiene formación profesional en administración, ha logrado llevar a delante por más de cuatro décadas la Clínica que aún sigue funcionando y que además él está dispuesto a aprender para cambiar y llevar su negocio a un mejor estadio.

## Capítulo 4. Marco metodológico

El objetivo principal es facilitar el planteamiento y ejecución del estudio o investigación que se aplique a la Clínica Dr. Hermilo Amador Castro, con la razonable seguridad de haber incluido los principales elementos de juicio necesarios para ello. (Franklin Fincowsky, 2009)

Para lograrlo es necesario un marco general de referencia metodológico que facilite identificar claramente los factores estudiados y analizar en forma racional, ordenada y sistemática sus componentes mediante las técnicas adecuadas.

### 4.1 El estudio de caso

El estudio de casos es una de las metodologías más utilizadas en la actualidad, la cual permite analizar el objeto de estudio en su contexto real. Por otra parte, conlleva al empleo de abundante información subjetiva, la imposibilidad de aplicar la inferencia estadística y una elevada influencia del juicio subjetivo del investigador en la selección e interpretación de la información. (Villarreal L. & Landeta R., 2010)

A pesar de estas críticas, para avanzar en el conocimiento de determinados fenómenos complejos es una metodología que aporta contribuciones muy valiosas si es empleada con rigor y seriedad, aplicando procedimientos que incrementen su confiabilidad y su validez.

Johnson y Onwuegbuzie (2004) comenta que “el tipo de estudio donde el investigador mezcla o combina técnicas de investigación, métodos, enfoques, conceptos o lenguaje cuantitativo o cualitativo en un solo estudio”, complemento natural de la investigación tradicional cualitativa y cuantitativa.

El estudio de casos ofrece resultados e información que pueden ser encontrados por medio de ambos métodos. Por tal motivo, se decidió utilizar la metodología mixta para estudiar la Clínica del Dr. Hermilo Amador Castro.

Las fortalezas de una investigación mixta son de gran relevancia para el proyecto, tales como:

- La estadística del estudio se puede utilizar para agregar precisión de entendimiento a las imágenes y la narrativa.
- Se puede responder a una gama más amplia de preguntas.
- La convergencia de conclusiones puede ayudar a corroborar los resultados.
- La conjunción de técnicas cualitativas y cuantitativas producen un conocimiento más completo.

La propuesta de investigación mencionada por Creswell & Plano (2007), define cuatro diseños como:

- **Triangulación**, combina las fortalezas de ambas metodologías para obtener datos complementarios acerca de un mismo problema de investigación, así como simultáneamente recolecta, procesa y analiza la información obtenida.
- **Exploratoria**, constituido por dos etapas, donde los hallazgos de la metodología utilizada en la primera etapa del estudio, siendo la cualitativa, contribuyendo en el desarrollo a informar a la etapa cuantitativa.
- **Explicativo**, diseñado en dos etapas en el cual el dato cualitativo ayuda a explicar los resultados significativos, o límites de la primera etapa cuantitativa.
- **Imbricado**, es aquel en cual una metodología sirve para apoyar un rol secundario, al estudio central el cual recolecta datos correspondientes a la otra metodología.

Atendiendo al objetivo de la estrategia de investigación se puede resumir la clasificación de estudios de casos propuesta por Yin (1994) en:

- **Descriptivos**, cuyo objetivo es analizar cómo ocurre un fenómeno organizativo dentro de su contexto real.

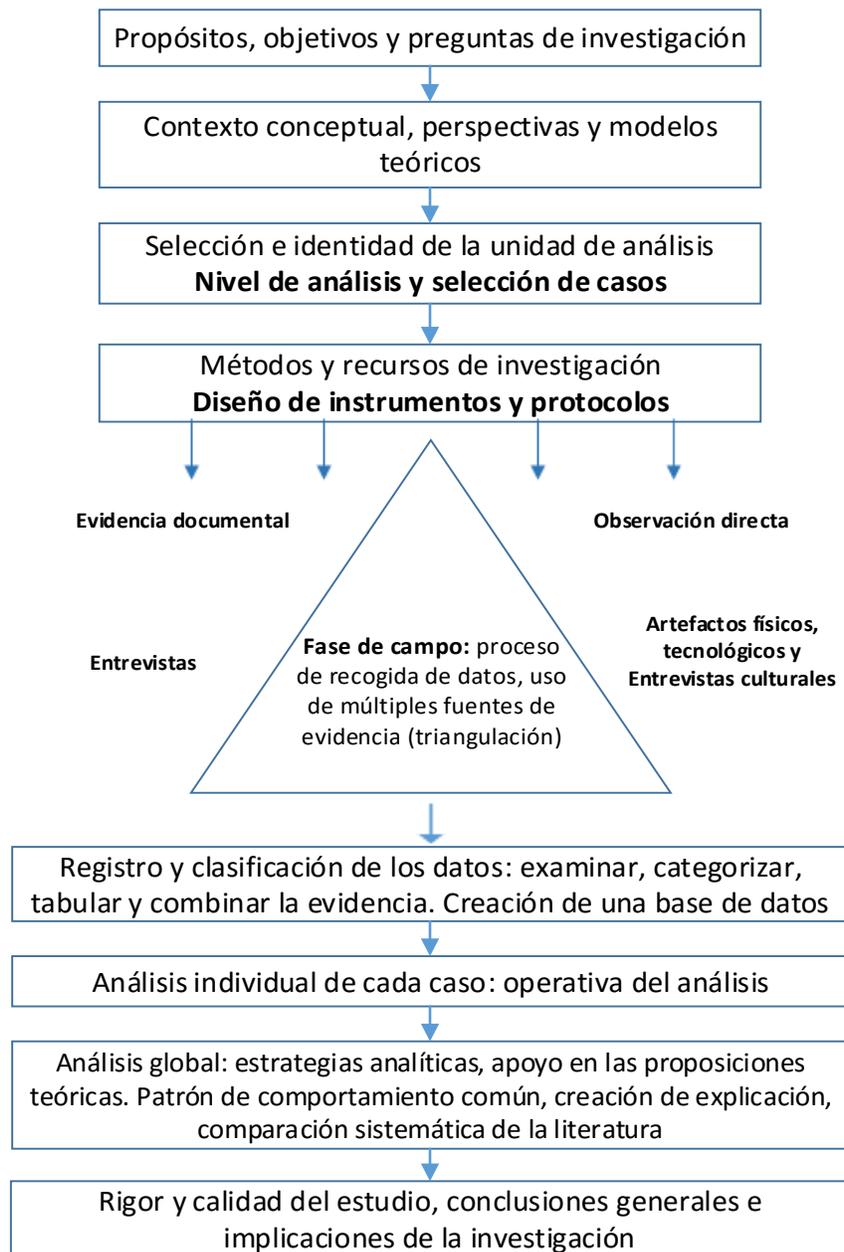
- **Exploratorios**, que buscan familiarizarse con un fenómeno o una situación sobre la que no existe un marco teórico bien definido.
- **Ilustrativos**, que de una u otra manera, ponen de manifiesto las prácticas de gestión de las empresas más competitivas.
- **Explicativos**, que tratan de desarrollar o depurar teorías, por lo que revelan las causas y los procesos de un determinado fenómeno organizativo. (Monge, 2010).

Dentro de este apartado, se analiza la metodología de la investigación, para poder llevar a cabo las mejoras y la atracción de nuevos clientes en la Clínica del Dr. Hermilo Amador Castro, tomando como base la población interna (pacientes con visitas frecuentes) y externa (pacientes potenciales), de la ciudad de Poza Rica, Veracruz, así como el método, técnicas e instrumentos de medición que se han utilizado para poder recabarla.

Para el caso del presente trabajo y de acuerdo al objetivo que se persigue, se considera que el estudio de casos será de **triangulación y descriptivo** ya que busca analizar cómo funciona la Clínica Dr. Hermilo Amador Castro; complementando este análisis con la recolección de información obtenida en el estudio de campo. Así como también **ilustrativo** ya que de una u otra manera se pondrá de manifiesto las prácticas de gestión de la misma.

El estudio de este caso en particular se desarrollará de acuerdo al esquema del diseño metodológico que proponen Villarreal y Landeta, el cual se muestra a continuación:

Figura 5: Esquema del diseño metodológico de Villarreal y Landeta



Fuente: (Villarreal L. & Landeta R., 2010)

La metodología es de gran importancia para llevar a cabo un diagnóstico de la investigación, desarrollando un diseño de segregación en forma ordenada y clarificada como ambos autores anteriormente mencionaban, teniendo un alcance de identificación a las necesidades de los objetivos planteados en el primer capítulo.

## **4.2 Población real y potencial**

Para determinar la población real se utilizó como base el censo del tráfico mensual de personas que solicitan servicios y los pagan, siendo este el mercado real que se encuentra dentro de la Clínica. Basado en el sistema de recepción, se obtuvo un total de 80 personas, tomando la media anual, entre meses buenos y malos. El grupo obtenido pertenece al nivel socioeconómico D+ y D, datos obtenidos en el apartado 3.7.

Se obtuvo también el mercado potencial dentro del mismo capítulo en el apartado 3.6, de acuerdo a las necesidades económicas que tiene la población de Poza Rica la sumatoria de la población después de la segmentación dio como resultado a 86,362 pacientes, que se puede contabilizar como el universo para posteriormente obtener un muestreo de conveniencia y especificar las necesidades de este grupo de personas, y de acuerdo con ello identificar las propuestas o conclusiones que se requieren para un planteamiento estratégico y mejora hacia la Clínica médica.

## **4.3 Investigación de mercado**

La premisa mayor del marketing es: conozca a su cliente. Cada vez más las empresas se están dando cuenta que no basta con ofrecer nuevos productos y/o servicios atractivos si no se tiene conocimiento de lo que los consumidores necesitan y desean.

Para tal efecto, la investigación de mercado es fundamental en el proyecto debido a que genera información importante para saber cuál es la preferencia de la gente y así poder realizar un buen esfuerzo de mercadotecnia.

La Asociación Estadounidense de Mercadotecnia define la investigación de mercados como: “la función que enlaza una organización con su mercado mediante la recopilación de información”

Por su parte, Malhotra (2008) define la investigación de mercados como: “la identificación, recopilación, análisis, difusión y uso sistemático y objetivo de la

información con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de marketing”

Esta información facilita la identificación, definición de oportunidades y problemas de mercado, así como el desarrollo y la evaluación de acciones de mercadotecnia; también permite vigilar el desempeño del mercado y mejorar la comprensión de la mercadotecnia como un proceso de negocios. (Hair, Bush, & Ortinau, 2010)

Por otra parte, el estudio de mercado tiene como finalidad cuantificar el número de individuos, empresas y otras entidades económicas generadoras de una demanda que justifique la puesta en marcha de un determinado programa de producción de bienes o servicios, sus especificaciones y el precio que los consumidores estarían dispuestos a pagar por ellos. (Stanton, Etzel, & Walker, 2007)

Sirve de base para decidir si se lleva o no adelante la idea inicial de inversión; pero además, proporciona información indispensable para investigaciones posteriores del proyecto, como los estudios para determinar su tamaño, localización e integración económica.

También permite identificar los elementos que se deben tomar en cuenta no sólo en la evaluación del proyecto de inversión, sino en la estrategia de construcción y operación de la unidad económica que se analiza.

Para la realización del estudio de mercado es necesario establecer el tamaño de la muestra para saber el número de encuestas que se deben realizar, con la finalidad de conocer información que nos permita mejorar los aspectos relacionados a los productos.

De acuerdo a Benassini (2014), el muestreo es la parte de la estadística que ayuda a minimizar el costo y el tiempo de una investigación de mercados, al permitir seleccionar algunos elementos de una población para aplicar el cuestionario, (instrumento de medición que se utilizará y que se explicará más adelante). De esta forma se evitará entrevistar al total de la población. Una muestra es adecuada en la medida en que es representativa de la población. Por

consiguiente, una buena muestra ayuda a obtener conclusiones precisas acerca del comportamiento de la población de que se trata.

El objetivo de cuantificar la demanda de los productos mediante encuestas, obliga a que dentro de las mismas se incluyan preguntas sobre el consumo del producto a través del tiempo. Por lo anterior es necesario determinar el tamaño de la muestra para saber el número de encuestas a realizar en el estudio de mercado y que se determinara por medio de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{4pqN}{S^2(N-1)+4PQ}$$

#### **4.4 Población de Poza Rica y segmentación de mercado potencial**

Los consumidores pueden ser agrupados y atendidos de varias maneras con base en factores geográficos, demográficos, psicográficos y conductuales. El proceso de dividir un mercado en distintos grupos de compradores con diferentes necesidades, características y comportamientos, y quienes podrían requerir productos o programas de marketing separados, se llama segmentación de mercado. (Kotler & Armstrong, 2013)

Para que los resultados de la segmentación sean útiles para los vendedores, también se deben cumplir algunas condiciones:

- 1) Las bases para la segmentación deben ser medibles y los datos que describan dichas características deben ser accesibles por cualquier medio, normalmente por internet, y tales características deben ser datos oficiales de los censos socioeconómicos o industriales que todo gobierno realiza en forma periódica. En el ejemplo que se ha descrito, es imposible hacer una segmentación por nivel educativo si no se tienen disponibles estadísticas oficiales (publicadas por el gobierno).
- 2) El segmento del mercado debe ser accesible en términos físicos a través de las instituciones comercializadoras, esto es, una vez localizado ya sea el nicho

de mercado o a los consumidores potenciales, cualquier comercializadora o la propia empresa debe tener acceso físico a esos consumidores para poder entregar el producto de manera regular.

3) Cada segmento debe tener suficiente cantidad de consumidores potenciales como para que el estudio de factibilidad del producto presente rentabilidad económica.

La segmentación de un mercado puede ser de muy diversos tipos.

- Segmentación geográfica. Trata de subdividir los mercados en segmentos por su localización: países, Ciudades, pueblos o regiones donde trabajan los consumidores potenciales. La razón es que los deseos de los consumidores y el uso de los productos suelen relacionarse con una o más de estas subcategorías.
- Segmentación demográfica. Los datos demográficos también proporcionan una base común para segmentar los mercados de consumidores. Se aprovechan con frecuencia por que guardan una relación estrecha con la demanda y se miden con relativa facilidad. Las características más comunes que se toman en cuenta son: edad, etapa del ciclo vital de la familia, ingreso y educación.
- Segmentación psicográfica o de comportamiento. Este tipo de datos sirven para segmentar mercados porque se relacionan con el comportamiento y porque se reúnen con relativa facilidad. Dicha segmentación consiste en examinar los elementos relacionados con la forma de pensar, sentir y comportarse de las personas.
- Segmentación por tipo de cliente (industria). Cualquier empresa que vende a clientes empresariales de diversas industrias quiere segmentar su mercado por industrias. Se pueden tomar en cuenta factores como: tamaño, estructura de la organización, criterios de compra, sector industrial al cual pertenece, entre otros.

Kotler y Armstrong (2013) definen el mercado meta como: “conjunto de consumidores que tienen necesidades o características comunes, a quienes la compañía decide atender”.

Para el presente proyecto se buscará la identificación de los grupos homogéneos de clientes para los productos, mediante la división del mercado total en varios grupos más pequeños.

Teniendo presente que el éxito de cualquier empresa es la capacidad de segmentar adecuadamente su mercado, se presentará en este proyecto la segmentación geográfica y la segmentación demográfica para que con apoyo de las mismas se pueda determinar el mercado meta.

Es de gran importancia dentro de este proyecto obtener el mercado potencial de Poza Rica Veracruz. De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística y Geografía la población total del municipio es de 193, 311, partiendo de este universo como general para el mercado potencial, con 52,149 viviendas habitadas, se tiene un promedio de 3.7 personas por vivienda (INEGI, 2011).

En la tabla 5 se muestran datos del sector salud más relevantes.

## Salud

Tabla 7: Datos del sector salud

<b>Población derechohabiente a servicios de salud, 2010</b>	128,125
<b>Personal médico, 2011</b>	624
<b>Unidades médicas, 2011</b>	16
<b>Población derechohabiente a servicios del IMSS, 2010</b>	64,323
<b>Población derechohabiente a servicios del ISSSTE, 2010</b>	8,799
<b>Población sin derechohabiencia a servicios de salud, 2010</b>	59,066
<b>Familias beneficiadas por el seguro popular, 2010</b>	16,518
<b>Población derechohabiente a instituciones públicas de seguridad social, 2011</b>	187,618

Fuente: (INEGI, 2011).

Los trabajadores permanentes tienen un trabajo seguro y con posibilidad a tener ingresos fijos, sin embargo la demás población que tiene este mismo derecho por ser trabajador o familiar sin ser permanente pueden tener menos posibilidad que los que llevan ya un determinado tiempo dentro de cualquier trabajo, debido a que

estos pudieran tener menos estabilidad y buscan diferentes opciones como unidades médicas; por otro lado también se puede observar que solo existen 16 unidades médicas dentro de la ciudad, lo cual es muy beneficioso para la Clínica ya que como competencia primaria del sector, son estas mismas unidades.

Estos datos que proporciona el INEGI (2011), permiten realizar una deducción exacta de los niveles socioeconómicos y segmentar la población. Por tanto, basando este estudio en el universo de los derechohabientes y los no derechohabientes permanentes, pueden hacerse las siguientes estimaciones:

Población sin derechohabiencia = 59,060 + Familias beneficiadas por el seguro popular =  $16,518 \times 3.7 = 61,117$  (media de habitantes por vivienda) = 61,116.6 habitantes que pertenecen a un nivel socioeconómico bajo y existe la posibilidad de que el servicio y los precios que ofrece la clínica se ajusten a las necesidades de esta población.

Como conclusión se puede observar que en la ciudad de Poza Rica, existe una población de 120,177 pacientes potenciales para poder atraerlos a la clínica, según la sumatoria total de IMMS que no son trabajadores permanentes, por lo cual podrían tener menos posibilidades económicas ya que no cuentan con un trabajo estable, más las familias beneficiadas por el servicio popular.

Posteriormente en la metodología, para ubicar con mayor precisión se realizará una encuesta en campo para revisar las necesidades de este grupo de población que podría ahorrarse las largas horas de espera dentro de las instituciones públicas y visitar las instalaciones de la Clínica. Por tanto, el resultado de los pacientes potenciales de acuerdo con la segmentación, se obtuvo del IMSS, siendo estos no derechohabientes de la institución, así como también las familias beneficiadas por el servicio popular, debido a la clase socioeconómica que la Clínica asume, teniendo como resultado un mercado potencial de 120,177 pacientes, de acuerdo a la segmentación del sector salud y empleo de la INEGI.

Según Benassini (2014), para estimar el tamaño de la muestra es necesario

utilizar la siguiente formula:

$$n = \frac{4pqN}{S^2(N-1) + 4PQ}$$

En donde:

n= tamaño de la muestra

p= probabilidad de que se realice el evento = 50%

q= probabilidad de que no se realice el evento= 50%

s= error permitido al cuadrado= 10%

N= tamaño de la población, cuando ésta es finita = 86,362

Basando dicha fórmula con los datos de este proyecto quedaría así:

$$n = \frac{4pqN}{S^2(N-1) + 4PQ} = \frac{4(.50)(.50)(120,177)}{(.01)(120,177 - 1) + 4(.50)(.50)} = \frac{120,177}{1,202.76} = 100$$

Dicho resultado indica que la muestra final para aplicación de encuestas en los pacientes potenciales es de 100 personas, tomando en cuenta que los sujetos de la muestra se obtuvieron de acuerdo a un muestreo por conveniencia.

De esta muestra ya perfilada por factores demográficos y socioeconómicos, se pudo identificar quién forma parte del mercado potencial e incluso determinar el mercado meta para el presente trabajo.

#### 4.5 Método y técnicas de investigación

##### Fuentes primarias de información

Las fuentes primarias de información son las que se encuentran en el propio usuario o consumidor del producto o servicio que se desea ofrecer, es decir que la fuente es el mercado mismo y los investigadores pueden escoger entre dos métodos generales de recolección de datos: cualitativos o cuantitativos.

Los métodos cualitativos se usan para generar conocimientos exploratorios preliminares sobre los problemas de decisión o para abordar complejas motivaciones de los consumidores que sean difíciles de estudiar con investigación cuantitativa. Los métodos cualitativos también son útiles para entender el impacto de una cultura o subcultura en las decisiones de un consumidor y para sondear motivaciones inconscientes o escondidas que no son fáciles de indagar en las investigaciones cuantitativas. (Hair, Bush, & Ortinau, 2010)

Por su parte, los métodos de investigación cuantitativa o de encuestas se centran en prácticas de interrogación formalizada y estructurada en las que el investigador ha determinado con anterioridad las posibles opciones de respuesta. Estas preguntas se formulan a un número de encuestados que depende del tamaño de la investigación.

De acuerdo con Hair, Bush y Ortinau (2010), los métodos cuantitativos se relacionan con los tipos descriptivos y causales de proyectos de investigación, en que los objetivos son hacer predicciones más atinadas sobre las relaciones entre factores de mercado y las conductas o validar la existencia de esas relaciones.

1. Observar directamente la conducta del usuario. Es el llamado método de observación y consistente en acudir a donde está el usuario para observar la conducta que manifiesta al comprar.
2. Método de experimentación. Aquí el investigador obtiene información directa del usuario disponiendo y observando cambios de conducta. Por ejemplo, se modifica el envase de un producto (reactivo) y se observa si por ese hecho el producto se consume más o menos.

Estos métodos se aplican a productos o servicios ya existentes en el mercado.

3. Acercamiento y conversación directa con el usuario. Si en la evaluación de un producto nuevo lo que interesa es detectar qué le gustaría consumir al usuario y cuáles son los problemas actuales existentes en el abastecimiento de productos o servicios parecidos, no existe mejor forma de saberlo que preguntar directamente a los interesados a través de un cuestionario.

La metodología que se aplicará a este proyecto será por medio de datos primarios con apoyo de un cuestionario de preguntas relacionadas con el negocio para

conocer fortalezas y debilidades del mismo. Después de que se recolecte la información, se analizará y se presentarán los resultados para facilitar la toma de decisiones.

De acuerdo a las técnicas de investigación de campo son aquellas que le sirven al investigador para relacionarse con el objeto y construir por sí mismo la realidad estudiada. Tienen el propósito de recopilar información empírica sobre la realidad del fenómeno a estudiar y son útiles para estudiar a fondo un fenómeno en un ambiente determinado. Con estas técnicas el investigador puede acercarse a información que no ha sido documentada; es decir, estudiar aquello de lo que no hay nada escrito todavía (Loubet, 2013).

La técnica utilizada es la encuesta, en palabras de Puente (2013) está destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. Para ello, a diferencia de la entrevista, se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos, a fin de que las contesten igualmente por escrito. Ese listado se denomina cuestionario autoadministrado. Es impersonal porque el cuestionario no lleve el nombre ni otra identificación de la persona que lo responde, ya que no interesan esos datos. Es una técnica que se puede aplicar a sectores más amplios del universo, de manera mucho más económica que mediante entrevistas.

Se utilizan tres tipos de preguntas dentro de esta técnica según el mismo autor del párrafo anterior, para elaborar el cuestionario:

1. Cerradas: Son preguntas cerradas cuando el encuestado sólo tiene una alternativa de respuesta; por ejemplo: sí, no o no sé; de acuerdo, indiferente, o en desacuerdo, etc.
2. Abiertas: En las preguntas abiertas se deja al encuestado contestar en forma "libre" para que exprese a su manera la respuesta.
3. Abanico (o de opción múltiple): Con las preguntas de abanico se propone al encuestado un determinado número de respuestas a escoger. Éste puede elegir

una o más opciones. Si es necesario se le puede indicar que especifique la respuesta considerada como principal o que ordene por grado de importancia. Es recomendable dejar abierta la posibilidad de respuesta, agregando la opción otro y pidiéndole entre paréntesis que especifique.

De acuerdo con Hair et al. (2010), el método de investigación por encuesta son las “Técnicas de investigación para recolectar grandes cantidades de datos con formato de preguntas y respuestas”. (p.222).

#### **4.6 Instrumento de medición**

El instrumento de medición que se empleará es el cuestionario, tomando como referencia al autor Ávila (2006), es un instrumento de recolección de datos que consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir.

El cuestionario resulta muy útil para la recolección de los datos cuantitativos. Los cuestionarios se aplican, ya sea por entrevista personal, telefónica o por “Auto-administración”. A manera de entrevista, una persona calificada aplica el cuestionario haciéndole las preguntas al entrevistado y anotando las respuestas y de esta manera actuando como un filtro.

El cuestionario que se utilizó dentro del mercado interno, se le denomina autoadministrado, este es enviado al sujeto participante y este lo llena por su cuenta sin que haya ningún mediador. Los cuestionarios auto administrados pueden ser entregados directamente en el sitio de interés o ser enviados al hogar o lugar de trabajo del encuestado. Los cuestionarios varían en tamaño, y pueden tener preguntas abiertas las cuales tienen un margen de posibilidades de respuesta. Así como también los hay de preguntas cerrada en la que los participantes solo pueden elegir una opción al responder; de esta manera ambas permiten segmentar e identificar al mercado meta que se desea llegar.

Los resultados obtenidos mediante el cuestionario permiten evaluar el servicio que requiere el mercado interno, conociendo la fidelidad de los pacientes hacia la Clínica médica Dr. Hermilo Amador Castro y el mercado potencial, es decir, cuáles

son los centros de salud que más frecuentan y cuáles son sus necesidades para poder asistir a ellos.

El cuestionario se aplicó en zonas donde generalmente acude el mercado del nivel socioeconómico al que se quiere llegar, dividiéndose en dos sectores: el mercado interno y por ser pequeño se medirá solo con el censo dentro del tráfico de piso mensual de la Clínica Dr. Hermilo Amador Castro y para el mercado potencial, los cuestionarios se aplicaran a la gente que está esperando el servicio del Hospital Regional, ambos ubicados en la ciudad de Poza Rica, Veracruz.

De acuerdo con lo ya mencionado se crearon dos tipos de cuestionarios, uno dirigiéndose al mercado interno o real y otro dirigiéndose al mercado potencial para poder obtener los resultados requeridos de la muestra (Ver anexo 2).

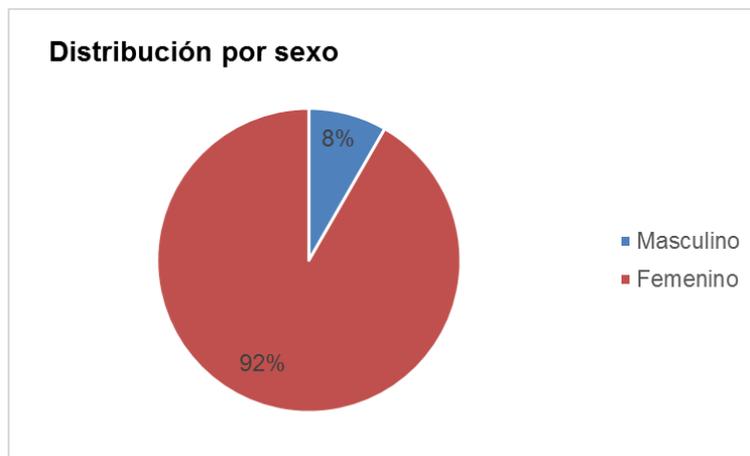
## Capítulo 5. Presentación y análisis de resultados

Dentro de este capítulo se presenta el análisis de resultados del instrumento aplicado en la ciudad de Poza Rica de acuerdo a la muestra y segmento presentado en el capítulo 4.

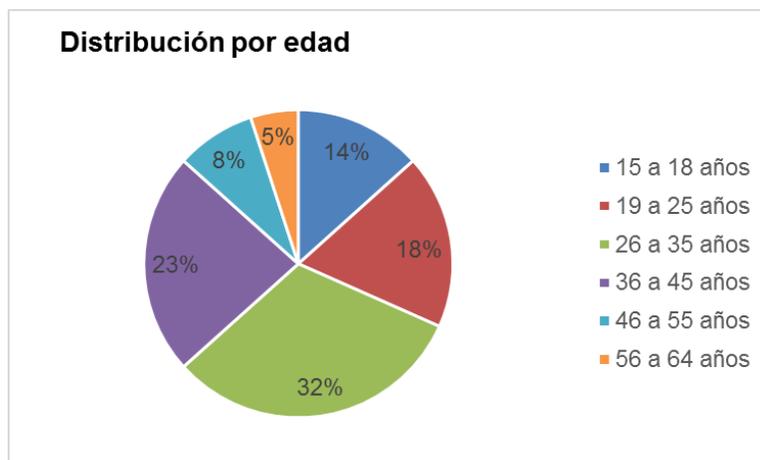
### 5.1 Análisis de resultados de la investigación cuantitativa del mercado real

A continuación se muestran las gráficas que representan el resultado de las diferentes preguntas en el mercado real, siendo este mercado los pacientes que asisten a la Clínica Dr. Hermilo Amador Castro, arrojando porcentajes finales y breves comentarios de análisis e interpretación de datos.

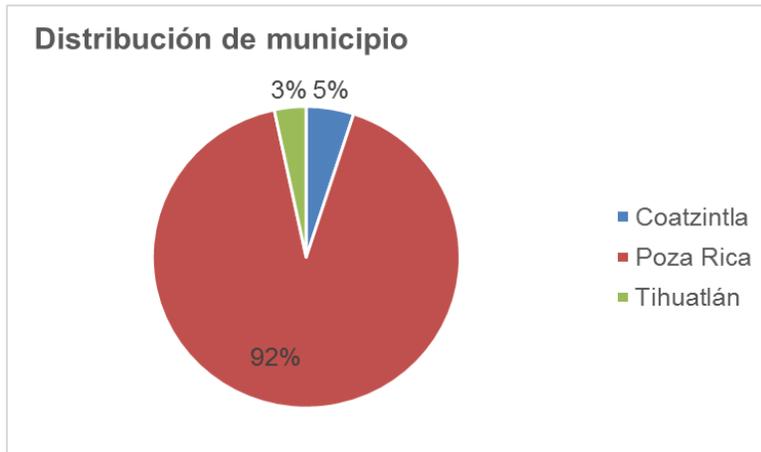
*Gráfica 1 Participación de encuestados de acuerdo al sexo*



*Gráfica 2 Participación de encuestados de acuerdo a la edad*



*Gráfica 3 Participación de encuestados de acuerdo al municipio*



Analizando estas gráficas de las primeras tres preguntas, refiriéndose a la distribución del sexo, edad y municipio al que pertenecen, se concluye que, sobre el perfil de mercado de la población entrevistada, se tiene una mayor proporción de sexo femenino que del sexo masculino, con un 92%. Con base en su mayoría los servicios que más se requieren son las cirugías de parto desde hace mucho tiempo.

En referencia a rangos de edad, predominan mayormente dentro de los encuestados las personas entre 26 y 36 años, en contraste con el 5 % perteneciente a personas que oscilan entre los 56 y 64 años de edad. Esto es un indicador muy interesante debido a que se pensaba anteriormente que los pacientes reales sólo era la gente que había visitado la Clínica desde sus inicios, sin embargo la participación de este rango de edad, indica que pueden ser los hijos o nuevos pacientes.

Asimismo, en parte del análisis, las personas que aportan información provienen de dos municipios cercanos a la ciudad, teniendo una contribución del 5% en el municipio de Coatzintla y 3% en el municipio de Tihuatlán, aunque es un mínimo porcentaje este nos muestra que podemos conseguir pacientes de poblaciones cercanas situando promociones dentro de ellas, ya que no se ha mostrado interés

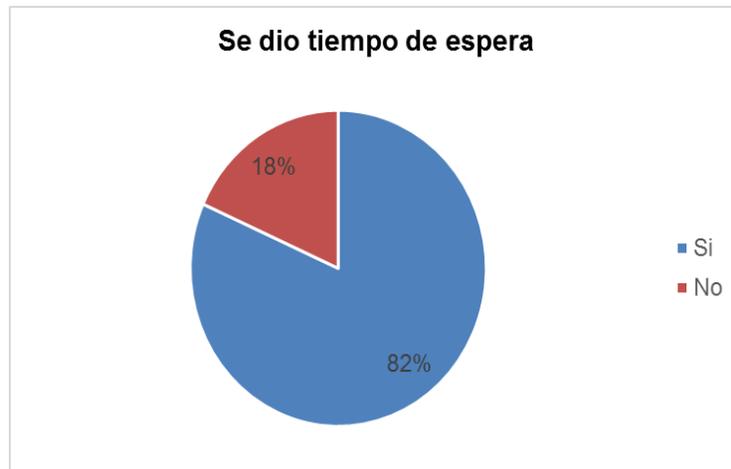
por conservarlas o aumentar la visita de la gente foránea, como se puede observar, teniendo el 92% de pacientes de Poza Rica.

*Gráfica 4 Satisfacción de la recepción*



Se comenzó la encuesta con la pregunta de satisfacción en el recibimiento de la recepción, ya que se cuenta con poco personal, sin embargo el nivel de total satisfacción de los pacientes atendidos al llegar a la Clínica fue el más alto, siendo de un 85%, sin tener pacientes que se le recibiera poco amable.

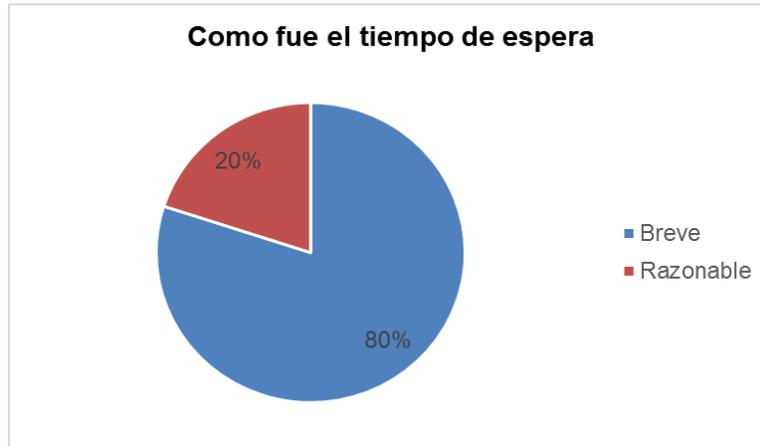
*Gráfica 5 Se dio tiempo de espera*



Con base en el tiempo aproximado de espera, se estima que el control de las consultas es bueno, debido a que solo el 18% no recibió un tiempo aproximado

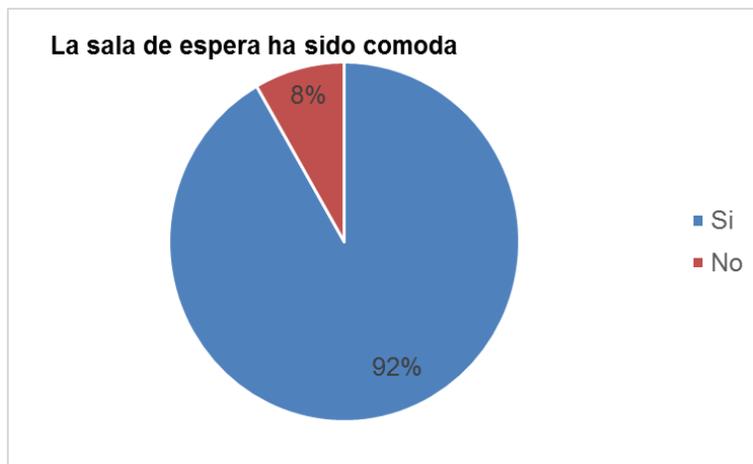
para ser atendido, sin embargo este indicador se tiene que lograr al 100%, ya que este es una de las principales ventajas competitivas que una clínica particular debe tener.

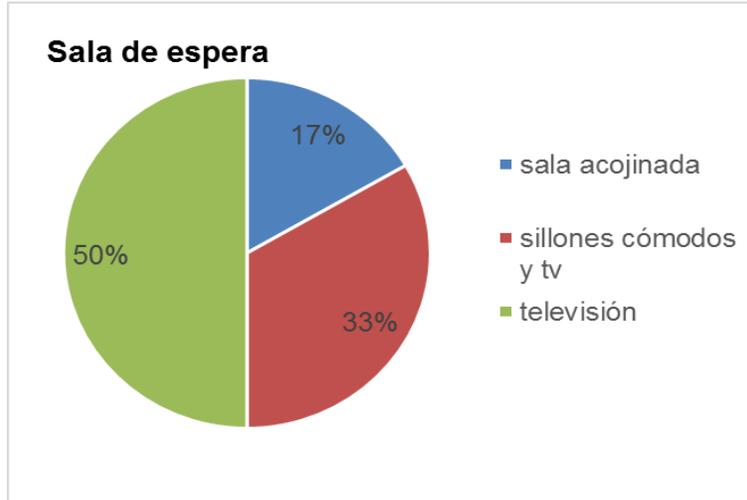
*Gráfica 6 Tiempo de espera*



Dentro del porcentaje de tiempo de espera estimado, se cuestionó si este fue razonable, debido a que como ya se mencionó, el indicador del tiempo es de gran importancia para diferenciarse de las unidades médicas sin costo que no lo hacen, mostrando que el 80% expresa que el tiempo que espero fue breve y sólo el 20% razonable, dejando fuera el tiempo excesivo, esto es un buen rango, sin embargo como también se menciona en la gráfica anterior, se tiene que lograr un 100% de satisfacción en este indicador.

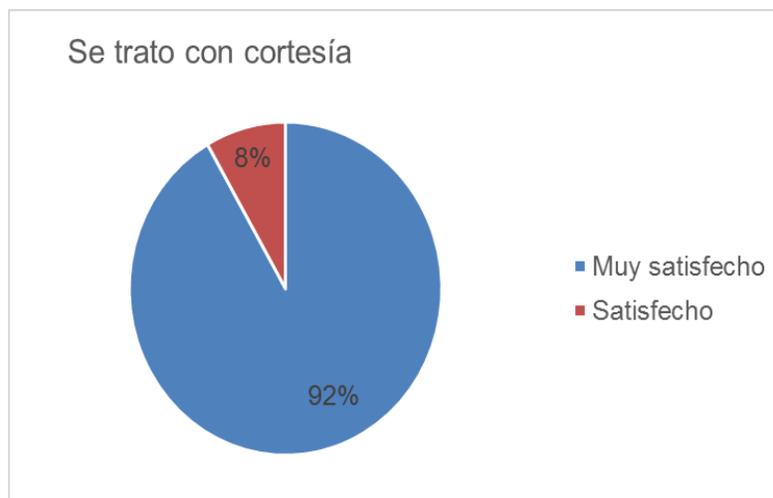
*Gráfica 7 La sala de espera ha sido cómoda*





De acuerdo con el cuestionamiento si la sala de espera de la Clínica les parece cómoda a los pacientes, únicamente el 8% respondió que no, sin embargo esta pregunta se relacionó con otra, para que indicaran que les gustaría para que su espera fuera más cómoda y de esta manera ver el área de oportunidad que se tiene para su estadía mientras pasan a consulta o esperan el servicio, y el 50% de ellos respondió que estarían mejor si se contara con televisores, así como también se puede observar que el 17% llega a la conclusión que se requiere una sala acojinada, por que como pudimos observar en las fotos del capítulo 3, de la infraestructura, esta solo cuenta con bancas hechas de cemento y azulejo.

*Gráfica 8 El trato del personal fue cortés*

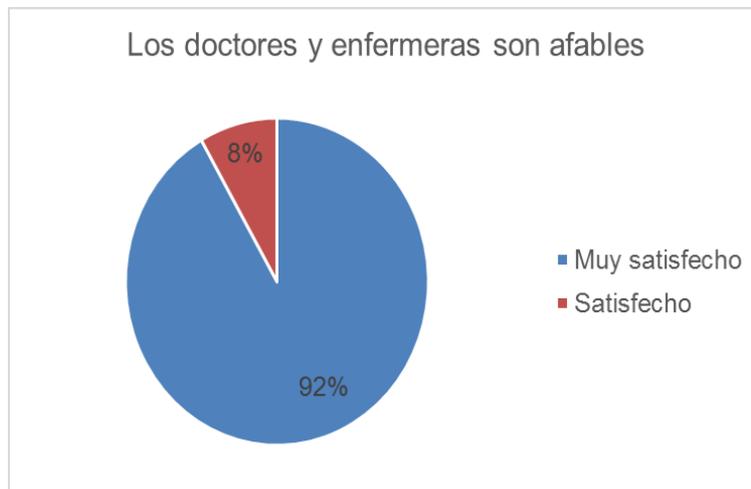


Es de gran importancia, el trato que se le da a los pacientes que escogen los servicios de la Clínica “Dr. Hermilo Amador Castro”, debido a que hay más alternativas fuera, es por ello que esta pregunta, siendo un Clínica particular es prioritaria para que el paciente se sienta totalmente satisfecho, teniendo como resultado, pacientes satisfechos de este trato. Ningún cuestionado respondió que recibe un trato descortés.

*Los doctores y enfermeras resolvieron las dudas y preocupaciones*

9.Dudas y preocupaciones	%
Si	100%

*Gráfica 10 Los doctores y enfermeras se mostraron amables*



*El doctor le dio el tiempo suficiente, ¿aproximadamente que tiempo?*

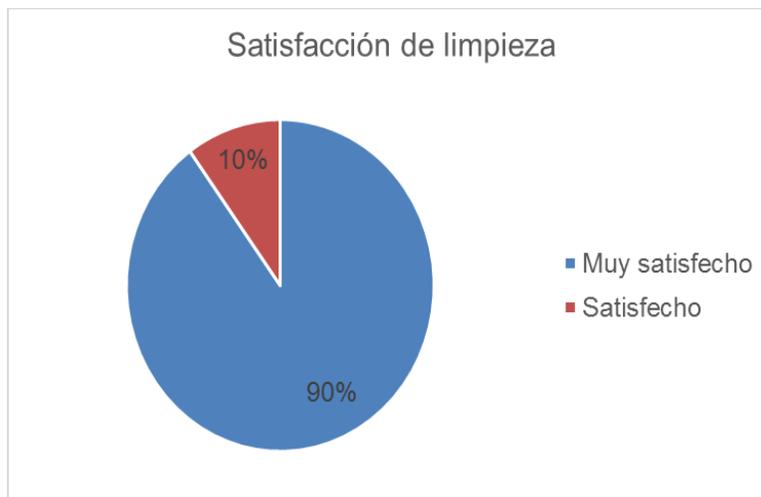
11. Tiempo suficiente	%
Si	100%

11. Tiempo minutos	%
30 min	100%

Estas tres preguntas se refieren a los principales responsables, de que los pacientes regresen por el servicio a la Clínica, siendo estos los doctores y enfermeras, por lo cual es importante que los pacientes tengan un buen concepto y sientan que la decisión de visita ha sido la correcta, en cuanto a los pacientes muestran una total satisfacción ante la resolución de todas las preocupaciones o dudas que estos puedan tener, el trato amable dentro de la gráfica 10, muestra un 92% con total satisfacción siendo este casi excelente, y el tiempo estimado que los pacientes requieren dentro de una media, según sus necesidades es de 30 minutos por consulta, refiriéndose a que este tiempo es suficiente.

Así mismo esto ayudará a tener como tiempo estimado un mínimo de media hora para cada una de las consultas, dependiendo la necesidad que se tenga, sin embargo, es importante valorar, que no se puede manejar menos del tiempo que los pacientes piden.

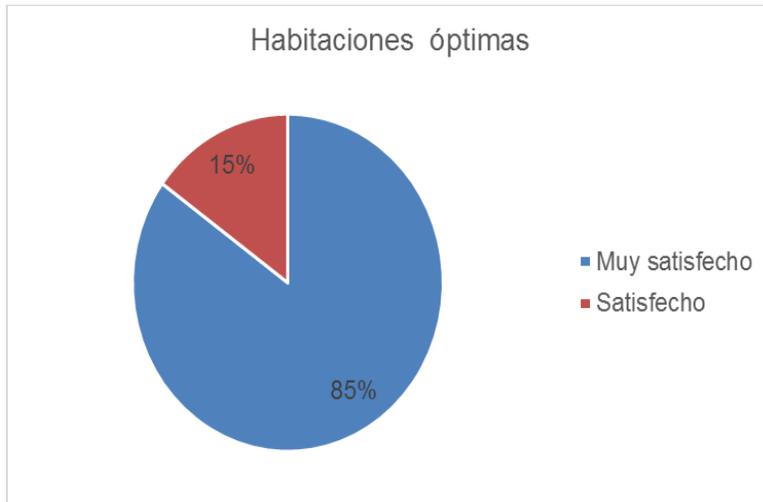
*Gráfica 12 Satisfacción de la limpieza*



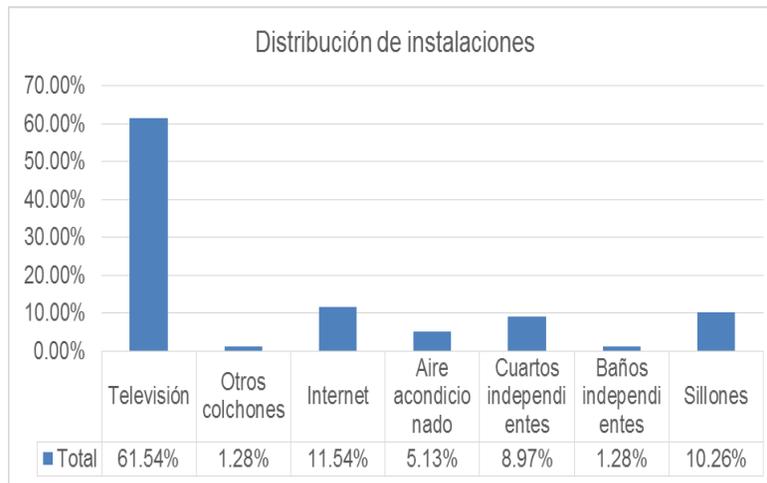
Para una clínica médica, la limpieza dentro de las instalaciones siempre debe ser un punto a mejorar hasta llegar al 100%, de acuerdo a las leyes de salubridad, para poder seguir ejerciendo. Teniendo un 90% muy satisfecho, sin tener a ningún encuestado insatisfecho de este concepto, sin embargo, esta pregunta se encuentra ligada a cuál de las instalaciones debería estar más limpia, pero nadie

la respondió, asumiendo que las instalaciones que han usado les parecen higiénicas.

*Gráfica 13 Satisfacción de las habitaciones*



*Gráfica 14 Que agregaría a su estancia*



*Pagarían un poco más por este servicio*

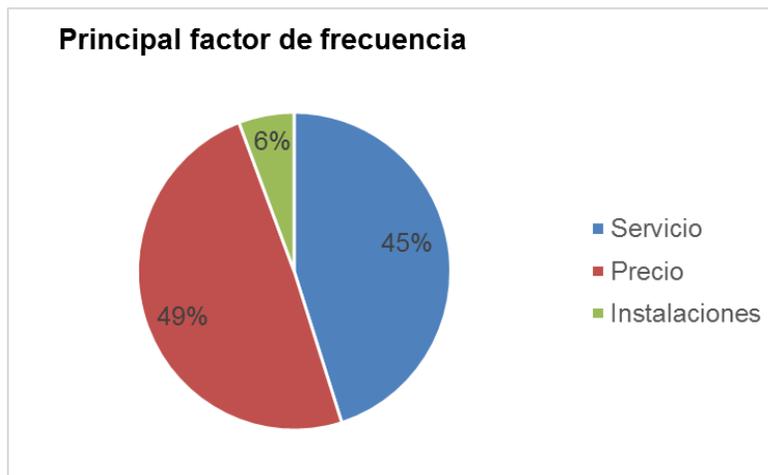
15. Pago más servicios	%
Si	100%

Dentro de la gráfica 13 14 y el cuestionamiento 15, se analiza el grado de satisfacción de las habitaciones para los pacientes que han tenido que usarlas,

siendo el 85% óptimas para su uso, no obstante los pacientes siguen indicando con un 61.54% que les gustaría que hubiera televisores y un 11.54% internet, así como también un 10.26% les gustaría que hubiera sillones para los acompañantes, tres de los mayores porcentajes que se deben tener en cuenta.

Es importante analizar que el mayor mercado que visita la Clínica es de 26 a 35 años, generaciones que son apegadas al internet, así como también al entretenimiento y comodidad, es por ello que estos tres últimos indicadores, van dando respuesta a lo que los pacientes hoy en día necesitan, y están dispuestos a pagar por esto.

*Gráfica 16 Principal factor de frecuencia*



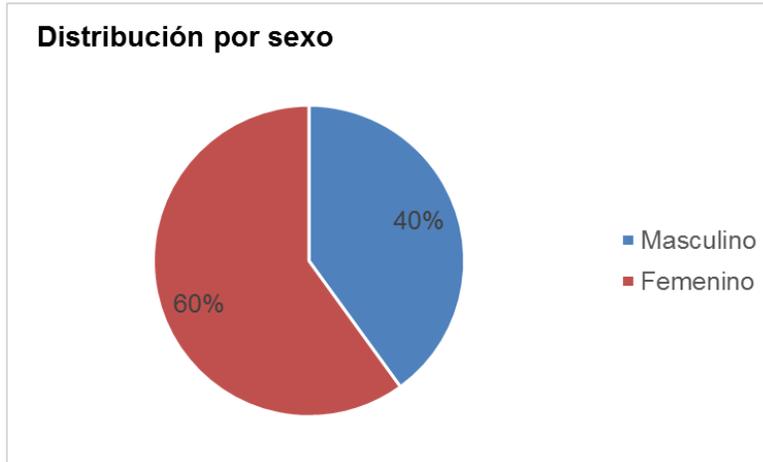
Entre los principales factores, casi la mitad del universo con un 49% se enfocó en el precio, seguido por el servicio con un 45% y solo un 6% por sus instalaciones, indicando que casi todos buscan servicios médicos accesibles, y aunque los pacientes pidan mayor comodidad, se deduce que el aumento de este no puede cambiar radicalmente por proporcionarles lo que requieren para estar más cómodos, teniendo como referencia la importancia del precio.

## **5.2 Análisis de resultados de investigación cuantitativa mercado potencial**

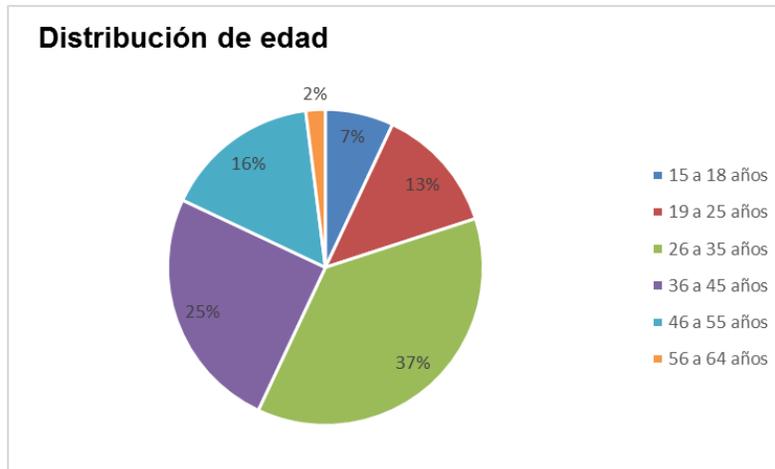
Dentro de este apartado se mostrarán las gráficas que representan el resultado de los cuestionarios hacia el mercado potencial, basándose en la muestra de un

grupo de 100 personas segmentadas dentro del capítulo 4, realizado en la ciudad de Poza Rica, afuera de las instalaciones del Hospital Regional, arrojando porcentajes finales y breves comentarios de análisis e interpretación de datos.

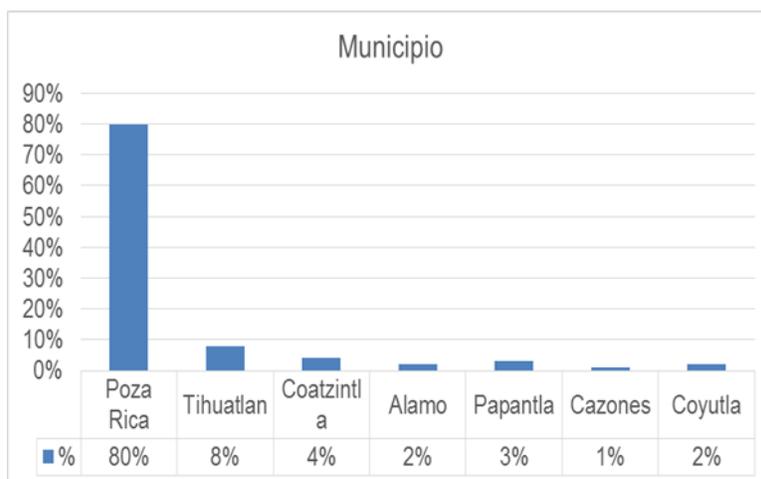
*Gráfica 1 Participación de encuestados de acuerdo al sexo*



*Gráfica 2 Participación de encuestados de acuerdo a la edad*



*Gráfica 3 Participación de encuestados de acuerdo al municipio*



Analizando las tres gráficas de las primeras preguntas, refiriéndose a la distribución del sexo, edad y municipio al que pertenecen, se concluye que, sobre el perfil de mercado de la población entrevistada, se tiene una mayor proporción de sexo femenino que del sexo masculino. Comparando con el mercado real, este nicho es el que más frecuenta los hospitales para diversas necesidades.

En referencia a rangos de edad, predominan mayormente dentro de los encuestados las personas entre 26 y 35 años, con un 37%, tendiendo muy cerca con un 25% el rango de 36 a 45 años, en contraste con sólo el 2 % perteneciente a personas que oscilan entre los 56 y 64 años de edad. Analizando más a fondo que los que más requieren la atención médica son las mujeres jóvenes.

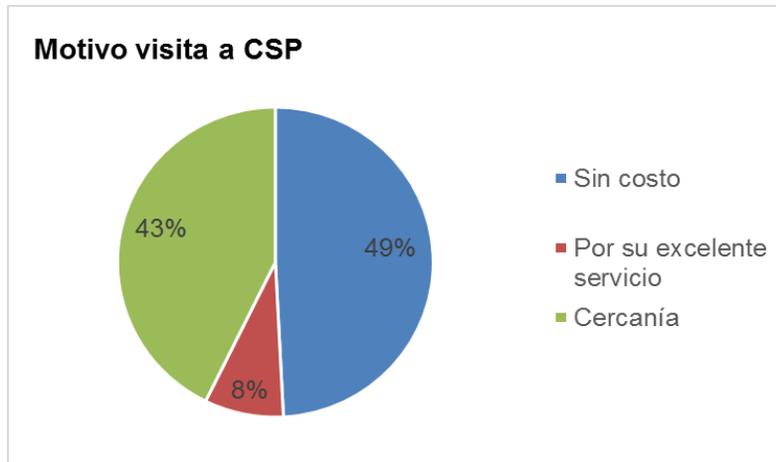
Asimismo, en parte del análisis, las personas que brindaron información provienen de seis municipios cercanos a la ciudad, teniendo una contribución del 8% en el municipio de Tihuatlán y 4% en el municipio de Coatzintla, Papantla con el 3%, Álamo y Coyutla con el 2% y Cazones contribuyendo con el 1%; esto nos indica que verdaderamente los dos primeros municipios son los que más se acercan a la ciudad de Poza Rica para obtener servicios médicos, sin embargo se tiene un área de oportunidad en los cuatro restantes, que aún no han visitado las instalaciones de la Clínica del Dr. Hermilo Amador Castro, siendo este un porcentaje aunque

pequeño, importante para poder visualizar oportunidades de promociones dentro de estas poblaciones.

*Centro de salud visitado*

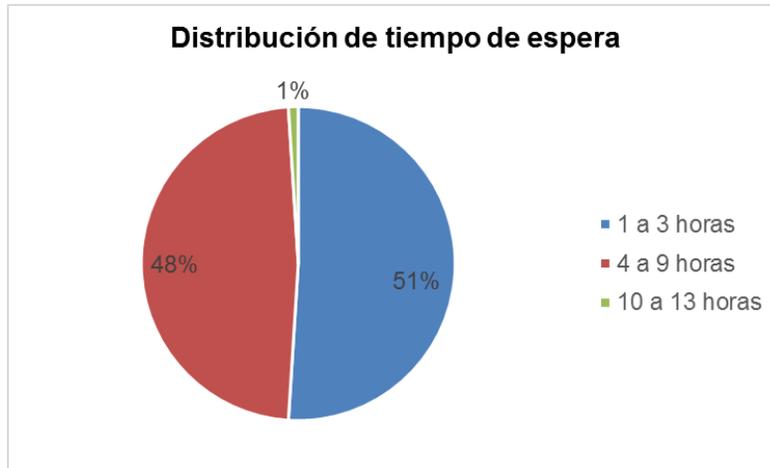
4. Centro de salud visitado	%
Hospital Regional	100
Total general	100

*Gráfica 5 Motivo de visita a un centro de salud público*



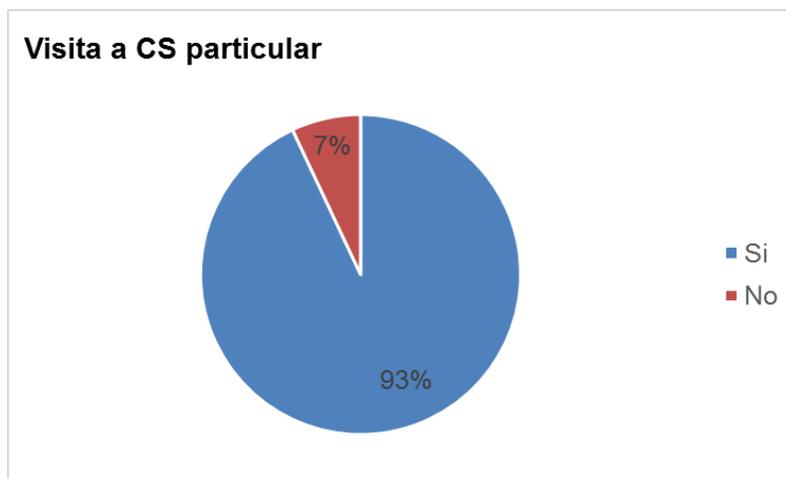
De acuerdo al cuestionamiento 4 y gráfica 5, se muestra que el 100% de las personas encuestadas fueron pacientes del Hospital Regional, segmento seleccionado de las demás opciones, teniendo como principal motivo de visita a un centro de salud público en la gráfica 5 un 49% de población, porque no tiene costo, así como también se muestra que los pacientes que asisten a estos centros médicos es por la ubicación céntrica que mantiene la institución, esto da un valor agregado a la Clínica del Dr. Hermilo Amador, ya que ambas se encuentran ubicadas en el centro de la ciudad.

Gráfica 6 Tiempo de espera estimado para ser atendido

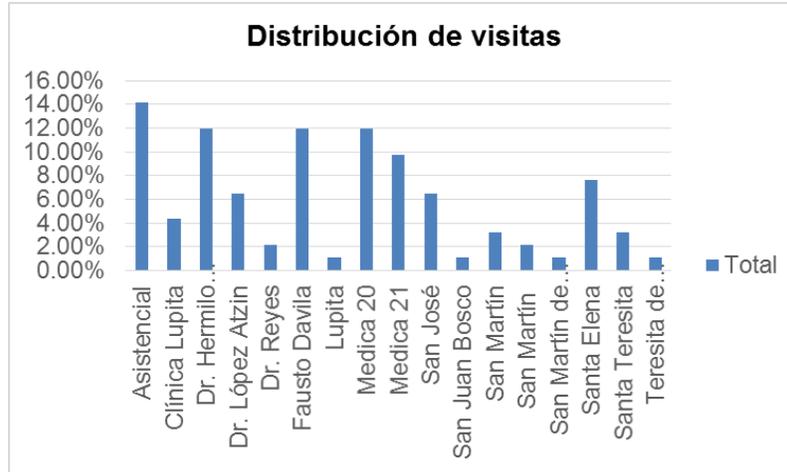


Dentro de esta gráfica se analiza que el 51% ha esperado para pasar a una consulta médica de 1 a 3 horas, sin embargo, se muestra también que casi la mitad del 100% con un 48% ha llegado a esperar hasta 9 horas, para obtener el servicio, esto hace constar que dentro de estas instituciones hay gran saturación, esto es aún más complicado para el grupo de personas que vienen de las diversas comunidades como se pudo ver en la gráfica 3, ya que tienen que esperar a ser atendidas. Se obtuvo pues información relevante para emplear estrategias y ganar parte de este mercado potencial.

Gráfica 7 Ha visitado algún centro de salud particular



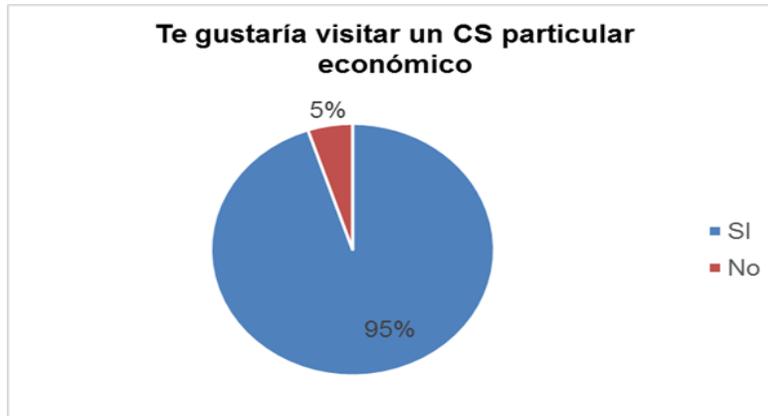
Gráfica 7 Nombre de la clínica particular que ha visitado



Cabe mencionar que de las personas encuestadas, el 93% ha visitado centros de salud particulares, indicador relevante ya que muestra que pueden pagar por un servicio de salud accesible, de las clínicas particulares más visitadas, es la clínica Asistencial obteniendo el 14%, siguiendo con tres clínicas muy cercanas al porcentaje mayor, la Clínica Dr. Hermilo Amador Castro, Fausto Dávila, y Médica 20, compitiendo con un 12% estas últimas, deduciendo que la Clínica Dr. Hermilo Amador Castro, se encuentra entre las favoritas de este segmento de mercado.

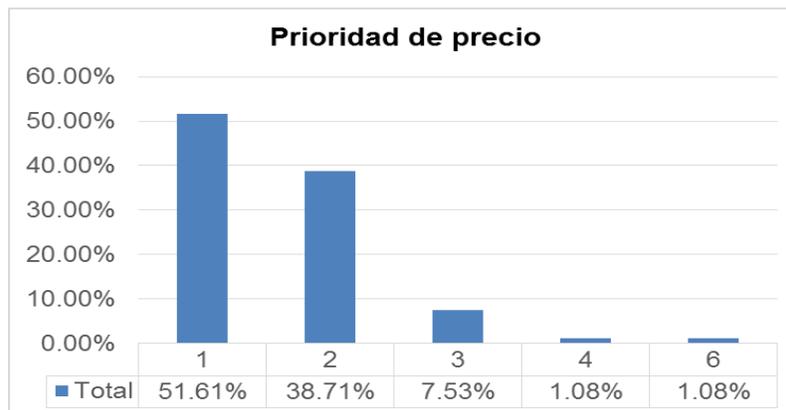
Es importante mencionar que su competencia es amplia ya que tiene 16 clínicas que se adaptan a los costos que estos pacientes buscan. Esto sirve para darse cuenta de la magnitud de la competencia así como de la posible respuesta de ella ante la estrategia que se pretenda seguir.

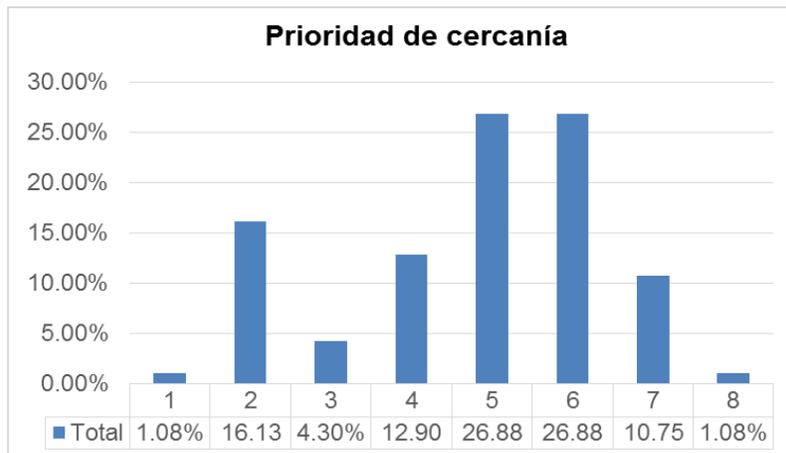
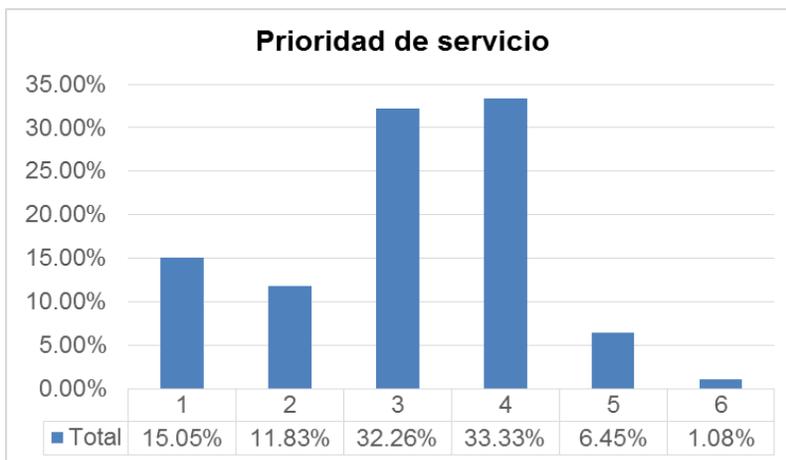
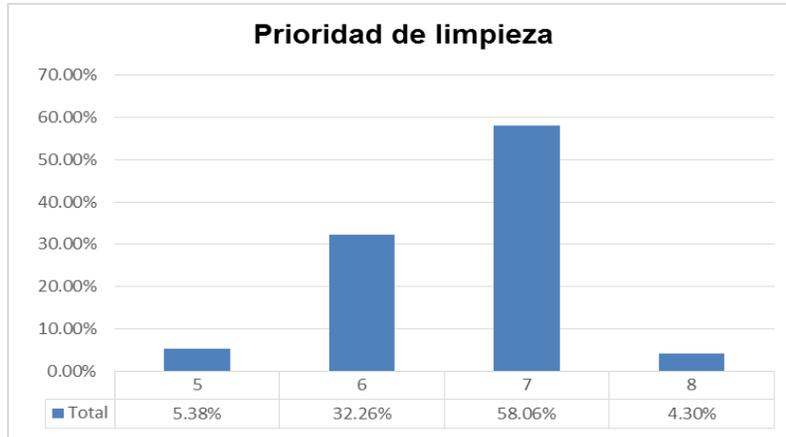
*Grafica 8 Porcentaje de personas que les gustaría visitar una clínica particular económica*

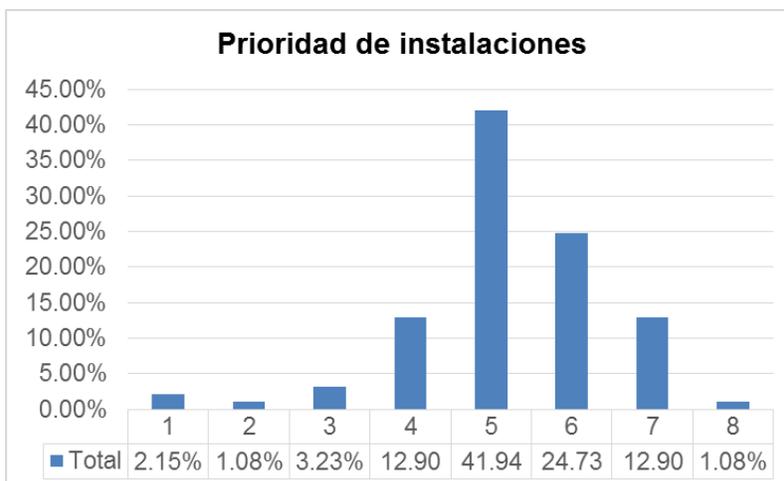
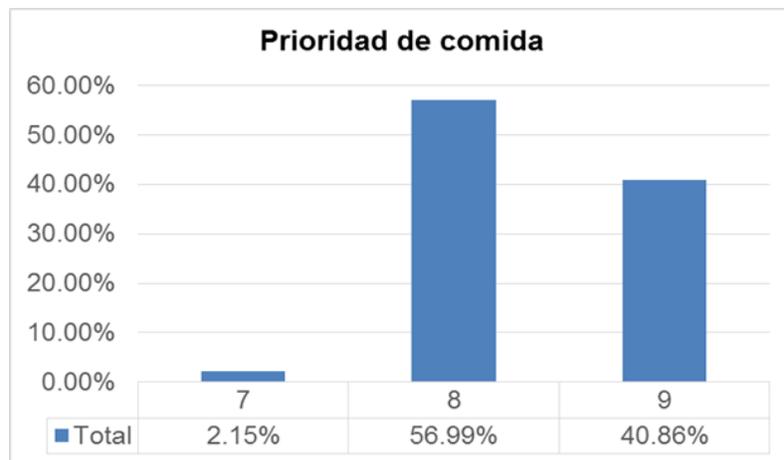
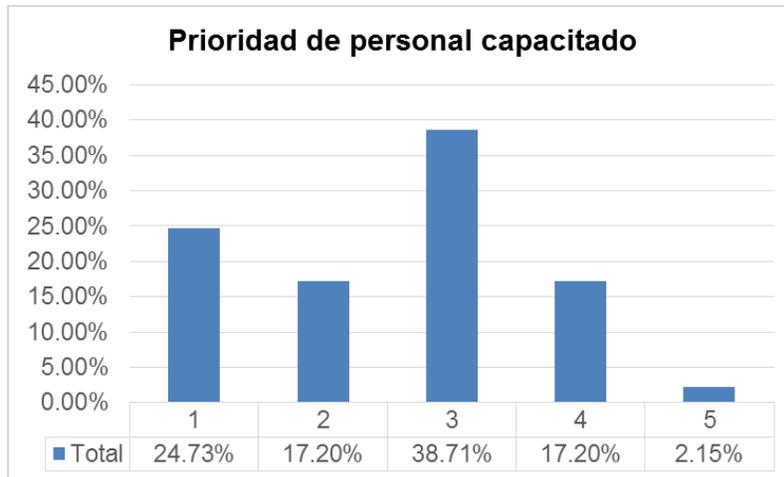


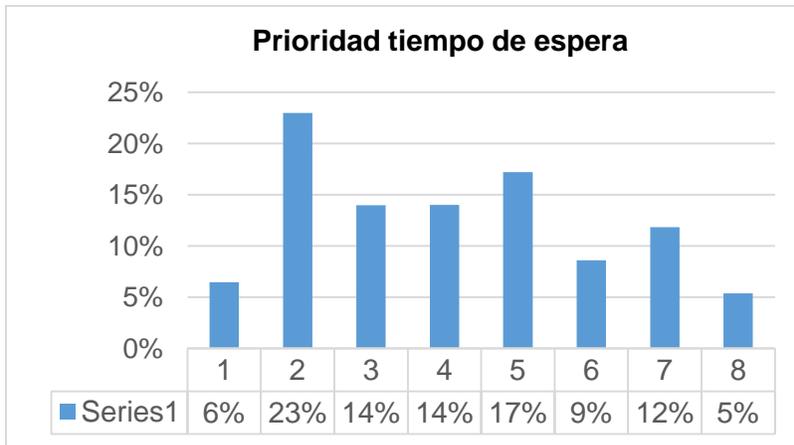
Es importante saber que el 95% de la población encuestada afuera de las instalaciones de IMSS, responden que sí les gustaría visitar una clínica que se adaptará al presupuesto que ellos tienen. Como referencia la gráfica 7, ya que se puede hacer constar la veracidad de este porcentaje.

*Gráfica 9 de prioridades, del 1 al 9 siendo el 1 el más importante*







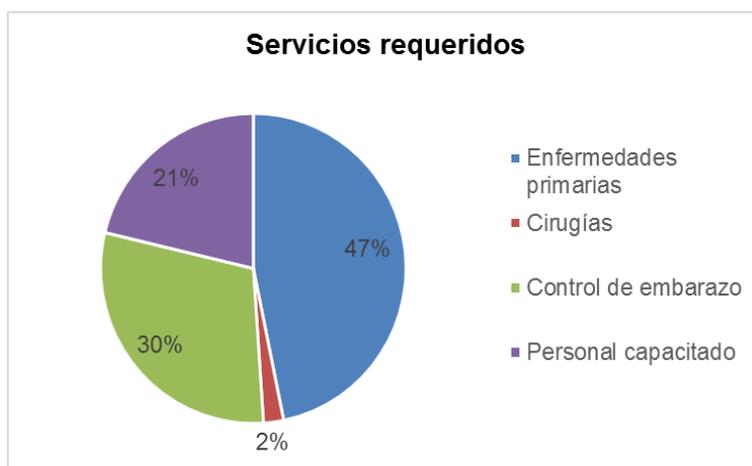


Este conjunto de gráficas, muestra nueve prioridades que los pacientes requieren al visitar una clínica particular, siendo el número uno como el más importante, sucesivamente llegando al nueve como el de menos interés.

Dentro de la tabla de precios, el mayor número obtenido dentro de esta fue el 1, quedando como el primer indicador más importante para la gente del segmento de mercado mencionado. Continuando con el mayor número de 2, correspondientes al tiempo de espera, el número 3 lo adquiere el interés de los pacientes por ser atendidos por personal capacitado, debido a que durante la encuesta hicieron mención a que no por pagar poco, el personal no tenga las aptitudes que se requieren para solucionar sus necesidades, el mayor número de 4 se le dio al servicio que se da, no obstante queda claro para las clínicas del sector particular que es uno de los valores agregados que los pacientes buscan al pagar, sentirse

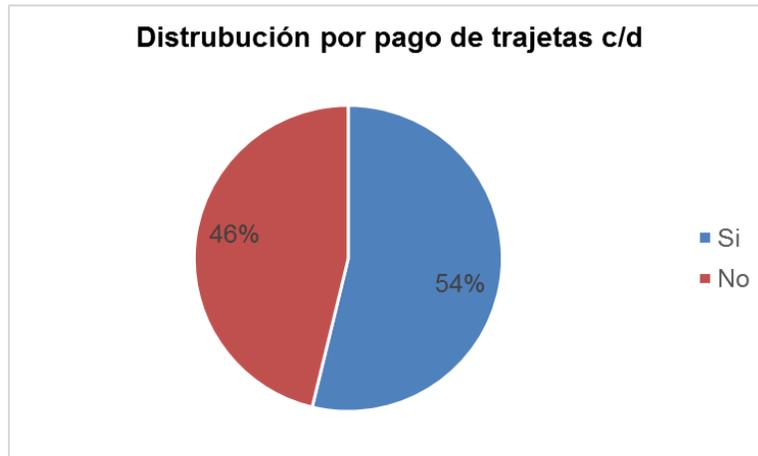
importantes como en cualquier experiencia de compra, ellos buscan tener esta misma en base al trato que se les otorga al escoger una clínica y no otra, siguiendo con el número 6 interesados por la cercanía, cabe resaltar que dentro de esta tabla, anteriormente sin mencionar estas prioridades los pacientes buscan la mejor ubicación, debido a que el transporte que se utiliza es el público, con el mayor número de 7 se encuentra la limpieza, a pesar de ser un número cercano al final de las prioridades, es de los factores más importantes para cualquier clínica médica, ya que sin este no podrían estar funcionando dentro del sector salud, el número 8 lo obtiene la comida, adquiriendo comentarios que cuando se está enfermo lo que menos interesa es comer, y por último el segmento de mercado seleccionado ubica a los lujos, debido a que como se ha mencionado su mayor apreciación es hacia el precio. Es así como este análisis nos da mayor visión a lo que realmente priorizan los pacientes del segmento D+ y D.

*Gráfica 10 Servicios que más solicitan al visitar un centro de salud*



De acuerdo a los servicios más solicitados dentro de las unidades médicas se observa que el 47% asiste para enfermedades primarias como tos, gripa, dolores estomacales, etc., y como segundo servicio se encuentra el control de embarazo, dos de las solicitudes que dentro de la Clínica Dr. Hermilo Amador Castro promociona con más frecuencia.

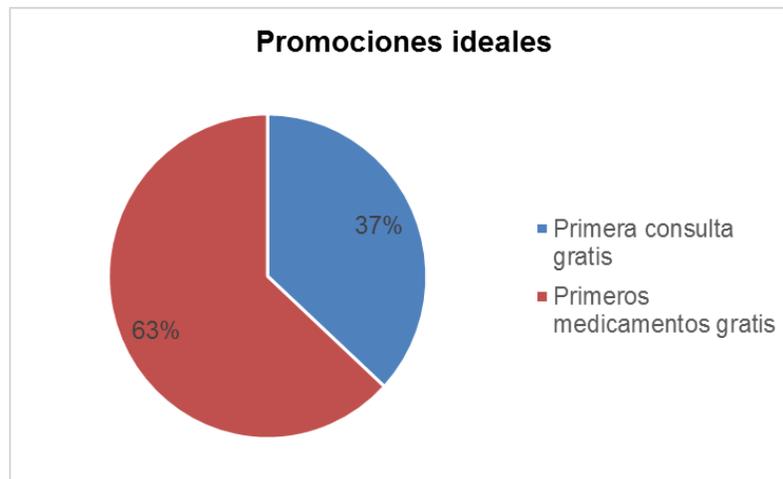
Gráfica 11 Pago con tarjeta de crédito o débito



Actualmente es importante entender que la salud en muchas ocasiones se ha convertido en un lujo y no siempre se tiene solvencia o la cultura de ahorro cuando se presenta la necesidad, con base a ello se realizó esta pregunta sin pensar que del 100% del universo de la población encuestada, un 54% comenta la importancia de poder realizar los pagos con tarjeta.

Analizando que se pueden obtener promociones vinculadas con los bancos para que tengan opción de pago a meses sin intereses, y este sea uno de los servicios que la Clínica Dr. Hermilo Amador Castro tenga como ventaja competitiva hacia otros centros de salud de bajo costo.

Gráfica 12 Promociones atractivas en la primera visita



Dentro de las estrategias promocionales que se puede adquirir en la primera visita a la Clínica, los encuestados prefieren los medicamentos gratis en la primera consulta, esto no adquiere mayor gasto dentro de la inversión, debido a que la Clínica recibe el suficiente medicamento en muestra gratis para poderlo otorgar, sin embargo, no existe el planteamiento de la promoción, ya que se realiza de manera informal, según el Dr. Hermilo Amador Castro.

De acuerdo a los resultados obtenidos, en el siguiente capítulo se mostrarán las conclusiones tanto de la investigación de mercado como del estudio en general.

## Conclusiones del estudio

De acuerdo al procesamiento y análisis de toda la información recabada, es posible hacer mención de algunas conclusiones y posibles propuestas para un estudio futuro en la Clínica Dr. Hermilo Amador Castro. A continuación, se enlistan los principales hallazgos y cruces de información del mercado real y potencial entrevistados que ofrecen un panorama más claro de la situación competitiva de la Clínica.

- El mayor porcentaje que visita los centros de salud son mujeres, por lo cual se podría generar un mayor impacto en promociones para el sexo masculino, y de esta manera atraer este segmento, es importante remarcar que la Clínica comenzó como maternidad, eso enfoca a las mujeres y es por ello que dentro de los servicios que otorga la Clínica sigue siendo este el de mayor búsqueda.
- La edad promedio de ambos mercados es de 26 a 35 años, como se pudo ver en ambos mercados es la edad que más asiste a requerir un servicio de salud, esto de acuerdo a los resultados es por motivos de embarazo, mismo factor del mayor porcentaje en mujeres, sin embargo la generación de adultos mayores es un nicho que se requiere atraer.
- Lo que más aprecian los pacientes es que se les dé un tiempo de espera razonable, ya que, de acuerdo al análisis de las encuestas, este fue el factor más alto en cuestión de servicio, teniendo un valor agregado en la Clínica de acuerdo a su porcentaje de total satisfacción en cuanto al tiempo de espera.
- Una consulta debe durar no menos de 30 minutos, estadísticamente con base a las encuestas, este es el tiempo mínimo que los pacientes requieren para una consulta médica de cualquier índole, es de gran importancia tomar esto en cuenta, para que ellos se sientan bien atendidos, y que su dinero ha sido bien invertido al escoger una Clínica particular.
- Las horas de espera de los centros de salud públicos son desde 1 a 9 horas, siendo una gran área de oportunidad para estos centros de salud

particulares, la Clínica debe tomar esto como propuesta de valor agregado y cada vez mejorar el tiempo de espera que se da de un paciente a otro.

- La Clínica del Dr. Hermilo Amador Castro se encuentra en las favoritas del segmento de mercado, tomando como base las respuestas que dieron los encuestados en el mercado potencial, enumerando a la clínica dentro de las tres más visitadas.
- Los pacientes además de buscar satisfacer su necesidad de salud, también buscan entretenimiento dentro de una clínica particular, buscan comodidad, que su estancia sea lo más placentera posible y les gustaría que la Clínica contara con una televisión y asientos más cómodos. Esto representaría una inversión mínima para la Clínica, pero podría hacer que se vuelva más atractiva para satisfacer las necesidades de los pacientes.
- De acuerdo al punto anterior, se les pregunto si pagarían más por tener mayor comodidad, y la mayoría de encuestados respondieron que sí, es por ello la importancia de tomar en cuenta lo que los pacientes requieren para estar más cómodos, más aun, en una Clínica particular.
- Dentro de las prioridades para los pacientes se encuentra el precio y como última prioridad el lujo, como se ha mencionado dentro del proyecto el segmento de mercado D+ y D, busca un servicio de acuerdo a las posibilidades de este. Es importante equilibrar el costo de cada uno de los servicios con las comodidades básicas que actualmente debe de tener una clínica médica, como ejemplo lo mencionado en el párrafo anterior es una comodidad básica y no un lujo, ya que resultaría contraproducente tener lujos dentro de las instalaciones, porque no serían pagadas, y alejarían a los pacientes, pensando que los costos han encarecido.
- Las necesidades de asistencia médica en su mayoría son enfermedades primarias como tos, gripa, dolores estomacales y control de embarazo, siendo este un punto importante, de acuerdo a los servicios que ofrece la Clínica, ya que es una unidad médica que no cuenta con la tecnología para atender pacientes con enfermedades más complejas y no está dentro del plan a mediano sino a largo plazo obtener dicha tecnología.

- Los pacientes prefieren los medicamentos gratis, esta última pregunta dentro de la encuesta número 2, generó la oportunidad de conocer lo que los pacientes requieren, siendo así una venta cruzada dentro de un servicio, de acuerdo a que esta misma promoción se puede enlazar con los laboratorios médicos que requieran atraer pacientes, convirtiéndose en una alianza estratégica para ambos y generar lealtad dentro de ellos.

En el estudio se determinó que existen muchas áreas de oportunidad entre las que se pueden considerar las siguientes:

### **Aspectos internos de la Clínica**

- **Planeación estratégica**

A pesar de que la Clínica cuenta con una visión, misión y filosofía que ya se apuntó que es el inicio de la planeación estratégica, evidentemente carece de una planeación estratégica formal, es decir, que no existe un documento válido y donde se especifique detalladamente el propósito del negocio, no cuenta con la definición de objetivos que harán que se cumpla la visión.

No cuenta con una estrategia que trace o muestre el camino a seguir para alcanzar los grandes objetivos que se ha planteado alcanzar, aunque sea de manera implícita. El modelo de administración estratégica no existe, por lo que posiblemente todo lo que se haga sea visto como positivo para el negocio, aunque no lo sea.

Se puede observar ante esto que es necesario un cambio estructural en la Clínica en el que participen los que forman parte de esta familia, aunque no exista un contrato formal que los una.

Algo muy importante de mencionar es que no se cuenta con un plan de sucesión familiar, es decir que nadie se está preparando para sustituir al actual director de la clínica una vez este decida retirarse. Esto debería ser tomado en cuenta para que la Clínica siga teniendo ese sentido humano que ha caracterizado al Dr. Hermilo Amador Castro.

- **Infraestructura y servicios**

La infraestructura con la que actualmente cuenta la Clínica no le permite realizar planes de crecimiento en un corto plazo, pero esto no debe de ser limitante para mejorar los servicios que brinda la Clínica.

Es necesario comenzar a pensar en que pronto se quedará chica respecto a las necesidades de los pacientes, así como a los embates de la competencia.

Los servicios que brinda la Clínica han sido suficientes para poder generar valor para todos los involucrados en el día a día de la Clínica, sin embargo, es necesario pensar en que existe un gran mercado cautivo que está esperando que otros servicios se les puedan ofrecer para visitar la Clínica.

- **Modelo de negocio**

Se pensaba que el modelo de negocio simplemente se trataba de la manera en cómo es remunerado el personal que labora en la clínica. Es por esto que se necesita capacitación sobre cómo administrar el negocio y cuáles son las prácticas modernas que hacen exitosos a las clínicas o consultorios médicos.

Lo que ha funcionado por años no necesariamente puede estar funcionando en la actualidad y más cuando la competencia por el lado de la oferta de servicios médicos se trata.

- **Proveedores**

En este momento se cuenta con proveedores que han facilitado que la Clínica Dr. Hermilo Amador Castro funcione, sin embargo, es necesario buscar relaciones ganar-ganar con otros proveedores que la ayuden a escalar de nivel ofreciendo mayores y mejores servicios hacia los usuarios.

Las alianzas estratégicas entre proveedores pueden servirle a la Clínica para que por ejemplo los proveedores de medicamentos hagan donaciones y puedan ser entregados a personas de escasos recursos. Esto podría repercutir en un incremento en el número de pacientes que son atendidos.

Otros proveedores pueden inclusive financiar equipos sofisticados para el tratamiento de otros tipos de enfermedades y así poder ofrecer más

alternativas de servicios. Esto a la larga también puede generar mayor flujo de pacientes que busquen atención médica.

### **Aspectos externos de la Clínica**

- **Mercado de los servicios médicos**

De acuerdo con la información recabada se puede sostener que el sector salud al que pertenece la Clínica es muy amplio y sigue en crecimiento porque así están creciendo las enfermedades que se encuentran hoy en día.

Es necesario que, en la medida de lo posible, la Clínica trate de ir creciendo para poder atender a más pacientes que están dispuestos a visitarla para tratar sus enfermedades de una manera digna y a un precio justo.

La Clínica Dr. Hermilo Amador Castro sabe mejor que nadie cómo tratar las necesidades de los pacientes y por tanto la sociedad necesita que esta siga tratando las enfermedades básicas de los pacientes.

- **Clientes reales y potenciales**

Uno de los puntos fuertes que se encontró en la situación competitiva de la Clínica fue la lealtad que tienen los pacientes que de una u otra forma han recibido servicios de salud. Esto ha permitido que la Clínica siga estando entre las preferidas por las personas de Poza Rica, sin embargo, esto no durará para siempre si se les descuida y no se buscan otras formas de innovar el servicio de salud.

Otro punto importante fue que hay un gran mercado cautivo que estaría dispuesto a cambiarse de Clínica u Hospital si se les ofrecen los mismos servicios a precios más accesibles, por lo que la dirección debe realizar un estudio de si ofrecer servicios más baratos podría generar valor tanto para los pacientes como para los colaboradores y la Clínica. Hay que recordar que al final de cuentas la Clínica es un negocio que ha nacido para generar valor para sus propietarios por lo que cada decisión que se tome deberá reflejar el beneficio que se espera obtener.

- **Competencia de la Clínica**

Aunque la rivalidad entre los competidores no es intensa, si afecta el hecho de que cada vez estén surgiendo más clínicas y consultorios ya que ahora la porción de mercado es menor, por lo que es necesario que la Clínica Dr. Hermilo Amador Castro defina claramente a qué es lo que le apuesta a largo plazo y por tanto enfocar sus esfuerzos para generar una ventaja competitiva que de diferencie del resto de competidores y que sea muy difícil de imitar.

Al término de esta investigación se encontró que a pesar de que la Clínica se ha gestionado de una manera poco convencional, ha sido de las favoritas para los pacientes de Poza Rica, a lo largo de estos 42 años, y pensando que dicha Empresa iba cruzando una etapa competitiva muy fuerte, se puede concluir con que esta Clínica se encuentra entre las más competitivas del mercado en el giro de la salud, pero puede hacerlo mejor.

Por último y como ya se mencionó en un apartado anterior, se pueden enumerar y mencionar muchas áreas de oportunidad dentro de la Clínica, sin embargo hay algo que se debe destacar y es que si bien es cierto la dirección del negocio ha estado a cargo de una persona que no tiene formación profesional en administración, ha logrado sacar adelante por más de cuatro décadas la Clínica que aún sigue funcionando y que además posee mucha disposición a aprender para cambiar y llevar su negocio a un mejor estadio.

“Solo aquel que se arriesga conoce de primera mano el éxito, cuando este llega; y cuando no, conoce de primera mano todo el aprendizaje que el fracaso lleva consigo y le sirve para prepararse para el éxito que tarde o temprano llegará”

E.A.P.C.

## Referencias bibliográficas

Aldrete, J. & Audiffred, S. (2011). *Mercadotecnia para el consultorio*. (2° Edición), México: Editorial Alfil.

AMAI. (2011, de agosto). En Instituto de investigaciones sociales S.C. Recuperado de: <http://www.amai.org/NSE/NivelSocioeconomicoAMAI.pdf>

Asenjo, M.A. (2000). *Las claves de la gestión hospitalaria*. (Primera edición), España: Editorial Gestión 2000.

Ávila Baray, H.L. (2006) *Introducción a la metodología de la investigación*. Edición electrónica. (21-38). Recuperado: [www.eumed.net/libros/2006c/203/](http://www.eumed.net/libros/2006c/203/)

Benassini, M. (2014) *Introducción a la investigación de mercados*. Enfoque para América Latina. (Tercera edición), México: Pearson.

CONDUSEF. (Agosto de 2014). *Secretaría e Hacienda y Crédito Público*. Obtenido de [www.condusef.gob.mx/index.php/estadistica-oficial/fichas-estadisticas-de-instituciones-calificacion-y-ranking](http://www.condusef.gob.mx/index.php/estadistica-oficial/fichas-estadisticas-de-instituciones-calificacion-y-ranking)

Dunjó, M. J. (Abril de 2010). *Transición Profesional*. Obtenido de <http://mjdunjo.com/2011/04/10/generaciones-y-tendencias-empresariales/>

Franklin Fincowsky, E. B. (2009). Capítulo 2: Metodología para el desarrollo de estudios organizacionales. En E. B. Finkowsky, *Organización de Empresas* (págs. Pág. 31-75). México: McGraw-Hill.

Gascón, V. (Febrero de 2014). *El Reforma*. pág. 7.

Hair, J. J., Bush, R. P., & Ortinau, D. J. (2010). *Investigación de mercados. En un ambiente de información digital* (Cuarta ed.). México: McGraw-Hill.

INEGI. (2009). *Micro, pequeña, mediana y gran empresa: estratificación de los establecimientos*. México. Recuperado el 25 de Agosto de 2015, de <http://www.inegi.org.mx/>

Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Marketing. Versión para Latinoamérica* (Decimoprimer ed.). México: Pearson Educación.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing* (Decimoprimer ed.). México: Pearson Educación.

Londoño, G. M. (2011). *Administración Hospitalaria*. Colombia: Editorial Medica Panamericana.

Martínez Carazo, P. C. (Julio de 2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento & Gestión*(20), Pág. 165-193.

Monge, E. C. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. *Revista Nacional de Administración*, 31-54.

Morera, G. (2011). *Administracion Hospitalaria*. Colombia: Medica Panamericana.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2009). *Generación de modelos de negocio*. Deusto.

PROFECO. (2014). *Clases sociales en México*. México.

Stanton, W. J., Etzel, M. J., & Walker, B. J. (2007). *Fundamentos de Marketing* (Decimocuarta ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.

Villarreal Larrinaga, O., & Landeta Rodriguez, J. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. Una aplicación a la internacionalización. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa.*, 31-52.

Creswell W, J. & Plano Clark, V. (2007). *Mixed Methods Research*.(Second Ed.).Unites States of America: SAGE Publications, Inc.

Wirtz, C. L. (2009). *Marketing de servicios*. (P. M. Rosas, Ed.) México: Pearson Educación.

## Anexos

### Anexo 1: Imágenes de la Clínica Dr. Hermilo Amador Castro



Figura 3.1 Farmacia y clinica



Figura 3.2 Clinica parte externa



Figura 3.3 Consultorio principal



Figura 3.4 Consultorio hacia la sala de espera



Figura 3.5 Lavador de manos de quirófano



Figura 3.6 Pasillos entre cuartos



Figura 3.7 Sala de espera



Figura 3.8 Recepción entrada principal.

**Anexo 2:** Instrumento de investigación (cuestionario)

Cuestionario 1 Autoadministrado – Mercado real, pacientes de la clínica Dr. Hermilo Amador Castro.

Número de cuestionario: \_\_\_\_\_ Fecha de aplicación: \_\_\_\_\_

Buenos días/tardes/ noches, se está realizando una encuesta para mejorar el bienestar de nuestros clientes y poder llevar acabo nuestros factores de oportunidad para una total satisfacción, por lo cual le solicitaremos unos minutos de su valioso tiempo para contestarla.

Favor de responder las siguientes preguntas con sinceridad.

## 1. Sexo

a) \_\_\_ Masculino

b) \_\_\_ Femenino

a) \_\_\_ 15 a 18 años

d) \_\_\_ 36 a 45 años

2.  
Edad

b) \_\_\_ 19 a 25 años

e) \_\_\_ 46 a 55 años

c) \_\_\_ 26 a 35 años

f) \_\_\_ 56 a 64 años

g) \_\_\_ Otros años

3. Colonia y municipio donde radica: \_\_\_\_\_

4. El recibimiento de nuestra recepción ha sido de su agrado:

a) \_\_\_ Muy satisfecho

b) \_\_\_ Satisfecho

c) \_\_\_ Poco amable

c) \_\_\_ Descortés.

5. Le dieron tiempo aproximado de espera:

a) \_\_\_ SI

b) \_\_\_ NO

6. Considera que el tiempo de espera fue:

a) \_\_\_ Breve

b) \_\_\_Razonable

c) \_\_\_ Excesivo

7. Nuestra sala de espera le ha sido cómoda, de ser su respuesta negativa favor de indicarnos que le haría más cómoda su espera.

a) \_\_\_SI

b) \_\_\_NO

Que le haría más cómoda su espera:

---

---

---

---

8. Lo trataron con cortesía todos los miembros del personal:

a) \_\_\_Muy satisfecho

b) \_\_\_Satisfecho

c) \_\_\_ Poco amable

d) \_\_\_Descortés.

9. ¿Sus dudas y preocupaciones quedaron satisfechas por los doctores y/o enfermeras? En caso contrario, por favor indíquenos la razón:

a) \_\_\_SI

b) \_\_\_NO

---

---

---

---

10. Los doctores y/o enfermeras se mostraron amistosos y afables en su trato:

a) \_\_\_Muy satisfecho

b) \_\_\_Satisfecho

c) \_\_\_ Poco amable

d) \_\_\_Descortés.

11. El doctor que lo atiende le dedicó el tiempo suficiente, en caso contrario, ¿Cuánto tiempo requeriría usted en próxima consulta, especifique en minutos de favor?

a) \_\_\_\_SI

b) \_\_\_\_NO

Minutos:

a) \_\_\_\_30 min

b) \_\_\_\_60 min

c) \_\_\_\_90 min

d) \_\_\_\_120 min

e) \_\_\_\_otros.

12. ¿La limpieza de nuestras instalaciones le dejó satisfecho?

a) \_\_\_\_Muy satisfecho

b) \_\_\_\_Poco Satisfecho

c) \_\_\_\_Satisfecho

d) \_\_\_\_Insatisfecho.

En caso contrario, mencione el lugar donde deberíamos mejorar la limpieza:

a) \_\_\_\_Consultorio

b) \_\_\_\_Baños

c) \_\_\_\_Pasillos

d) \_\_\_\_Sala de espera

e) \_\_\_\_Cuartos

f) \_\_\_\_Quirófano

13. Si su necesidad lo requirió, las instalaciones de las habitaciones fueron óptimas para su uso.

a) \_\_\_\_Muy satisfecho

b) \_\_\_\_Poco Satisfecho

c) \_\_\_\_Satisfecho

d) \_\_\_\_Insatisfecho.

14. Que agregaría a su estancia si tuviera que pasar la noche en nuestras instalaciones:

a) \_\_\_\_Televisión

b) \_\_\_\_Otros colchones

c) \_\_\_\_Internet

d) \_\_\_\_Aire acondicionado

e) \_\_\_\_Cuartos independientes

f) \_\_\_\_Baños independientes

g) \_\_\_\_Sillones para vistas

h) \_\_\_\_Cuartos vip con todos los anteriores.

15. Estarías dispuesto a pagar más por estos servicios de la pregunta anterior:

a) \_\_\_\_SI

b) \_\_\_\_NO

16. Cuál es el principal factor por el cual nos frecuenta:

- a) \_\_\_\_ Servicio
- b) \_\_\_\_ Precio
- c) \_\_\_\_ Instalaciones

17. ¿Tiene alguna sugerencia o comentario para mejorar nuestro servicio?

---

---

---

¡Muchas gracias por su amable aportación!

Cuestionario 2 – Mercado potencial.

Número de cuestionario: \_\_\_\_\_ Fecha de aplicación: \_\_\_\_\_

Entrevistador: \_\_\_\_\_ Lugar de aplicación: \_\_\_\_\_

Buenos días/tardes/ noches, estamos realizando una encuesta para una investigación relativa a las necesidades de las personas que requieren un servicio médico económico, en la Ciudad de Veracruz, por lo cual le solicito unos minutos de su valioso tiempo para contestarla.

Favor de responder las siguientes preguntas con sinceridad.

1. Sexo

- a) \_\_\_\_ Masculino
- b) \_\_\_\_ Femenino

a) \_\_\_\_ 15 a 18 años

d) \_\_\_\_ 36 a 45 años

2.  
Edad

b) \_\_\_\_ 19 a 25 años

e) \_\_\_\_ 46 a 55 años

c) \_\_\_\_ 26 a 35 años

f) \_\_\_\_ 56 a 64 años

g) \_\_\_\_ Otros años

3. Colonia y municipio donde radica: \_\_\_\_\_

4. Cuál es el centro de salud que usted visita:

- a) \_\_\_ IMSS
- b) \_\_\_ ISSSTE
- c) \_\_\_ Regional
- d) \_\_\_ Otro, (especifique cual).

5. Cuál es el motivo principal por el cual prefiere visitar los centros de salud públicos:

- a) \_\_\_ Sin costo
- b) \_\_\_ Por su excelente servicio
- c) \_\_\_ Cercanía
- d) \_\_\_ Otro, (especifique cual).

6. Cuanto ha sido el estimado de espera para poder obtener los servicios que requiere en los centro de salud públicos:

- a) \_\_\_ De 1 a 3 horas
- b) \_\_\_ De 4 a 9 horas
- c) \_\_\_ De 10 a 13 horas
- d) \_\_\_ Más de un día completo

Si su rango no entra en los estimados, por favor indíquenos cuando tiempo ha esperado por los servicios.

- e) \_\_\_ Tiempo

7. Ha visitado alguna otra unidad médica particular, si fuera positiva su respuesta denos de favor el nombre:

- a) \_\_\_ SI
- b) \_\_\_ NO

Nombre de la clínica: \_\_\_\_\_

8. Le gustaría visitar una unidad médica que se acoplara a su presupuesto sin tener que esperar tanto tiempo en hacer atendido, si su respuesta es negativa le agradecemos su tiempo y por su amable aportación.

- a) \_\_\_ SI
- b) \_\_\_ NO

9. Cuáles son sus prioridades al visitar una clínica particular, enumere sus prioridades del 1 al 9, siendo el 1 como el más importante y el 9 como el último.

- a) \_\_\_\_ Precio
- b) \_\_\_\_ Limpieza
- c) \_\_\_\_ Servicio
- d) \_\_\_\_ cercanía
- e) \_\_\_\_ Personal capacitado
- f) \_\_\_\_ Comida
- g) \_\_\_\_ Instalaciones
- h) \_\_\_\_ Tiempo de espera
- i) \_\_\_\_ Lujos

10. Cuáles son los servicios que más requiere cuando piensa en que tiene visitar un centro de salud particular.

- a) \_\_\_\_ Enfermedades primarias (Tos, gripa, estomago, etc.)
- b) \_\_\_\_ Cirugías
- c) \_\_\_\_ Control de embarazo
- d) \_\_\_\_ Dentista
- e) \_\_\_\_ Control de diabetes
- f) \_\_\_\_ Estudio de laboratorios
- g) \_\_\_\_ Sueros
- h) \_\_\_\_ Partos

11. ¿Le gustaría pagar con tarjetas de débito o crédito sus necesidades médicas?

- a) \_\_\_\_ SI
- b) \_\_\_\_ NO

12. Cuáles serían las promociones ideales para que puedan llegar como primera vez a una clínica particular que no conocen:

- a) \_\_\_\_ Primera consulta gratis
- b) \_\_\_\_ Primeros medicamentos gratis
- c) \_\_\_\_ Otros especifique cual por favor.

¡Muchas gracias por su amable aportación!