

ESCUELA DE POSGRADO NEWMAN

MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS



**" Propuesta de un plan de marketing para el
Policlínico Las Américas, Arequipa, 2024 "**

**Trabajo de Investigación
para optar el Grado a Nombre de la Nación de:**

Maestro en
Administración de Negocios

Autor:
Bach. Alva Schick, Sergio

Docente Guía:
Mag. Cabellos Barboza, Enrique Alejandro

TACNA – PERÚ

2024

6%

INDICE DE SIMILITUD

5%

FUENTES DE INTERNET

0%

PUBLICACIONES

4%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

«El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del autor o autores». Escuela de Posgrado Newman

ÍNDICE

Resumen	1
Abstract	2
Introducción.....	3
Capítulo I: Antecedentes del estudio	5
1.1. Título del Tema	5
1.2. Planteamiento del problema.....	5
1.3. Objetivos de la investigación	7
1.3.1. Objetivo general.....	7
1.3.2. Objetivos específicos	7
1.4. Metodología.....	7
1.4.1. Tipo de investigación	7
1.4.2. Nivel de investigación	8
1.4.3. Método de investigación	8
1.4.4. Población y Muestra	9
1.4.5. Técnica e instrumento.....	10
1.5. Justificación.....	11
1.5.1. Teórica.....	11
1.5.2. Metodológica.....	11
1.5.3. Práctica.....	12
1.6. Definiciones.....	12
1.6.1. Marketing.....	12
1.6.2. Plan de marketing.....	12
1.6.3. Prospección	13
1.6.4. Gestión estratégica comercial.....	13

1.6.5. Administración financiera	13
1.7. Alcances y Limitaciones	13
1.7.1. Unidad de estudio	13
1.7.2. Espacial	13
1.7.3. Temporal.....	14
Capítulo II: Marco Teórico	15
2.1. Conceptualización de los tópicos clave	15
2.1.1. Marketing General	15
2.1.2. Marketing Estratégico	16
2.1.3. Marketing Operativo.....	16
2.1.4. Herramientas de marketing.....	17
2.1.5. Plan de marketing	18
2.1.6. Estructura de un plan de marketing	19
2.2. Importancia de los tópicos clave	25
2.3. Análisis comparativo.....	26
2.4. Análisis crítico	30
Capítulo III: Marco Referencial	33
3.1. Reseña histórica.....	33
3.2. Filosofía organizacional.....	34
3.2.1. Visión	34
3.2.2. Misión	35
3.2.3. Valores.....	35
3.3. Diseño organizacional	35
3.4. Productos y/o servicios.....	39
3.4.1. Servicio de salud ocupacional.....	39

3.4.2. Especialidades médicas para salud asistencial	39
3.4.3. Servicios auxiliares	40
3.5. Diagnóstico organizacional.....	40
3.6. Matriz FODA.....	40
Capítulo IV: Resultados	42
4.1. Marco Metodológico - Diagnóstico	42
4.1.1. Diagnóstico Interno (análisis AMOFHIT).....	64
4.1.2. Diagnóstico externo (análisis PESTEL)	68
4.1.3. Análisis de las cinco fuerzas de Porter	74
4.2. Resultados e identificación de problemáticas.....	79
4.2.1. Matriz FODA	79
4.3. Propuesta de Mejora	80
4.3.1. Objetivos.....	80
4.3.2. Estrategias de marketing	81
4.3.3. Planes de acción.....	82
4.3.4. Calendario de ejecución del plan	84
4.3.5. Presupuesto.....	85
4.4. Mecanismos de Control.....	86
4.4.1. Evaluación del plan.....	86
4.4.2. Evaluación financiera de la implementación del plan.....	87
4.5. Análisis Beneficio/Costo	88
Capítulo V: Sugerencias	89
Conclusiones	89
Recomendaciones.....	91
Bibliografía.....	93

Anexos96

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Análisis comparativo 1: Plan de Marketing.....	26
Tabla 2 Análisis comparativo 2: Presupuesto comercial	28
Tabla 3 Distribución de frecuencias por sexo.....	42
Tabla 4 Distribución de frecuencias por estado civil	43
Tabla 5 Distribución de frecuencias por edad	44
Tabla 6 Importancia de la salud ocupacional en la empresa.....	45
Tabla 7 Necesidad de proveedor de servicios de salud ocupacional.....	46
Tabla 8 Experiencia de servicio en salud ocupacional	48
Tabla 9 Empresa que realizaba el servicio.....	49
Tabla 10 Centros de salud ocupacional	50
Tabla 11 Medios publicitarios.....	51
Tabla 12 Frecuencia con la que se produce un accidente	52
Tabla 13 Tipo de accidente que se produce	53
Tabla 14 Tipos de exámenes de salud ocupacional que se aplican	54
Tabla 15 Motivo por el que se realizan los exámenes	55
Tabla 16 Encargado de decisión sobre salud ocupacional	56
Tabla 17 Factores evaluados en toma de servicio	57
Tabla 18 Lugar donde recoge información.....	58
Tabla 19 Razón para no volver a contratar el servicio	59
Tabla 20 Monto que puede pagar por servicio	60
Tabla 21 Información sobre el Policlínico Las Américas	61
Tabla 22 Confianza en los exámenes del policlínico.....	62
Tabla 23 Principal beneficio que tiene el policlínico	63

Tabla 24 Listado de proveedores de insumos médicos ¡Error! Marcador no definido.

Tabla 25 Presupuesto 85

Tabla 26 Evaluación del plan 86

Tabla 27 Flujo de caja proyectado, en escenario moderado al 5% de crecimiento.. 87

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Instalaciones del policlínico Las Américas	34
Figura 2 Organigrama de la empresa	38
Figura 3 Análisis FODA	41
Figura 4 Distribución de frecuencias por sexo	43
Figura 5 Distribución de frecuencias por estado civil	44
Figura 6 Distribución de frecuencias por edad	45
Figura 7 Importancia de la salud ocupacional en la empresa	46
Figura 8 Necesidad de proveedor de servicios	47
Figura 9 Experiencia de servicio en salud ocupacional	48
Figura 10 Empresa que realizaba el servicio	49
Figura 11 Centros de salud ocupacional	50
Figura 12 Medios publicitarios	51
Figura 13 Frecuencia con la que se produce un accidente	52
Figura 14 Tipo de accidente que se produce	53
Figura 15 Tipos de exámenes de salud que se aplican	54
Figura 16 Motivo por el que se realizan los exámenes	55
Figura 17 Encargado de decisión sobre salud ocupacional	56
Figura 18 Factores evaluados en toma de servicio	57
Figura 19 Lugar donde recoge información	58
Figura 20 Razón para no volver a contratar el servicio	60
Figura 21 Monto que puede pagar por servicio	61
Figura 22 Información sobre el policlínico	62
Figura 23 Confianza en los exámenes del policlínico	63
Figura 24 Principal beneficio que tiene el policlínico	64

Figura 25 Factores externos que afectan a la empresa	69
Figura 26 Análisis PESTEL Policlínico Las Américas	73
Figura 27 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter	79
Figura 28 Calendario de ejecución del plan	84

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Instrumento	96
Anexo 2: Validación del instrumento - 1	98
Anexo 3: Validación del instrumento – 2	101
Anexo 4: Validación del instrumento - 3	103

Resumen

El objetivo del trabajo de investigación fue diseñar un plan de marketing para la empresa Especialidades Médicas y Salud Ocupacional Las Américas Sociedad Anónima, en adelante “Policlínico Las Américas”, la cual se dedica a brindar principalmente el servicio de salud ocupacional (sobre el cual se enfocó la presente propuesta de mejora), y complementariamente brinda servicios de salud asistencial en la ciudad de Arequipa.

Se determinó la situación actual del Policlínico Las Américas aplicando herramientas de análisis estratégico interno y de su macro y microentorno. Para ello, se empleó una metodología de investigación no experimental y transversal, a un nivel descriptivo, utilizándose el método cuantitativo sobre clientes actuales y potenciales, a través de la aplicación del instrumento conocido como cuestionario. La información recopilada fue clasificada y mostrada en tablas para un análisis con visión gerencial.

El siguiente paso fue desarrollar la matriz FODA, determinando entre otros puntos, que el Policlínico Las Américas no define adecuadamente a su público objetivo, tampoco cuenta con un área especializada en marketing, ni una adecuada política de precios. Las oportunidades de mejora fueron identificadas dentro del estudio con una visión de desarrollo y sostenibilidad de la empresa en el largo plazo.

Las estrategias y planes de acción propuestos para que la empresa pueda mantenerse en el mercado, buscando mejorar la situación actual del negocio, se definieron en el diseño del plan de marketing, que incluye el presupuesto para cumplir los objetivos propuestos y las medidas de control para la operatividad del mismo.

Palabras clave:

Plan de marketing, gestión comercial, control de presupuestos.

Abstract

The objective of this research work was to design a marketing plan for the company Especialidades Médicas y Salud Ocupacional Las Américas Sociedad Anónima, hereinafter “Policlínico Las Américas”, which is dedicated mainly to providing the occupational health service (on which this improvement proposal focused), and complementary provides health care services in the city of Arequipa.

The current situation of the company was determined applying internal and macro and micro environment strategic analysis tools. For this purpose, a non-experimental and transversal research methodology was used, at a descriptive level, using the quantitative method on current and potential clients, through the application of the instrument known as a questionnaire. The information collected was classified and displayed in tables for an analysis with a managerial vision.

The next step was to develop the SWOT matrix, determining among other points, that Policlínico Las Américas doesn't adequately define its target audience, doesn't have an area specialized in marketing and nor an adequate pricing policy. Opportunities for improvement were identified within the study with a vision of development and sustainability of the company in the long term.

The strategies and action plans proposed so that the company can remain in the market, seeking to improve the current business situation, were defined in the design of the marketing plan, which includes the budget to meet the proposed objectives and the control measures to its operation.

Keywords:

Marketing plan, commercial management, budget control.

Introducción

El entorno de apertura de mercado, las nuevas exigencias legales, junto al desarrollo del país conduce al sector de servicios de salud a una situación diferente y plantean, en general, nuevos desafíos.

El presente trabajo surge de la necesidad de evaluar la situación actual y diseñar un plan de marketing para del Policlínico Las Américas, dedicado al rubro de salud ocupacional y servicios de salud asistencial, ubicado en el distrito de Cerro Colorado en la ciudad y departamento de Arequipa, registrando como fecha de inicio de actividades el 08 de agosto de 2011.

Los servicios de exámenes médicos ocupacionales, actualmente son obligatorios para todas las empresas de diversos rubros, según la ley N°29783 “Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo” y su modificatoria ley N°30222, son de alta demanda y se convirtieron en una oportunidad de negocio para el policlínico.

A pesar de las oportunidades que presenta el mercado, carece de un plan de marketing, lo que ha generado, por parte de los directorios que han tenido hasta la fecha, el cambio de políticas de acuerdo a los eventos que se van presentando, aplicando una gestión reactiva antes que proactiva.

Para lograr el éxito de la empresa debemos tener una visión de crecimiento del negocio a futuro, la cual debe ser liderada por el directorio y ejecutada por el(la) gerente. La base de este desarrollo está fuertemente ligada a una buena gestión del capital (financiero y humano). La implementación de un plan de marketing definirá el rumbo de la empresa con acciones claramente establecidas con la finalidad de desarrollar el negocio y obtener el beneficio esperado por los accionistas.

La presente propuesta de mejora se estructuró mediante cinco capítulos de acuerdo al siguiente detalle: (a) en el primer capítulo tenemos los antecedentes del estudio como son el planteamiento del problema, los objetivos, la formulación del problema y la metodología empleada; (b) el segundo capítulo contiene la conceptualización de los tópicos clave y el análisis crítico del trabajo de investigación; (c) en el tercer capítulo se detalló la información general de la organización con un diagnóstico organizacional previo; (d) en el cuarto capítulo se presentaron los resultados de la investigación y la propuesta de mejora para evidenciar el cumplimiento de los objetivos; y, (e) en el capítulo cinco se plasmaron las sugerencias para implementar la propuesta en concordancia con la temática estudiada.

El trabajo se complementó en una sección de anexos con el instrumento utilizado y la validación de expertos.

Capítulo I: Antecedentes del estudio

1.1. Título del Tema

Propuesta de un plan de marketing para el Policlínico Las Américas, en la ciudad de Arequipa para el año 2024.

1.2. Planteamiento del problema

En términos generales, las empresas deben contar con estrategias de marketing que les permitan colocar sus productos en el mercado. Para esto, se debe contar con un documento escrito que recoge las acciones que se ejecutarán para estimular la demanda de un bien o servicio (Galindo & Sastre, 2009), este documento es el plan de marketing. La empresa Especialidades Médicas y Salud Ocupacional Las Américas Sociedad Anónima, ubicada en Arequipa, constituida en el año 2011, enfrenta un entorno competitivo crecientemente desafiante, caracterizado por una dinámica de mercado en constante evolución y exigencias regulatorias más estrictas en el sector de la salud ocupacional.

Al no contar con un área específica de marketing, la actividad comercial de la empresa se lleva a cabo por una persona encargada de relaciones públicas, la que ejecuta acciones dispersas, no cuenta con metas de ventas ni estrategias de mercadeo definidas; solo reporta los resultados de sus gestiones y contactos con prospectos y clientes a la gerencia. Este desajuste se origina, entre otros factores, por una insuficiente investigación de mercado, una comunicación de marca poco efectiva y la falta de adaptación de las estrategias de marketing a las tendencias digitales actuales; es decir, se trabaja sin un plan de marketing previamente establecido.

Se ha evidenciado que no se logra atraer de manera efectiva la atención y preferencia de su público objetivo, lo cual repercute directamente en su

posicionamiento en el mercado. La inadecuada articulación entre las necesidades del mercado objetivo y las propuestas de valor ofrecidas por la empresa, se traducen en una baja captación de nuevos clientes y en la retención de los ya existentes.

Esta problemática ha generado un decremento paulatino en las ventas anuales, que según los estados financieros fueron del 21% del año 2021 al 2022 y de un 24% del 2022 al 2023; lo que está generando pérdidas económicas en los últimos periodos, pues los ingresos por ventas no cubren los costos y gastos en los que incurren en su operación.

Las consecuencias se extienden más allá de la pérdida de ingresos, la afectación de la reputación corporativa, que comprometerán las oportunidades de expansión y crecimiento en un sector cada vez más competitivo, sino también de ser un negocio sin rentabilidad económica, por tanto, insostenible en el largo plazo, lo que indefectiblemente provocará su quiebra y consecuente cierre de operaciones.

La necesidad de abordar esta problemática se sustenta en la importancia de alinear las estrategias de marketing con los objetivos corporativos y las expectativas del mercado para asegurar la competitividad y la viabilidad a largo plazo de la organización en el sector de la salud (Kotler & Keller, 2016; citado en Porter, 1985).

Ante este escenario, se hace imperativo desplegar y formalizar un plan de marketing que responda de manera integral y coherente a las demandas del entorno y a las expectativas de los pacientes y corporaciones que requieren servicios de salud ocupacional. La adopción de un enfoque estratégico permitirá a la empresa redefinir su propuesta de valor, optimizar sus canales de comunicación y promoción, y mejorar su capacidad de adaptación a las dinámicas del mercado. Este enfoque no solo contribuirá a mejorar la percepción de la marca y a aumentar la fidelización de clientes,

sino que también establecerá una base económica sólida que le permita permanecer en el mercado.

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. *Objetivo general*

Diseñar una propuesta de plan de marketing del Policlínico Las Américas, en la ciudad de Arequipa para el año 2024.

1.3.2. *Objetivos específicos*

- Realizar un diagnóstico de la situación actual en la que se encuentra el Policlínico Las Américas mediante la aplicación del análisis interno, externo y de la competencia.
- Identificar estrategias y acciones de marketing para la mejora de la situación económica del policlínico.
- Establecer mecanismos de implementación y control para la mejora propuesta en el área de marketing.
- Determinar el impacto en la relación beneficio-costos de las estrategias y acciones de marketing propuestas.

1.4. Metodología

1.4.1. *Tipo de investigación*

La presente propuesta de mejora se ha determinado como no experimental, debido a que no se manipularán las variables independientes del estudio para observar su efecto sobre otras variables, es decir, solo visualizamos los eventos tal como se dan en su contexto para analizarlos; y transversal porque recolectamos los datos con el propósito de describir las variables y así analizar su efecto e interrelación en un momento dado (Hernández et.al., 2014), de esta manera pudimos diagnosticar

las situaciones interna, externa y de la competencia del Policlínico Las Américas, y en base a este diagnóstico se propusieron las estrategias plasmadas en la propuesta de un plan estratégico de marketing.

1.4.2. Nivel de investigación

El nivel de investigación se ha definido como descriptivo, ya que se buscó especificar las propiedades y particularidades de los procesos para someterlos a un análisis, con el propósito de recolectar y medir información sobre las variables (Hernández et al., 2014), este alcance nos permitió profundizar el conocimiento de la situación del policlínico y así realizar un mejor diagnóstico para elaborar la propuesta de mejora que busque revertir la problemática que atraviesan.

1.4.3. Método de investigación

Se determinó como aplicable el método cuantitativo, porque las variables serán expresadas y medidas en valores numéricos y se utilizó la estadística para procesar los datos obtenidos. Este es un proceso secuencial, deductivo y probatorio que analiza la realidad objetiva (Hernández et al., 2014). Con esta información pudimos proponer estrategias para aumentar la probabilidad de incrementar las ventas. Así mismo, nos permitió establecer los indicadores claves para controlar la implementación de esas estrategias, la aplicación del presupuesto y la verificación del cumplimiento de la relación beneficio/costo.

1.4.4. Población y Muestra

- **Población:** Tomando los datos del informe “Perú: Estructura Empresarial 2020” (INEI, 2022), existen 153,436 empresas en la región de Arequipa. Para fines de nuestro estudio, consideramos como población a las pequeñas, medianas y grandes empresas, lo que representó un resultado total de 5,749.
- **Muestra:** El número de sujetos que componen la muestra, suele ser inferior que el de la población, pero suficiente para que la estimación de los parámetros determinados tenga un nivel de confianza adecuado.

Para ello utilizamos la calculadora de la página web Survey Monkey (2024), obteniendo como resultado que debemos considerar una muestra de 361 clientes potenciales, representados por los encargados de velar por la salud de los colaboradores en sus empresas.

Consideramos un nivel de confiabilidad del 95%, margen de error +/- 5% y probabilidad de ocurrencia del fenómeno de 50%.

Sabiendo que se tiene el universo (población) determinado, se manejó la siguiente fórmula para comprobar que es conforme el cálculo de la muestra:

Fórmula para cálculo de la muestra:

$$\text{Tamaño de la muestra} = \frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N} \right)}$$

Donde:

N = tamaño de la población = 3,921 empresas

z = Nivel de confianza = 1.96 (para el 95% de confiabilidad y 5% de error)

e = margen de error de estimación = 5%

p = probabilidad de aceptación = 0.5

1.4.5. Técnica e instrumento

1.4.5.1. Técnica de recolección de datos

Para la recolección de datos de los clientes potenciales utilizamos la encuesta, que es una técnica en la que se obtiene información de una muestra de individuos, con el objetivo de identificar sus opiniones, puntos de vista, actitudes, intereses y experiencias, entre otros aspectos. Actualmente, la encuesta se ha consolidado como el método más empleado en investigaciones sociales y educativas, así como en estudios empresariales y de mercadeo (Niño Rojas, 2020).

Además, se realizó la búsqueda de información en fuentes primarias, tales como: INEI, MINSA, Diario El Peruano, entre otras, en las que se recogen los datos de manera directa. De igual manera recolectamos datos de la operatividad de las distintas áreas de la empresa a través de los colaboradores. Y para tener una visión más amplia del sector, también se consultaron fuentes secundarias como revistas especializadas en economía y salud.

Los datos e información de las fuentes (primarias y secundarias) se procesaron utilizando gráficos y tablas en Microsoft Excel®. Con los resultados obtenidos procedimos a elaborar los análisis respectivos (interno, externo y de la competencia), lo que permitió proponer las estrategias del plan de marketing para buscar revertir la situación problemática.

1.4.5.2. Instrumento:

En fenómenos sociales, como fue el caso, el instrumento más utilizado para la recolección de datos es el cuestionario, que es un conjunto de preguntas sobre la(s) variable(s) a medir, el cual debe ser congruente con el planteamiento del problema establecido (Hernández et al., 2014). Este instrumento se aplicó a través de la herramienta Google Forms®. El cuestionario contiene 21 preguntas con opciones de respuesta múltiple, las mismas que conforman la encuesta realizada a los clientes potenciales del policlínico Las Américas,

1.5. Justificación

1.5.1. Teórica

Desde el punto de vista teórico, la investigación se fundamenta en los principios del marketing estratégico y su impacto en el desarrollo empresarial. Las teorías de marketing aplicadas al sector de servicios de salud proporcionan el marco conceptual necesario para comprender cómo las estrategias de marketing, la gestión del conocimiento y las habilidades estratégicas contribuyen al crecimiento y consolidación de las organizaciones en el sector. Además, la teoría del marketing estratégico respalda la idea de que las acciones comerciales planificadas y basadas en un análisis interno y externo, son esenciales para alcanzar una ventaja competitiva sostenible.

1.5.2. Metodológica

Metodológicamente, la investigación se adscribe a un enfoque cuantitativo descriptivo no experimental transversal, lo que permite un análisis sistemático y estadístico de los datos recolectados a través de una muestra representativa de clientes potenciales. La elección de esta metodología está justificada por el objetivo de medir de manera precisa el estado actual del policlínico en términos de

conocimiento de marketing y habilidades estratégicas, así como su impacto financiero. El uso de cuestionarios estructurados como instrumentos de recolección de datos es pertinente para obtener información específica sobre las variables de interés y para concretar los objetivos de la investigación.

1.5.3. Práctica

La justificación práctica del presente estudio radica en la necesidad de diagnosticar y optimizar las áreas estratégicas del Policlínico Las Américas mediante la aplicación de un plan de marketing que permita enfrentar los desafíos del mercado y optimizar el posicionamiento de la compañía. Esta justificación se sustenta en la premisa de que un adecuado plan de marketing puede contribuir positivamente en el crecimiento de ventas de la organización y en la calidad del servicio ofrecido, lo cual es fundamental en un sector tan competitivo y sensible como el de las especialidades médicas y salud ocupacional.

1.6. Definiciones

1.6.1. Marketing

“Definimos marketing como un proceso mediante el cual las empresas crean valor para los clientes y establecen relaciones sólidas con ellos obteniendo a cambio el valor de los clientes.” (Kotler & Armstrong, 2013, p. 5).

1.6.2. Plan de marketing

Documento escrito que elabora la dirección de marketing y que recoge las acciones que se ejecutarán para estimular la demanda de un bien o servicio. Incluye los análisis para identificar la situación actual de mercado, las oportunidades y amenazas, así como un programa de acción, presupuesto y alternativas de contingencias. (Galindo & Sastre, 2009).

1.6.3. Prospección

Entendemos como prospección de clientes al primer paso del embudo de ventas, que consiste en entrar en contacto con consumidores potenciales luego de filtrarlos y clasificarlos según los criterios del mercado objetivo establecido por la empresa (Salesforce, 2023).

1.6.4. Gestión estratégica comercial

La tarea del marketing estratégico es identificar el valor que recibe el cliente, fijándose previamente en el posicionamiento que tiene la empresa en relación a los factores externos que se presenten en su entorno (Marín, 2012).

1.6.5. Administración financiera

Se refiere a la toma de decisiones con respecto a la adquisición, el financiamiento y la administración de activos, los cuales se utilizan para alcanzar un objetivo predeterminado (Van Horne & Wachowicz, 2002, p. 2).

1.7. Alcances y Limitaciones

1.7.1. Unidad de estudio

La presente investigación se circunscribe a analizar desde un punto de vista teórico el plan de marketing, así como realizar el diagnóstico de situación del policlínico, utilizando modelos previamente validados en otras investigaciones.

1.7.2. Espacial

Esta investigación se desarrolló en el espacio geográfico de la ciudad de Arequipa.

1.7.3. Temporal

Cabe mencionar que el análisis del comportamiento de los clientes potenciales se realiza en el periodo de los meses de setiembre a octubre de 2023. Considerando los requerimientos del programa de estudio, la investigación se desarrolló en un periodo de tiempo menor a un año.

Capítulo II: Marco Teórico

2.1. Conceptualización de los tópicos clave

2.1.1. *Marketing General*

Según Kotler & Armstrong (2013), “definimos marketing como un proceso mediante el cual las empresas crean valor para los clientes y establecen relaciones sólidas con ellos obteniendo a cambio el valor de los clientes.” (p. 5).

Desagregando este concepto, podemos establecer que el proceso de marketing considera que la creación de valor y la construcción de relaciones con los clientes, debe de: (a) comprender el mercado y las necesidades y deseos de los clientes; (b) diseñar una estrategia de marketing orientada a los clientes; (c) crear un programa de marketing integrado que entregue un valor superior; y, (d) construir relaciones rentables y crear deleite en los clientes. Como consecuencia, la última etapa del proceso es obtener a cambio el valor de los clientes, que consiste en: (e) captar valor de los clientes para generar utilidades y capital de clientes (Kotler & Armstrong, 2013).

Según Alfaro & Iglesias (2010), “el *marketing* es una función que desarrollan las organizaciones con el propósito de crear y proporcionar valor mediante procesos de intercambio y de relación beneficiosos para todas las partes.” (p. 45).

Por esto, las actividades de marketing centradas en la gestión de intercambios y relaciones, y la filosofía del marketing se contemplan como una forma de entender la función marketing, según los siguientes principios: (a) las necesidades y deseos del mercado determinan la orientación del negocio, y, (b) la distribución de valor mediante procesos de intercambio debe ser equilibrada para satisfacer a todas las partes (*stakeholders*) (Alfaro & Iglesias, 2010).

Podemos decir, entonces, que el *marketing* es la función empresarial encargada de buscar la satisfacción de las necesidades de los clientes, para orientar la creación y desarrollo de productos (bienes o servicios) brindando un valor agregado al intercambio, que busque el beneficio de todos los involucrados directos e indirectos, utilizando herramientas que se vayan adaptando al constante cambio de las modas y tendencias del mercado.

2.1.2. Marketing Estratégico

Se entiende por marketing estratégico a la metodología de análisis que busca conocer las necesidades y deseos de los consumidores, estimar el potencial de la empresa (y qué hace la competencia) para alcanzar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo (Munuera y Rodríguez (1998) como se citó en Vallet-Bellmunt et al., 2015).

Hoyos (2021) comenta que el marketing estratégico tiene que ver con las decisiones de precio, la percepción de calidad por parte del consumidor, el *branding*, el posicionamiento en el mercado y la innovación que se puede aplicar a todos los elementos del marketing mix, todos estos son los vectores estratégicos a tener en cuenta para diseñar estrategias de marketing aplicadas a un mercado y en un momento en particular.

2.1.3. Marketing Operativo

El marketing operativo es un proceso orientado a la acción que se extiende sobre un horizonte de planificación de corto y mediano plazo. Según Lambin et al. (2009) como se citó en Vallet-Bellmunt et al., (2015), es el brazo comercial de la empresa y tiene como objetivo poner en marcha las estrategias.

También entendido como marketing táctico, busca elevar el nivel de ventas de una compañía, generando acciones desde la distribución, el precio y las comunicaciones de marketing (Hoyos, 2021).

2.1.4. Herramientas de marketing

Tanto en el campo de los negocios como en el de la academia es frecuente que se desconozcan algunos aspectos sobre los diversos procesos gerenciales, lo cual impide su implementación en la administración de ciertas empresas; esto también ocurre con el plan de marketing. Por ello, a continuación, se responderán las preguntas más frecuentes que empresarios y estudiantes plantean sobre el plan de marketing.

Todo negocio tiene como fin comercial la creación y retención de clientes, pues sin clientes satisfechos será complicado lograr los niveles de ventas deseados y, por ende, mantener los beneficios necesarios para su estabilidad a largo plazo. Para lograr este objetivo, es fundamental elaborar un plan de marketing (Drucker, 2008, citado en Marín, 2012).

Weinberger (2009), en su libro Plan de Negocios, menciona que lo esencial de cualquier plan es definir sus objetivos, siendo el primer objetivo del plan de marketing las ventas. Este objetivo de ventas debe establecerse de acuerdo con la congruencia entre la demanda estimada en el estudio de mercado, las expectativas del empresario y la capacidad de producción y endeudamiento de la empresa.

Tomando estos conceptos como insumo básico, buscamos la subsistencia en el largo plazo de nuestros proyectos, definiendo adecuadamente los objetivos que nos permitirán lograrlo, es decir, ampliar constantemente nuestra base de clientes satisfechos y mantenerlos fidelizados. Así mismo, debemos de acompañar este

objetivo primario con otros que lo complementen y permitan consolidar y reforzar nuestra participación de mercado, como ampliar nuestra oferta a diferentes segmentos, establecer métricas confiables del nivel de satisfacción que logremos y posicionarnos como una de las opciones en la mente de los consumidores (*top of mind*).

2.1.5. Plan de marketing

Ferrell & Hartline (2018) definen al plan de marketing como un documento que formula detalladamente las acciones que se deben de llevar a cabo para realizar el programa de marketing, es decir, lo podemos considerar como un documento de acción, o más claramente, el manual para la puesta en marcha, la evaluación y el control de dichas acciones: Dada su envergadura y complejidad organizacional, muchas empresas pequeñas integran los planes corporativos, de unidad de negocio y de marketing en un solo documento.

Para Hoyos (2021) el plan de marketing es el documento que vincula los objetivos de la empresa en el departamento comercial con los recursos de los que dispone. Es la hoja de ruta en la cual se determinan los objetivos en términos comerciales y lo que debe hacer para alcanzarlos.

Cabe comentar que ningún negocio lograría la misión establecida en su filosofía organizacional, sin establecer claramente los objetivos que busca alcanzar el área comercial, los cuales estarán redactados en un documento formal que debe estar ordenadamente estructurado y que luego de un análisis situacional le permita definir las estrategias que aplicará en el corto, mediano y largo plazo a través de sus planes y acciones acordes con la periodicidad correspondiente a cada uno. Este plan de

marketing será la guía sobre la cual se establecerán y definirán los procesos de intercambio con los clientes.

2.1.6. Estructura de un plan de marketing

Como refieren Kotler & Keller (2012), generalmente el plan de marketing puede tener la siguiente estructura: (i) el resumen ejecutivo y tabla de contenido, para que la alta dirección identifique las metas planteadas y cómo serán alcanzadas, (ii) el análisis de la situación, con los antecedentes relevantes como los costos y las ventas, la competencia y las diversas fuerzas del macroentorno, (iii) la estrategia de marketing, con la cual se definen las metas tanto de marketing como financieras, (iv) las proyecciones financieras, que circunscriben los pronósticos de ingresos y de egresos, y para concluir, (v) los controles de la implementación, supervisión del avance y logro de las metas.

Según Ferrell & Hartline (2018), la estructura de un plan de marketing debe considerar: (i) el resumen ejecutivo que transmita la estrategia de marketing a implementar, (ii) el análisis de la situación interna y externa, (iii) el análisis FODA representado en la matriz correspondiente para desarrollar las ventajas competitivas y el enfoque estratégico, (iv) los objetivos y metas de marketing, (v) la estrategia de marketing que especifique el mercado objetivo y la mezcla de marketing, (vi) la implementación del plan de marketing a través de las actividades tácticas y finalmente (vii) la evaluación y control formales e informales, así como, las auditorías correspondientes.

2.1.6.1. Resumen Ejecutivo

El resumen ejecutivo ofrece una visión general del plan de marketing, destacando los puntos clave de la estrategia y su implementación. Su objetivo es

permitir al lector identificar rápidamente los problemas y preocupaciones relevantes para su rol en la ejecución de la estrategia. Este resumen no detalla la información específica presente en las secciones siguientes del plan, sino que resalta los aspectos principales, como objetivos, proyecciones de ventas, costos y métricas de evaluación del desempeño. Además de delinear la dirección general de la estrategia, el resumen debe especificar el alcance y el cronograma del plan, proporcionando al lector una comprensión rápida de su amplitud y tiempo de ejecución. (Ferrell & Hartline, 2018).

2.1.6.2. Análisis de la situación interna y externa

2.1.6.2.1. Análisis interno (AMOFHIT)

El primero de los insumos lo constituye el análisis interno o auditoría interna de la organización, que es el resultado del análisis funcional de la administración y gerencia (A), marketing y ventas (M), operaciones/producción y logística (O), finanzas/contabilidad (F), recursos humanos (H), sistemas de información y comunicaciones (I), y tecnología e investigación y desarrollo (T), conocido como el análisis **AMOFHIT**. La evaluación interna tiene como objetivo encontrar las estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades (D'Alessio, 2008).

Concluimos entonces que, para determinar esas estrategias, las fortalezas y debilidades obtenidas deben catalogarse y utilizarse como insumo para iniciar la elaboración de la matriz FODA.

2.1.6.2.2. Análisis externo (PESTEL)

El segundo de los insumos es el análisis del macroentorno, que según Amador-Mercado (2022) es una herramienta utilizada por los profesionales de marketing que permite a las organizaciones analizar y monitorear los factores macro ambientales que pueden afectar el negocio en el presente y en el futuro. Los seis factores que integran

el análisis **PESTEL** son políticos (P), económicos (E), sociales (S), tecnológicos (T), ecológicos (E) y legales (L).

El resultado de este análisis permitirá establecer estrategias de marketing, a través de la identificación de oportunidades y amenazas que vendrán a completar la matriz FODA iniciada con el análisis interno.

2.1.6.2.3. Las cinco fuerzas de Porter

El tercer insumo considerado es el análisis de la competencia, utilizando el conocido modelo de las cinco fuerzas de Porter para determinar la estructura y atractividad del sector donde la organización compite, así como el desarrollo de estrategias adecuadas (D'Alessio, 2008).

Como señala Michael Porter (2008), la configuración de las cinco fuerzas competitivas varía según el sector. Las fuerzas competitivas más fuertes determinan la rentabilidad de un sector y se transforman en los elementos más importantes de la elaboración de la estrategia.

En esencia, el trabajo del estratega es comprender y enfrentar la competencia. No obstante, la competencia por las utilidades va más allá de los rivales establecidos de un sector e incluye a cuatro otras fuerzas competitivas: los clientes, los proveedores, los posibles nuevos competidores y los productos sustitutos.

2.1.6.3. Análisis FODA

“El análisis FODA es una herramienta sencilla pero poderosa para ponderar las fortalezas y debilidades de los recursos de una empresa, sus oportunidades comerciales y las amenazas externas a su bienestar futuro.” (Thompson, Peteraf, Gamble & Strickland III, 2012. p.101).

El análisis FODA busca ayudar a hacer la transición de una comprensión amplia del ambiente de marketing al desarrollo de un enfoque estratégico con las acciones de marketing que implementará la empresa, las cuales dependen de la empresa y del sector que se examinará (Ferrell & Hartline, 2018).

2.1.6.4. Objetivos y Metas de Marketing

Las metas y objetivos de marketing son declaraciones formales que describen los resultados esperados del plan de marketing. Las metas son declaraciones generales sobre lo que la estrategia de marketing pretende lograr. Su función principal es orientar el desarrollo de los objetivos y guiar las decisiones sobre la asignación de recursos. Los objetivos de marketing son más específicos y esenciales para la planificación, y deberían ser cuantitativos para permitir una medición precisa. La naturaleza cuantitativa de los objetivos facilita su implementación tras el desarrollo de la estrategia. (Ferrell & Hartline, 2018).

2.1.6.5. Estrategia de Marketing

Esta sección del plan de marketing detalla cómo la empresa logrará sus objetivos. Aquí se explica cómo la empresa obtendrá una ventaja competitiva haciendo algo mejor que la competencia: sus productos deben ser de mejor calidad que los de la competencia, sus precios deben reflejar esa calidad (valor) y la eficiencia en los métodos de distribución son esenciales, así como una comunicación efectiva de las promociones a los clientes objetivo. Es crucial que la empresa se esfuerce por mantener estas ventajas de manera sostenible. En un contexto más amplio, la estrategia de marketing aborda cómo la empresa construirá sus relaciones con los clientes para proporcionar una ventaja sobre la competencia. (Ferrell & Hartline, 2018).

2.1.6.5.1. Mercado objetivo

Se refiere al segmento del mercado al que la empresa enfoca sus esfuerzos comerciales. Según Galindo & Sastre (2009), el mercado es un conjunto de transacciones, acuerdos e intercambios de bienes y/o servicios entre compradores y vendedores.

2.1.6.5.2. Mezcla de marketing

Conocida también como las 4 P's del marketing, esta mezcla incluye cuatro herramientas esenciales: producto, precio, plaza (distribución) y promoción. Toda estrategia de marketing de la empresa debe centrarse en la combinación y gestión de estas cuatro variables. El éxito de una estrategia de marketing depende de la correcta mezcla, coordinación y coherencia de estas variables (Galindo & Sastre, 2009).

2.1.6.6. Implementación del plan de marketing

La implementación del plan de marketing describe cómo se ejecutará el programa. Esta sección aborda varias preguntas relacionadas con las estrategias previamente descritas:

- ¿Qué actividades específicas de marketing se realizarán?
- ¿Cómo se llevarán a cabo estas actividades?
- ¿Cuándo se ejecutarán?
- ¿Quién será responsable de estas actividades?
- ¿Cómo se supervisará su ejecución?
- ¿Cuánto costarán estas actividades?

Sin un buen plan de implementación, el éxito de la estrategia de marketing está en riesgo, por lo que la fase de implementación es tan importante como la fase de

estrategia. La implementación depende del apoyo de los empleados, ya que ellos son quienes ejecutan las estrategias de marketing, no las organizaciones en sí mismas. Por lo tanto, aspectos como el liderazgo, la motivación, la comunicación y la capacitación de los empleados son fundamentales para el éxito de la implementación. (Ferrell & Hartline, 2018).

2.1.6.7. Evaluación y control del plan de marketing

La sección final del plan de marketing detalla cómo se evaluarán y controlarán los resultados del programa. El control de marketing implica establecer estándares de desempeño, evaluar el desempeño real comparándolo con estándares y tomar acciones correctivas, si es necesario, para reducir las discrepancias entre el desempeño deseado y el real. Estos estándares deben estar vinculados con los objetivos establecidos previamente en el plan y pueden basarse en incrementos en el volumen de ventas, participación de mercado, rentabilidad, o estándares publicitarios como el reconocimiento o recuerdo del nombre. Independientemente del estándar elegido, deben acordarse antes de poder evaluar los resultados del plan.

La evaluación financiera del plan de marketing también es un componente importante del proceso de evaluación y control. Los cálculos de costos, ventas e ingresos determinan las proyecciones financieras, y considerar el presupuesto es crucial para identificar estrategias alternativas. Las realidades financieras de la empresa deben supervisarse constantemente. Por ejemplo, proponer la expansión a nuevas áreas geográficas o modificar productos sin contar con recursos financieros es una pérdida de tiempo, energía y oportunidades. Incluso si hay fondos disponibles, la estrategia debe ofrecer un "buen valor" y suministrar un retorno aceptable sobre la inversión, lo cual formará parte del plan final. (Ferrell & Hartline, 2018).

2.1.6.7.1. Auditoría

Finalmente, si el plan de marketing no cumple con las expectativas, la empresa puede usar diversas herramientas para identificar las causas de las discrepancias. Una de estas herramientas es la auditoría de marketing, un examen sistemático de los objetivos, la estrategia y el desempeño de la mercadotecnia. La auditoría de marketing puede ayudar a identificar las debilidades en el plan y recomendar acciones para mejorar el desempeño. La fase de control del proceso de planificación también describe las acciones que se pueden tomar para reducir las diferencias entre el desempeño real y el planificado. (Ferrell & Hartline, 2018).

2.2. Importancia de los tópicos clave

La importancia fundamental del plan de marketing es ser considerado como una herramienta estratégica y su papel como un documento de acción integral que guía la implementación, evaluación y control de las actividades de marketing. Por otro lado, se subraya su función como la hoja de ruta que vincula los objetivos comerciales con los recursos disponibles, estructurando y clarificando los objetivos del área comercial dentro de la filosofía organizacional de la empresa. En conjunto, estas perspectivas resaltan que el plan de marketing es esencial para el éxito de cualquier organización, proporcionando una guía clara y estructurada para alcanzar sus objetivos comerciales y optimizar sus estrategias de marketing.

La importancia del presupuesto comercial es multifacética y se destaca en varios aspectos críticos para el éxito empresarial. El presupuesto comercial es una herramienta indispensable que no solo ayuda a proyectar y controlar los costos, sino que también proporciona una guía estratégica para la ejecución y evaluación de las

acciones comerciales, asegurando que la empresa pueda alcanzar sus objetivos financieros y comerciales de manera eficiente y efectiva.

2.3. Análisis comparativo

Tabla 1

Análisis comparativo 1: Plan de Marketing

Ferrell & Hartline (2018)	Hoyos (2021)	Galindo & Sastre (2009)
<p>“Es un documento escrito que provee el plano o resumen de las actividades de marketing de la organización, así como la implementación, la evaluación y el control de estas actividades.” (Ferrell & Hartline, 2018)</p>	<p>“Es un documento que relaciona los objetivos de una organización en el área comercial con sus recursos. Es la bitácora mediante la cual la empresa establece los objetivos en términos comerciales que quiere alcanzar y lo que debe hacer para alcanzar dichos objetivos. Un plan de marketing generalmente es diseñado para periodos de un año.” (Hoyos, 2021)</p>	<p>“Documento escrito que elabora periódicamente (normalmente cada año) la dirección de marketing y que recoge el conjunto de acciones que se pondrían en marcha para estimular para estimular la demanda de un producto o servicio. Incluye también los análisis necesarios para identificar la situación actual de mercado y las posibles oportunidades o amenazas que se identifican, así como un programa de acción, presupuesto y alternativas de contingencia ante posibles eventualidades imprevistas.” (Galindo & Sastre, 2009)</p>

Similitudes

Documento Escrito: Todas las definiciones coinciden en que el plan de marketing es un documento formal y escrito.

Objetivos y Estrategias: Cada definición subraya la importancia de establecer objetivos y las acciones necesarias para alcanzarlos.

Temporalidad: Tanto Hoyos (2021) como Galindo (2009) mencionan explícitamente que el plan se elabora generalmente para un periodo anual.

Diferencias

Enfoque en la Implementación: Ferrell & Hartline (2018) y Galindo (2009) incluyen la implementación como una parte crucial del plan, mientras que Hoyos (2021) se centra más en la relación entre objetivos y recursos.

Evaluación y Control: Solo Ferrell & Hartline (2018) destacan la evaluación y el control como componentes explícitos del plan de marketing.

Análisis de Mercado y Contingencias: Galindo (2009) se distingue por incluir análisis de mercado detallados y la planificación de contingencias, elementos que no se mencionan específicamente en las otras definiciones.

Bitácora: Hoyos (2021) utiliza la metáfora de la "bitácora", sugiriendo una guía práctica y detallada, lo cual añade un matiz diferente al concepto.

En conclusión, cada definición presenta una perspectiva única sobre qué constituye un plan de marketing, resaltando diferentes aspectos importantes. Ferrell & Hartline (2018) ofrecen una visión integral que abarca todo el ciclo de marketing. Hoyos (2021) se centra en la conexión entre objetivos comerciales y recursos, con una orientación práctica y temporal clara. Galindo (2009) proporciona una definición detallada que incluye análisis de mercado y planificación de contingencias, enfatizando la preparación para eventualidades imprevistas. En conjunto, estas

definiciones complementan la comprensión de lo que implica desarrollar un plan de marketing eficaz.

Tabla 2

Análisis comparativo 2: Presupuesto comercial

Arenal (2018)	Solórzano, 2023)	Galindo & Sastre (2009)
<p>Un presupuesto comercial es un documento en el que se refleja una negociación anticipada de una transacción comercial.</p> <p>Se trata de un plan de acción cuya finalidad es proyectar o estimar el coste que implicará un bien o servicio, obra o proyecto con el fin de convencer al cliente para conseguir una venta (Arenal, 2018)</p>	<p>El presupuesto es un proceso de cálculo de costes y recursos para llegar al objetivo establecido en el proceso de planificación financiera y productiva de una empresa.</p> <p>Contiene los costes del proceso de venta y el tiempo de recuperación de la inversión inicial. De esta forma se puede controlar económicamente todo el proceso. (Solórzano, 2023)</p>	<p>Expresión cuantitativa de un esfuerzo a cumplir mediante la acción comercial para obtener un efecto determinado en un periodo de tiempo concreto. Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista expresada en valores y términos comerciales y financieros. (Galindo & Sastre, 2009)</p>

Similitudes

Plan de Acción: Todas las definiciones coinciden en que el presupuesto es un plan de acción orientado a cumplir objetivos específicos.

Enfoque en Costes: Cada definición incluye una referencia a los costes, ya sea proyectados, calculados o expresados en términos cuantitativos.

Objetivos Comerciales: Todas las definiciones destacan la relación del presupuesto con objetivos comerciales o financieros específicos.

Diferencias

Negociación Anticipada (Arenal, 2018): Arenal pone un énfasis particular en el presupuesto como un reflejo de una negociación anticipada y en su finalidad de convencer al cliente para conseguir una venta, algo no mencionado explícitamente por Solórzano y Galindo & Sastre.

Proceso de Cálculo (Solórzano, 2023): Solórzano define el presupuesto como un proceso continuo de cálculo, vinculando estrechamente con la planificación financiera y productiva, y enfatiza el control económico durante todo el proceso, un enfoque más detallado en términos de gestión financiera.

Expresión Cuantitativa (Galindo & Sastre, 2009): Galindo & Sastre describen el presupuesto como una expresión cuantitativa de un esfuerzo, destacando la importancia de los términos comerciales y financieros y el periodo de tiempo específico, ofreciendo una perspectiva más cuantitativa y temporal del presupuesto.

Concluimos que cada definición ofrece una perspectiva única sobre el concepto de presupuesto comercial, subrayando diferentes aspectos cruciales. Arenal (2018) destaca la importancia de la negociación anticipada y la proyección de costos para persuadir al cliente. Solórzano (2023) pone énfasis en el proceso de cálculo y control económico, relacionándolo con la planificación financiera y productiva. Galindo & Sastre (2009) enfocan el presupuesto como una expresión cuantitativa de un esfuerzo comercial, enfatizando los valores y términos financieros y comerciales en un periodo de tiempo específico.

En conjunto, estas definiciones complementan la comprensión integral del presupuesto comercial, abarcando desde la proyección y negociación anticipada

hasta el control económico y la cuantificación de esfuerzos en términos financieros y comerciales.

2.4. Análisis crítico

En el contexto de la medicina ocupacional en Perú en 2023, un análisis crítico desde la perspectiva del marketing, podemos decir que se centra en promover servicios que aseguren la salud y seguridad de los trabajadores. Sin embargo, la percepción del valor de estos servicios varía significativamente entre las empresas y los empleados. En Perú, aún existe una brecha en la comprensión y valorización de la medicina ocupacional, lo que limita la inversión y la adopción de prácticas preventivas efectivas. Para cerrar esta brecha, es esencial incrementar la educación y concienciación sobre la importancia de la salud ocupacional a través de campañas de marketing.

El marketing estratégico en medicina ocupacional debe enfocarse en segmentar y comprender las necesidades específicas de distintas industrias y tamaños de empresas en el Perú. El país cuenta con una economía diversa, donde grandes corporaciones y pequeñas y medianas empresas (pymes) tienen diferentes capacidades y prioridades. Una estrategia de marketing efectiva debería personalizar los servicios ofrecidos, mostrando cómo la inversión en salud ocupacional puede traducirse en mayor productividad y menor ausentismo laboral. Además, es crucial desarrollar alianzas con instituciones educativas y gubernamentales para fortalecer la legitimidad.

En el ámbito operativo, la implementación de estrategias de marketing en la medicina ocupacional requiere una planificación detallada y ejecución precisa. Esto incluye la gestión de campañas promocionales, el uso de canales adecuados para

llegar al público objetivo, y el seguimiento y análisis de los resultados obtenidos. En Perú, es fundamental aprovechar tanto los canales tradicionales como los digitales para maximizar el alcance. La capacitación del personal en habilidades de marketing y la utilización de herramientas de gestión de relaciones con clientes (CRM) pueden mejorar significativamente la calidad de atención.

Las herramientas de marketing juegan un papel crucial en la promoción de los servicios de medicina ocupacional. El uso de plataformas digitales, redes sociales, SEO (optimización en motores de búsqueda), SEM (marketing en motores de búsqueda), y email marketing puede aumentar la visibilidad y accesibilidad de estos servicios. En Perú, el crecimiento del acceso a Internet y la penetración de teléfonos inteligentes ofrecen una oportunidad única para llegar a un público más amplio y diverso. Además, el análisis de datos y la inteligencia artificial pueden proporcionar *insights* valiosos sobre las necesidades y comportamientos de los clientes, permitiendo una mejor personalización y efectividad en la campaña.

Un plan de marketing bien estructurado para la medicina ocupacional en Perú debe incluir un análisis de mercado detallado, objetivos claros y medibles, estrategias para alcanzar esos objetivos y un calendario de implementación. Además, es crucial contar con un presupuesto asignado y mecanismos de evaluación y control para medir el rendimiento y ajustar las estrategias según sea necesario. En el contexto peruano, un plan de marketing debe considerar las particularidades culturales y económicas del país, y adaptarse a los cambios en el entorno legislativo y regulatorio que afectan la salud ocupacional.

En resumen, la situación actual de la medicina ocupacional en Perú presenta tanto retos como oportunidades desde la perspectiva del marketing. Para mejorar la adopción y efectividad de estos servicios, es necesario un enfoque integrado que

combine estrategias de marketing general, estratégico y operativo, respaldado por herramientas modernas y un plan de marketing bien estructurado. Al hacerlo, se puede incrementar la concienciación, mejorar la percepción del valor de la salud ocupacional y, en última instancia, contribuir a un entorno laboral más seguro y productivo.

Capítulo III: Marco Referencial

3.1. Reseña histórica

La empresa está ubicada en Calle Alfonso Ugarte N° 101 (a tres cuadras de la Plaza Las Américas), en el distrito Cerro Colorado, en una zona de gran movimiento comercial, por la presencia de diversos establecimientos que tienen buen flujo de público y por la cercanía a las rutas de los servicios de transporte público.

Policlínico Las Américas, ofrece exámenes médicos ocupacionales de ingreso, periódicos y de retiro, identificación de riesgos ocupacionales, exámenes de acuerdo con el Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo (audiometría, espirometría, examen radiológico pulmonar, análisis de laboratorio toxicológico en sangre, orina, saliva y cabello, evaluación de antecedentes de riesgos ocupacionales anteriores y actuales del trabajador, evaluación oftalmológica, odontológica y psicológica de acuerdo con el perfil laboral.

El Policlínico Las Américas está conformado por un staff de profesionales médicos de prestigio, cuenta con moderna infraestructura y equipos de última generación, ofreciendo servicios integrales de salud a la medida de cada paciente.

Se desea satisfacer las necesidades de salud integral de los pacientes que acuden a la institución, cumpliendo con los requerimientos que necesite.

El Policlínico Las Américas es una empresa peruana fundada en el año 2011, con un enfoque en la salud ocupacional, complementado con servicios de medicina asistencial y complementarios. Cuenta con las certificaciones del Ministerio de Salud (MINSa), de la Dirección General de Salud Ambiental (DIGESA) y la Superintendencia Nacional de Aseguramiento en Salud (SUNASA). Su staff médico es reconocido y

especializado en la ciudad de Arequipa, lo cual le ha permitido brindar sus servicios a más de 80 empresas y 7,000 empleados.

El edificio donde funciona en el cono norte de la ciudad de Arequipa es moderno con una capacidad operativa que permite atender a 50 pacientes de medicina ocupacional por día.

Figura 1

Instalaciones del policlínico Las Américas



Nota. Extraído de imagen de Google. <https://mapio.net/images-p/73650418.jpg>

3.2. Filosofía organizacional

3.2.1. Visión

Ser reconocidos como el mejor Centro de Salud Ocupacional y Asistencial de la ciudad de Arequipa, contando con el personal mejor capacitado y comprometido del

sector, favoreciendo el desarrollo de una cultura de bienestar en nuestros clientes, usuarios, colaboradores y la sociedad.

3.2.2. Misión

Brindar a nuestros pacientes servicios de la más alta calidad en Medicina Asistencial y Salud Ocupacional, a través de una gestión de salud integral, con una amplia oferta en servicios de atención y fomento de la salud.

3.2.3. Valores

- Honestidad.
- Solidaridad.
- Confianza.
- Trabajo en equipo.

3.3. Diseño organizacional

Según el organigrama institucional (ver figura 2) reportan a la Gerencia los órganos de Administración, Servicio Asistencial y Servicio de Salud Ocupacional, pero debido a que no cuentan con un administrador, se encarga directamente de coordinar con el personal de las unidades de Recursos Humanos, Contabilidad y Relaciones Públicas.

Actualmente, al no contar con un departamento de marketing, la unidad que cumple estas funciones es la de Relaciones Públicas, que cuenta con una persona que se encarga de las acciones comerciales, aunque es también la Gerencia la que toma las decisiones concernientes a la gestión comercial.

Se detallan a continuación las funciones de los diferentes cargos consignados en el Manual de Organización y Funciones del Policlínico Las Américas:

Gerente General: Planear, proponer, aprobar, dirigir, coordinar y controlar las actividades administrativas, comerciales, operativas y financieras de la empresa, así como resolver los asuntos que requieran su intervención de acuerdo con las facultades delegadas por el Directorio.

Asesor Legal: Defender en juicio, por escrito o de palabra, los derechos e intereses de la empresa, además de brindar asesoramiento en distintos aspectos legales y jurídicos.

Responsable de Recursos Humanos: Controlar la ejecución de planes y programas de los subsistemas de recursos humanos, planificando y aplicando lineamientos en el desarrollo de los planes y programas, para adaptar las normas y procedimientos según las necesidades del sistema de recursos humanos.

Responsable de Contabilidad: Proporcionar de forma clara, rápida y sobre todo confiable los reportes que permitan mostrar una imagen clara en términos financieros la situación de la empresa.

Responsable de Relaciones Públicas: Realizar la difusión y propaganda de la empresa, así como asumir la responsabilidad de promover los servicios que brindamos a otras empresas e instituciones.

Director Médico: Controlar todas las actividades médicas que se lleven a cabo dentro de la empresa, buscando que las mismas destaquen por su excelencia y buena práctica, garantizando la seguridad de los pacientes que recurren a nuestro servicio.

Coordinadora del Área Asistencial: Llevar la organización en coordinación con el Director Médico, de las actividades asistenciales.

Enfermera del Área Asistencial: Brindar atenciones primarias y especializadas, llevando a cabo actividades de autocuidado de forma continua para el mantenimiento de la salud o la recuperación del paciente.

Técnica de Enfermería del Área Asistencial: Prevención y promoción de la salud mediante la preservación de las condiciones de higiene y seguridad bajo la supervisión del médico y/o enfermera.

Médico Auditor de Salud Ocupacional: Verificar los procesos de auditoría médica y calidad de las historias clínicas ocupacionales.

Coordinadora de Salud Ocupacional: Cumplir con las políticas establecidas para Salud Ocupacional y apoyar el desarrollo del Programa de Salud Ocupacional.

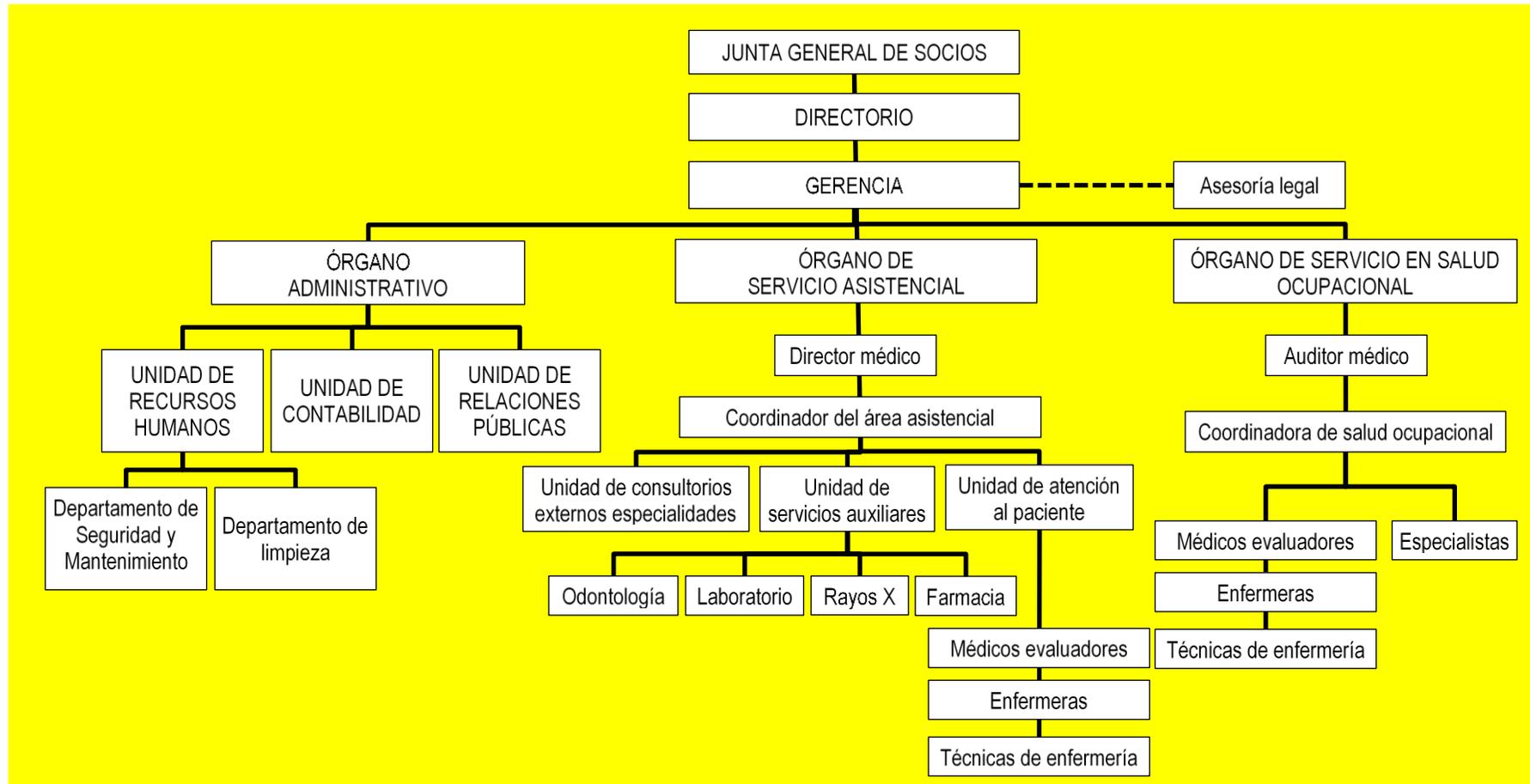
Médicos Evaluadores: Evaluar a los pacientes según protocolos y perfiles establecidos por las empresas.

Enfermeras de Salud Ocupacional: Gestionar el cuidado en lo relativo a promoción, mantención y restauración de la salud y la prevención de enfermedades o lesiones, derivadas del trabajo.

Enfermera Técnica del Área De Salud Ocupacional: Apoyo constante en actividades programadas para la atención de los pacientes.

Figura 2

Organigrama de la empresa



Nota. Extraído del Manual de Organización y Funciones (p. 5).

3.4. Productos y/o servicios

3.4.1. Servicio de salud ocupacional

- Exámenes médicos ocupacionales de ingreso, periódicos y de retiro
- Exámenes de acuerdo con el Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo (audiometría, espirometría, examen radiológico pulmonar)
- Evaluación oftalmológica
- Evaluación odontológica
- Evaluación psicológica de acuerdo con el perfil laboral.
- Análisis de laboratorio: toxicológico en sangre, orina, saliva y cabello,
- Identificación de riesgos ocupacionales
- Evaluación de antecedentes de riesgos ocupacionales anteriores y actuales del trabajador

3.4.2. Especialidades médicas para salud asistencial

- Medicina general
- Medicina interna
- Cardiología
- Oftalmología
- Ortopedia y traumatología
- Pediatría
- Urología

3.4.3. Servicios auxiliares

- Odontología
- Laboratorio
- Rayos X
- Farmacia

3.5. Diagnóstico organizacional

Para poder determinar la situación actual del policlínico, tanto desde un enfoque interno como externo, desarrollamos un análisis FODA previo, el que nos permite presentar esta matriz para conocer a grandes rasgos, cuáles son las fortalezas y debilidades de la organización, así como, las oportunidades y amenazas del mercado.

3.6. Matriz FODA

Figura 3*Análisis FODA*

Capítulo IV: Resultados

4.1. Marco Metodológico - Diagnóstico

Para llevar a cabo este diagnóstico, se ha seguido una metodología rigurosa y sistemática que involucra varias etapas cruciales. Se definió la población de estudio, compuesta por los clientes potenciales del Policlínico Las Américas.

La muestra seleccionada para este estudio incluye una representación diversa de encargados de empresas grandes, medianas y pequeñas, asegurando una visión integral y equilibrada de las percepciones y expectativas respecto a los servicios y el marketing del policlínico y su competencia. Para la recolección de datos, se utilizó la técnica de la encuesta y así captar información cuantitativa sobre la satisfacción del cliente, el reconocimiento de marca y la efectividad de las campañas promocionales. El cuestionario aplicado proporcionó *insights* cualitativos sobre las experiencias y percepciones más detalladas

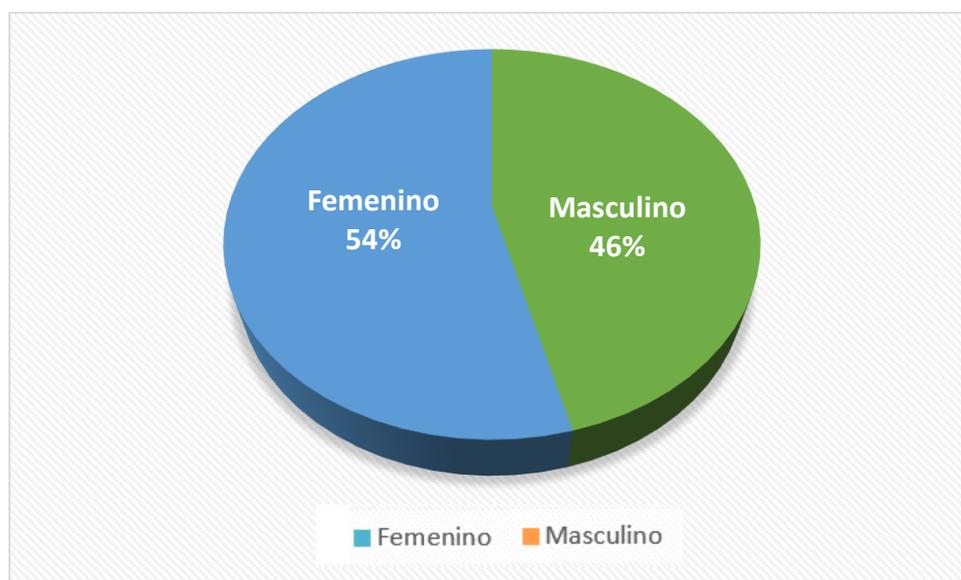
El análisis de los datos recopilados se llevó a cabo utilizando técnicas estadísticas y de análisis de contenido, permitiendo una comprensión profunda y precisa de los resultados. Este enfoque metodológico nos ha permitido obtener un diagnóstico claro y bien fundamentado.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos del cuestionario aplicado:

Tabla 3

Distribución de frecuencias por sexo

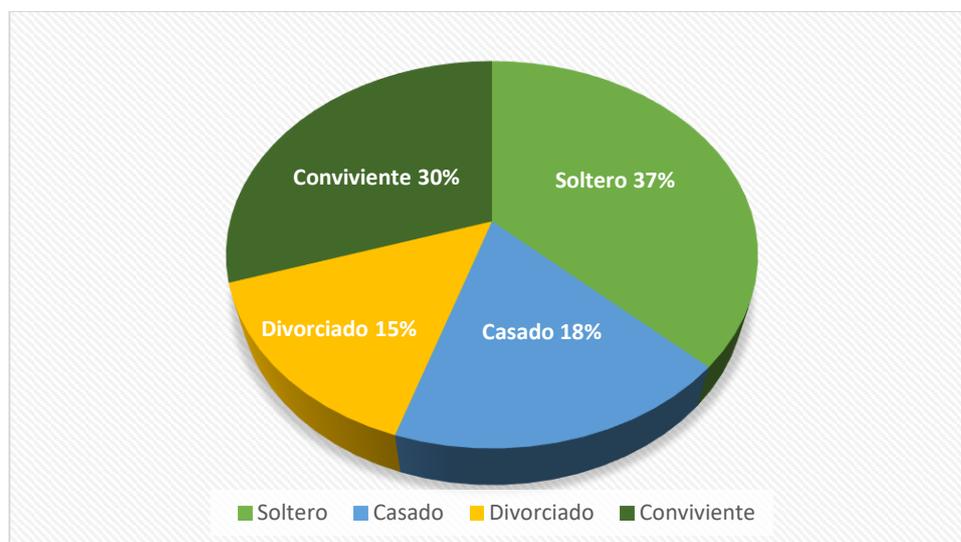
Descripción	Frecuencia	%
Masculino	166	46.00%
Femenino	195	54.00%
TOTAL	361	100.00%

Figura 4*Distribución de frecuencias por sexo***Interpretación:**

De acuerdo a los resultados observados en el cuadro, se aprecia que no existe diferencia en cuanto a los grupos, los valores porcentuales para el sexo masculino abarcan el 46% del total, mientras que el sexo femenino llega a 54%.

Tabla 4*Distribución de frecuencias por estado civil*

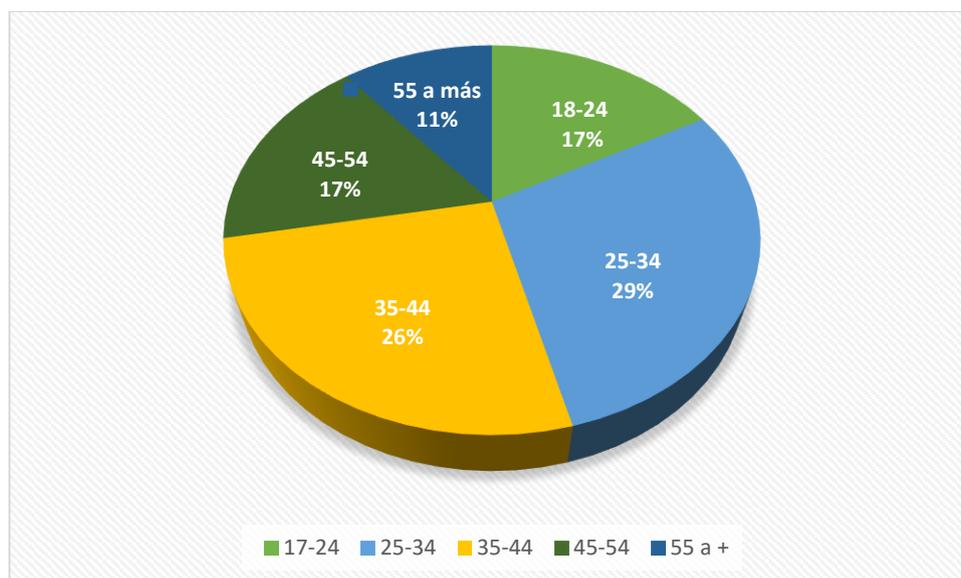
Descripción	Frecuencia	%
Soltero	134	37.00%
Casado	65	18.00%
Divorciado	54	15.00%
Conviviente	108	30.00%
TOTAL	361	100.00%

Figura 5*Distribución de frecuencias por estado civil***Interpretación:**

Los datos sociodemográficos acerca del estado civil nos indican que la mayoría de la población son solteros, con 37%, en segundo lugar los convivientes alcanzan el 30%, en tercer lugar se tiene a los casados, con un 18% y en último lugar el 15% tiene estado divorciado.

Tabla 5*Distribución de frecuencias por edad*

Descripción	Frecuencia	%
18-24	61	17.00%
25-34	105	29.00%
35-44	94	26.00%
45-54	61	17.00%
55 a más	40	11.00%
TOTAL	361	100.00%

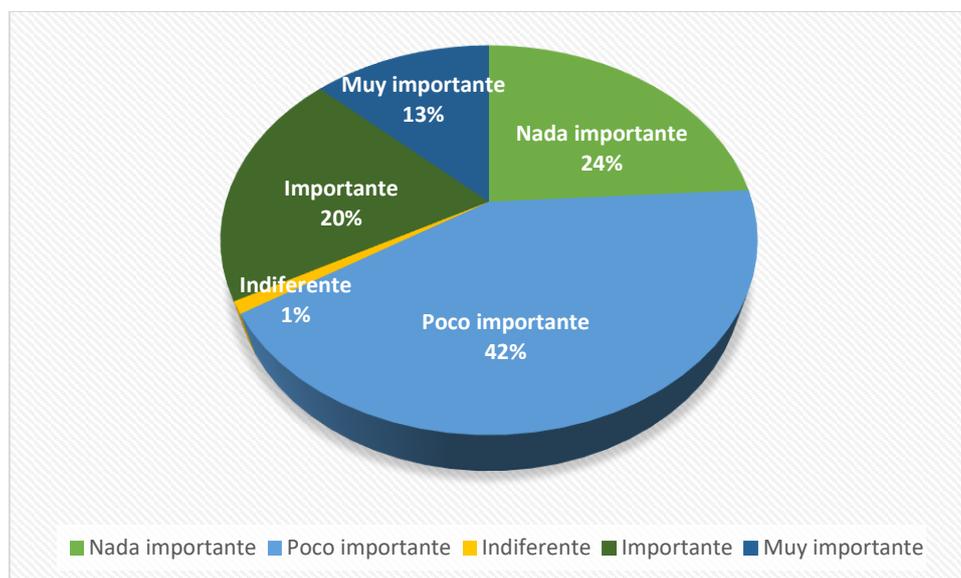
Figura 6*Distribución de frecuencias por edad***Interpretación:**

Se observa que la mayoría del grupo de estudio tiene edades que oscilan entre los 25 a 34 años, con un 29%; mientras que el 26% tiene edades entre 35 a 44 años. Las personas con edades entre 17 y 24 años abarcan el 17%; se tiene un porcentaje similar 45 a 54 años.

Finalmente, las personas que tienen 55 años a más, apenas alcanzan el 11% del total del grupo de estudio.

Tabla 6*Importancia de la salud ocupacional en la empresa*

Descripción	Frecuencia	%
Nada importante	87	24.00%
Poco importante	152	42.00%
Indiferente	4	1.00%
Importante	72	20.00%
Muy importante	47	13.00%
TOTAL	361	100.00%

Figura 7*Importancia de la salud ocupacional en la empresa***Interpretación:**

La salud ocupacional es importante en la empresa porque genera un ambiente de trabajo agradable y que favorece de forma subsecuente la productividad de la empresa. Para el 24% la salud ocupacional no es nada importante, mientras que el 42% lo considera poco importante, apenas el 1% lo considera indiferente. Hasta aquí se tiene al 67% de la población.

Por otro lado, para el 20% es importante y apenas el 13% lo considera muy importante. Esto nos indica que la percepción del trabajador hacia su empresa es pobre, porque en su mayoría consideran que su centro de labor no se preocupa por su salud.

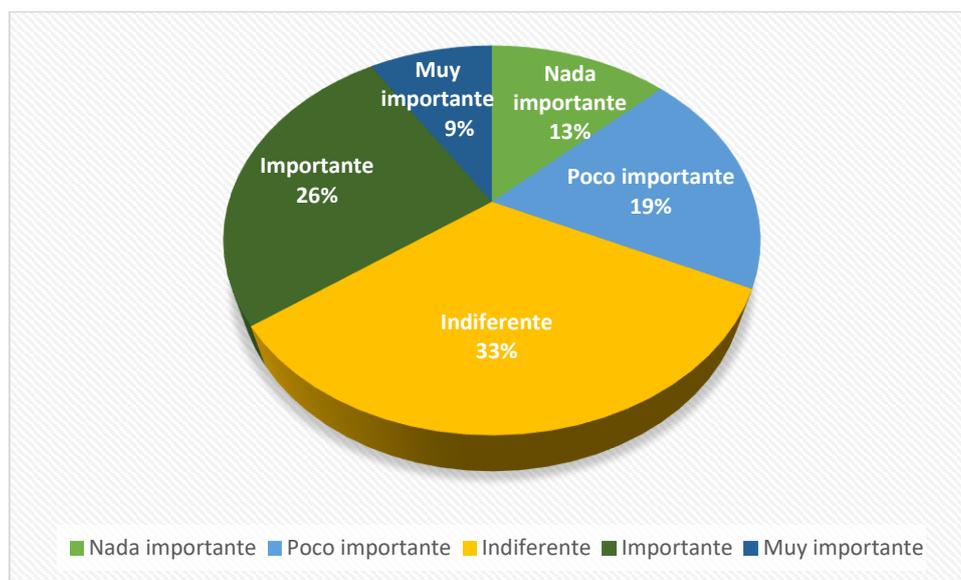
Tabla 7*Necesidad de proveedor de servicios de salud ocupacional*

Descripción	Frecuencia	%
Nada importante	47	13.00%

Poco importante	69	19.00%
Indiferente	119	33.00%
Importante	94	26.00%
Muy importante	32	9.00%
TOTAL	361	100.00%

Figura 8

Necesidad de proveedor de servicios



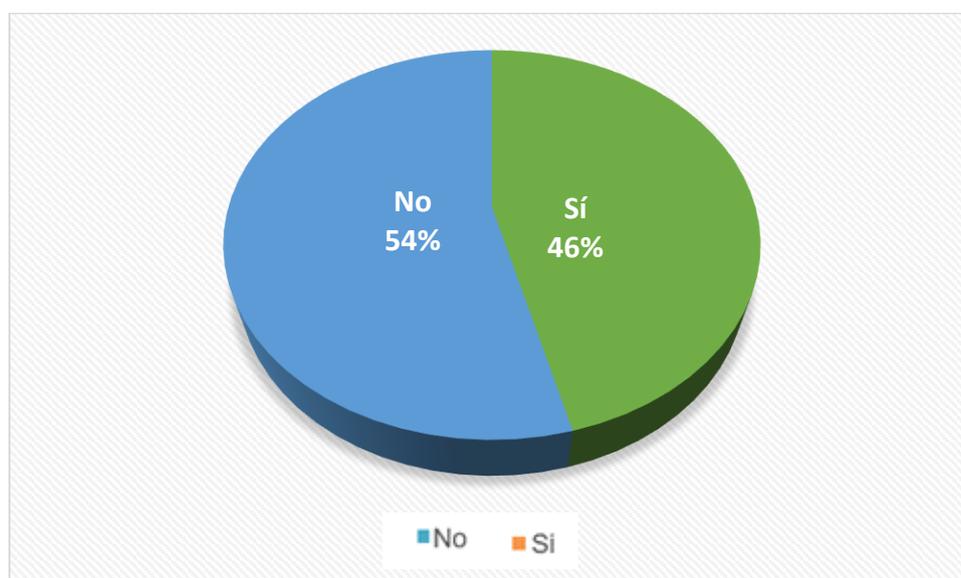
Interpretación:

La necesidad de tener un respaldo en el aspecto de salud ocupacional depende de la percepción del trabajador, en ese aspecto se observa que para el 13% la necesidad de un proveedor de salud no es nada importante, por otro lado, el 19% lo considera poco importante, para el 33% es indiferente. En la otra cara de la moneda se tiene al 26% que considera este aspecto como importante y el 9% lo considera muy importante.

Existe una necesidad por parte del trabajador de sentir que su salud es importante para la empresa en la que trabaja.

Tabla 8*Experiencia de servicio en salud ocupacional*

Uso del servicio	Frecuencia	%
No	195	54.00%
Si	166	46.00%
TOTAL	361	100.00%

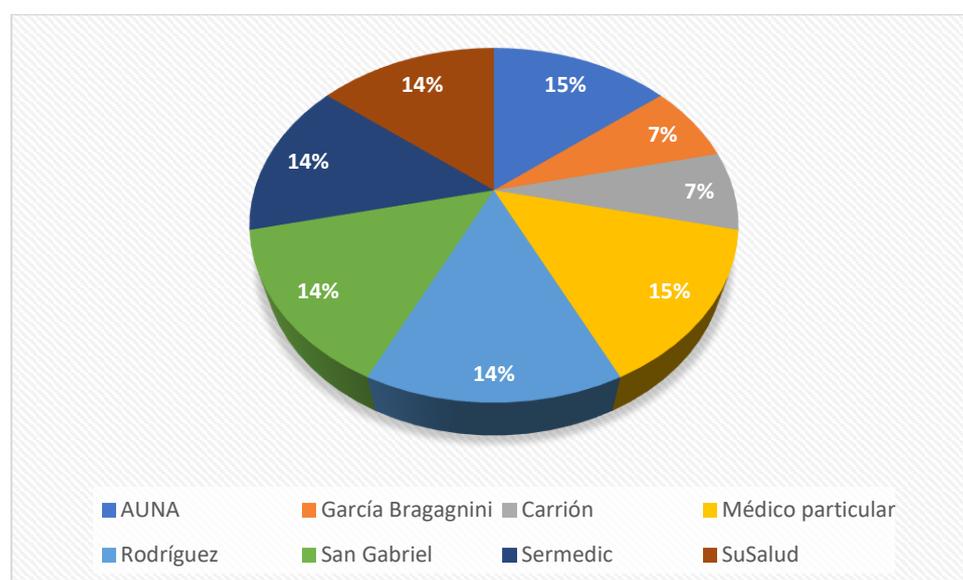
Figura 9*Experiencia de servicio en salud ocupacional***Interpretación:**

Respecto al uso de los servicios de salud ocupacional se observa que existe un 54% que no ha tenido experiencia de servicio en salud, mientras que el 46% si ha tenido experiencias en salud ocupacional.

En consecuencia, existe un nicho extenso sobre el cual la empresa puede ejercer influencia y a partir del cual se pueden tomar decisiones estratégicas para ocupar ese mercado que desconoce los beneficios del servicio de salud ocupacional.

Tabla 9*Empresa que realizaba el servicio*

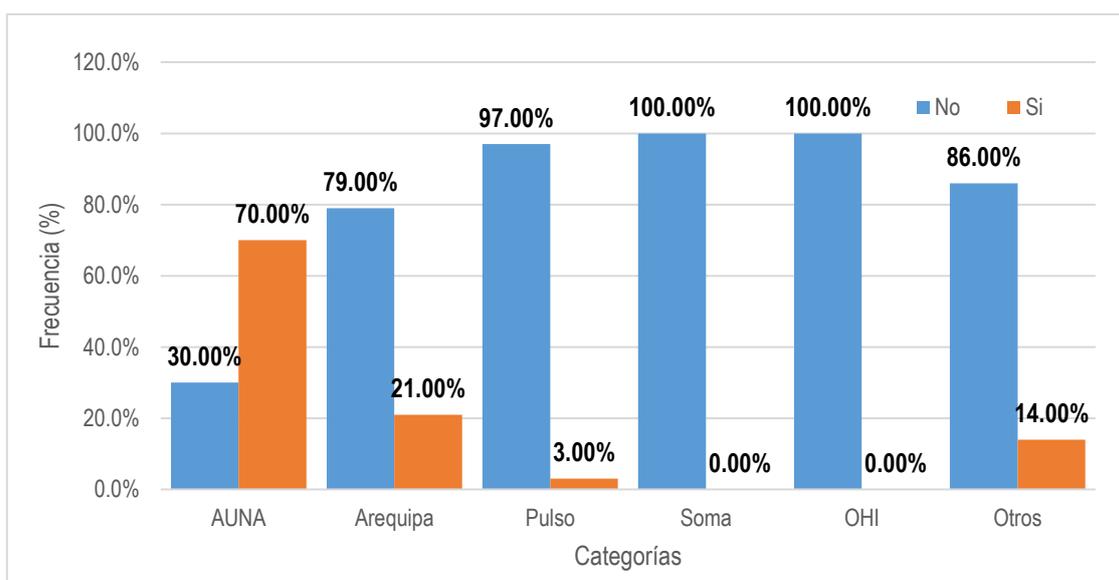
Descripción	Frecuencia	%
AUNA	8	14.29%
García Bragagnini	4	7.14%
Carrión	4	7.14%
Médico particular	8	14.29%
Rodríguez	8	14.29%
San Gabriel	8	14.29%
Sermedic	8	14.29%
SuSalud	8	14.29%
TOTAL	56	100.00%

Figura 10*Empresa que realizaba el servicio***Interpretación:**

Para desarrollar este cuadro se han tomado las encuestas que hacen referencia a la experiencia previa sobre trabajo con entidades que se encargan de la evaluación ocupacional y se tienen entidades como AUNA, el Centro Médico Daniel Alcides Carrión, en todos los casos se llega al 14.29%.

Tabla 10*Centros de salud ocupacional*

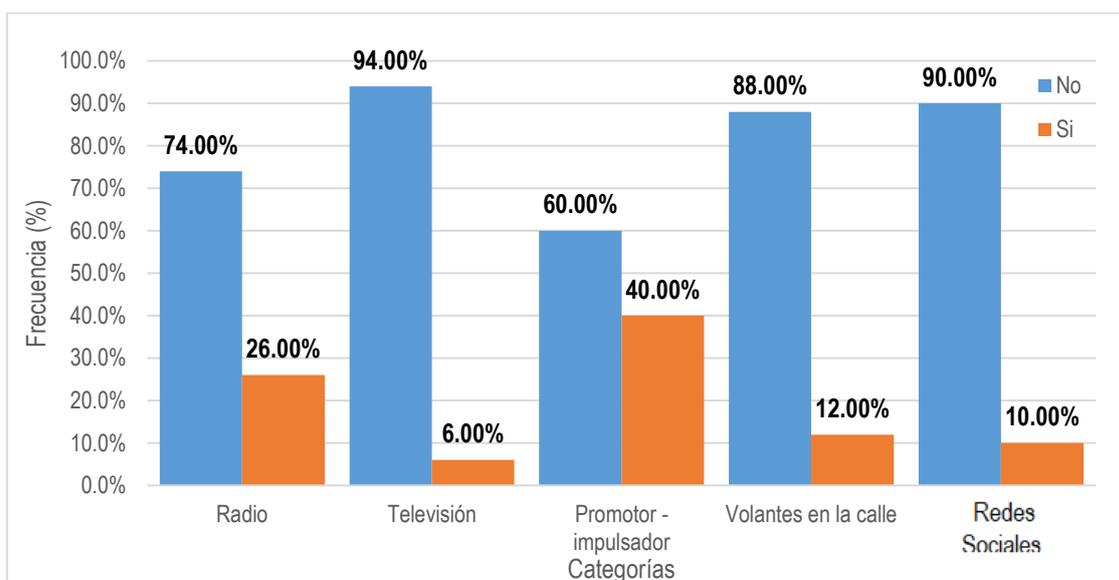
Centro ocupacional	No		Si	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
AUNA	108	30.00%	253	70.00%
Arequipa	285	79.00%	76	21.00%
Pulso	350	97.00%	11	3.00%
Soma	361	100.00%	0	0.00%
OHI	361	100.00%	0	0.00%
Otros	320	86.00%	51	14.00%

Figura 11*Centros de salud ocupacional***Interpretación:**

De todas las instituciones que brindan servicios se observa que el 70% conoce los servicios de AUNA, en segundo lugar está la Clínica Arequipa, con 21%; en contraste, tanto Soma como OHI no registran frecuencias, y en ese sentido, existe desconocimiento por parte de los trabajadores acerca de estas empresas.

Tabla 11*Medios publicitarios*

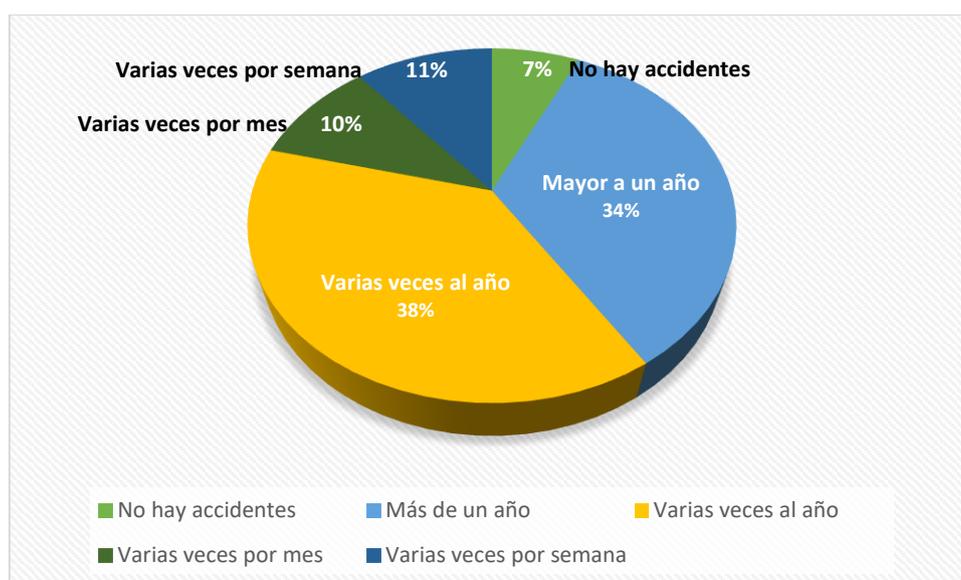
Descripción	No		Si	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Radio	267	74.00%	94	26.00%
Televisión	339	94.00%	22	6.00%
Promotor - impulsador	217	60.00%	144	40.00%
Volantes en la calle	318	88.00%	43	12.00%
Redes sociales	325	90.00%	36	10.00%

Figura 12*Medios publicitarios***Interpretación:**

El servicio de salud ocupacional tiene una fortaleza mayor en cuanto al uso de promotores o impulsadores, con un 40%. Además, un 26% ha recibido información a través de la radio, por otro lado, se tiene que el 10% ha tomado conocimiento a través de las redes sociales.

Tabla 12*Frecuencia con la que se produce un accidente*

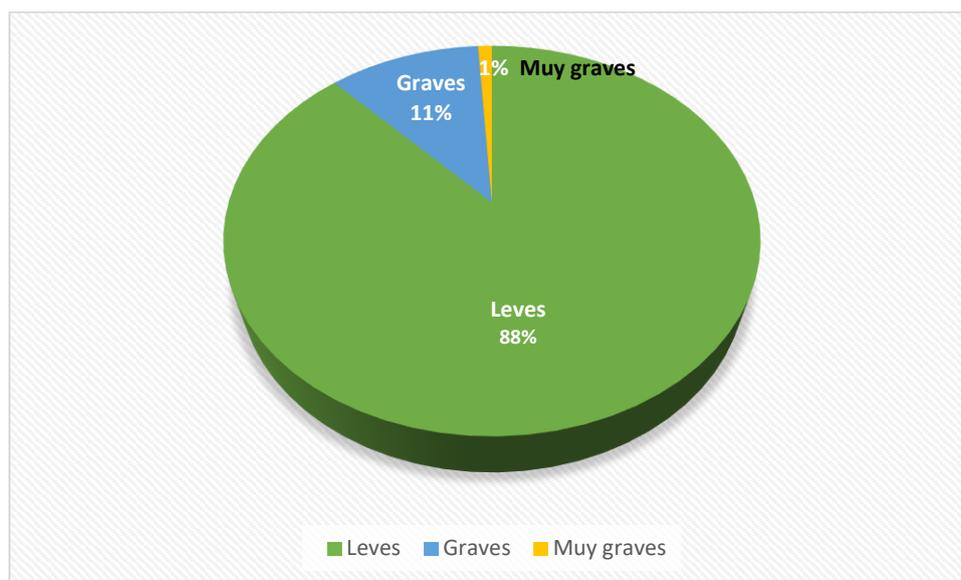
Descripción	Frecuencia	%
No hay accidentes	25	7.0%
Mayor a un año	123	34.0%
Varias veces al año	137	38.0%
Varias veces por mes	36	10.0%
Varias veces por semana	40	11.0%
TOTAL	361	100.0%

Figura 13*Frecuencia con la que se produce un accidente***Interpretación:**

La necesidad de un servicio ocupacional se fundamenta en la cantidad de accidentes que se pueden producir en el trabajo, en ese sentido se tiene que la mayoría del grupo ha sido partícipe de forma directa o indirecta con un 38%, mientras que existe un 34% que padece accidentes en un lapso de tiempo mayor a un año.

Tabla 13*Tipo de accidente que se produce*

Descripción	Frecuencia	%
Leves	318	88.00%
Graves	40	11.00%
Muy graves	4	1.00%
Extremadamente graves	0	0.00%
TOTAL	361	100.00%

Figura 14*Tipo de accidente que se produce***Interpretación:**

De acuerdo al tipo de accidente que se produce en el centro de trabajo se tiene un 88% que ha presenciado lesiones leves, mientras que el 11% ha presenciado lesiones graves, apenas el 1% ha participado en lesiones muy graves.

Esto se condice con los resultados obtenidos en otros cuadros estadísticos ya que el grupo de estudio al no estar sometido a lesiones que sean extremadamente graves.

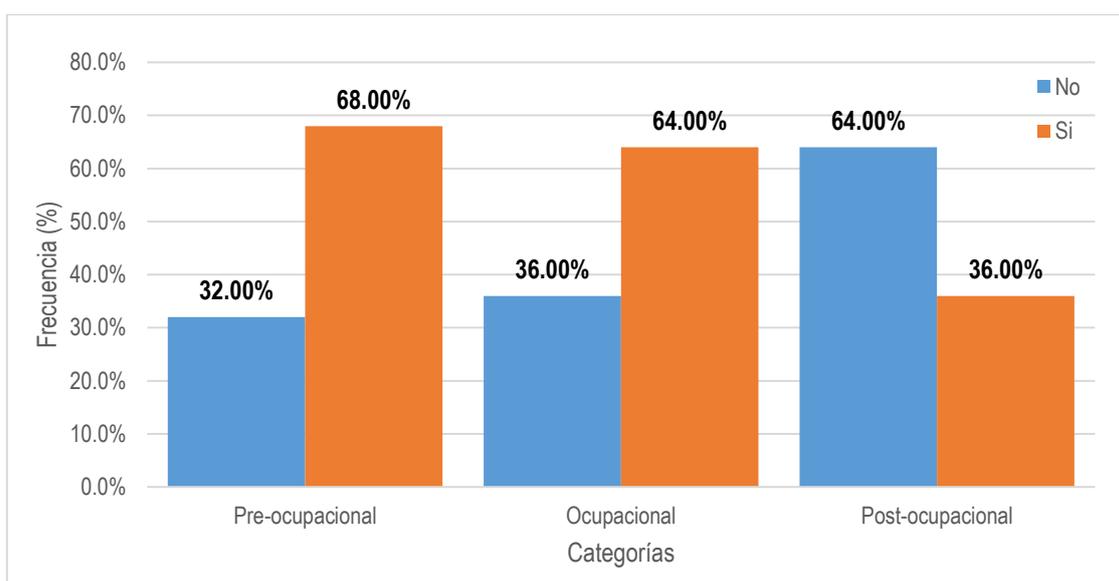
Tabla 14

Tipos de exámenes de salud ocupacional que se aplican

Tipo de examen	No		Si	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Pre-ocupacional	116	32.00%	245	68.00%
Ocupacional	130	36.00%	231	64.00%
Post-ocupacional	231	64.00%	130	36.00%

Figura 15

Tipos de exámenes de salud que se aplican



Interpretación:

De acuerdo a la percepción del grupo de estudio se sabe que la mayoría de empleados son evaluados en su salud al inicio de sus labores, así lo expresa el 68%, mientras que durante el desempeño de sus funciones, la salud del 64% es evaluada y al finalizar el contrato, se tiene que el 36% es evaluado en su salud. Se infiere que

el empleado percibe que su empresa al finalizar el contrato de trabajo no se preocupa por su salud.

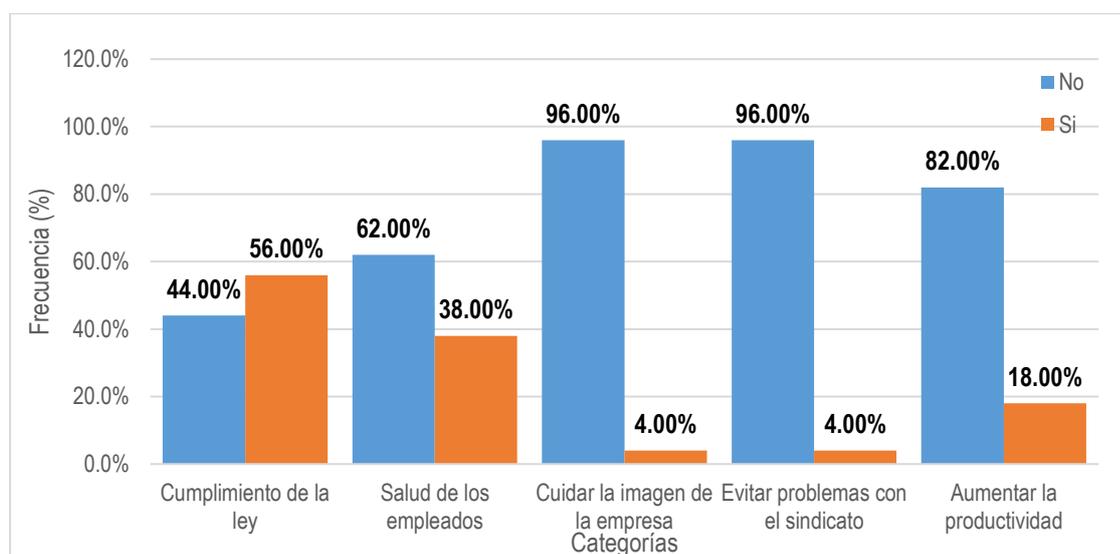
Tabla 15

Motivo por el que se realizan los exámenes

Motivo	Frecuencia	No		Si	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%
Cumplimiento de la ley	159	159	44.00%	202	56.00%
Salud de los empleados	224	224	62.00%	137	38.00%
Cuidar la imagen de la empresa	347	347	96.00%	14	4.00%
Evitar problemas con el sindicato	347	347	96.00%	14	4.00%
Aumentar la productividad	296	296	82.00%	65	18.00%

Figura 16

Motivo por el que se realizan los exámenes



Interpretación:

Hoy en día existen mecanismos que regulan las condiciones que deben tener los trabajadores en una empresa y es probable que para la mayoría del grupo de estudio que sus empresas realicen los controles de salud ocupacional más que por voluntad propia, lo hacen por cumplir las normas que exige la ley, así lo percibe el

56% mientras que el 38% considera que la empresa lo hace por voluntad propia, para el 18% el tema es tomado en cuenta por una cuestión de productividad. Es mucho menor el margen para aquellos que creen que se busca cuidar la imagen de la empresa o evitar problemas con el sindicato, ambos grupos apenas llegan al 4%.

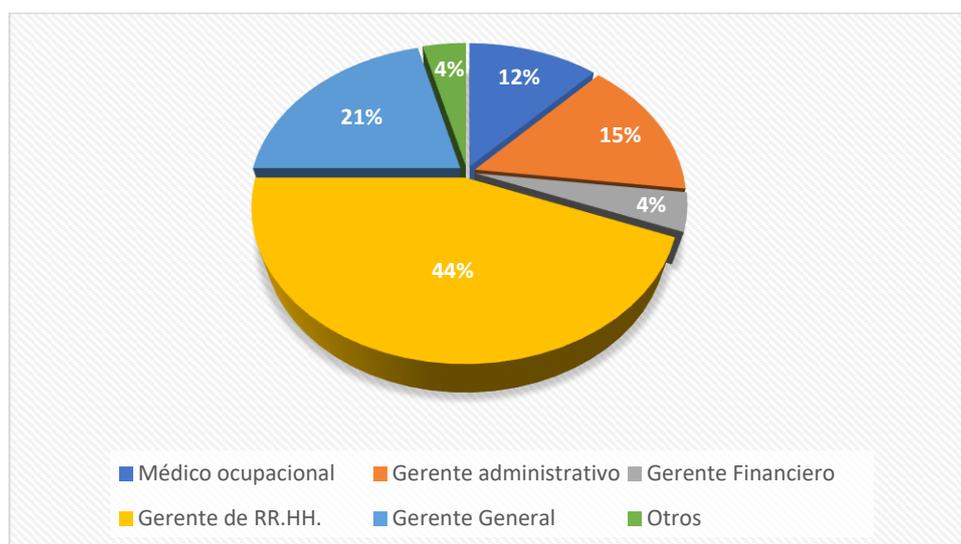
Tabla 16

Encargado de decisión sobre salud ocupacional

Descripción	Frecuencia	%
Médico ocupacional	43	12.00%
Gerente administrativo	54	15.00%
Gerente financiero	14	4.00%
Gerente de RR.HH.	159	44.00%
Gerente General	76	21.00%
Otros	14	4.00%
TOTAL	361	100.00%

Figura 17

Encargado de decisión sobre salud ocupacional



Interpretación:

Dada la importancia del manejo de recursos humanos, se puede inferir la razón por la que se tiene un 44% del grupo de estudio, que refiere el trabajo que desempeña

el gerente de Recursos Humanos en la decisión sobre los temas de salud en la empresa. En segundo lugar está el gerente general, con 21% y el gerente administrativo tiene un 15%. El médico ocupacional alcanza al 12% y tanto el gerente financiero como otros empleados, llegan al 4%. Esto quiere decir que la mayor responsabilidad en la toma de decisiones la tiene el gerente de RRHH o el Gerente general.

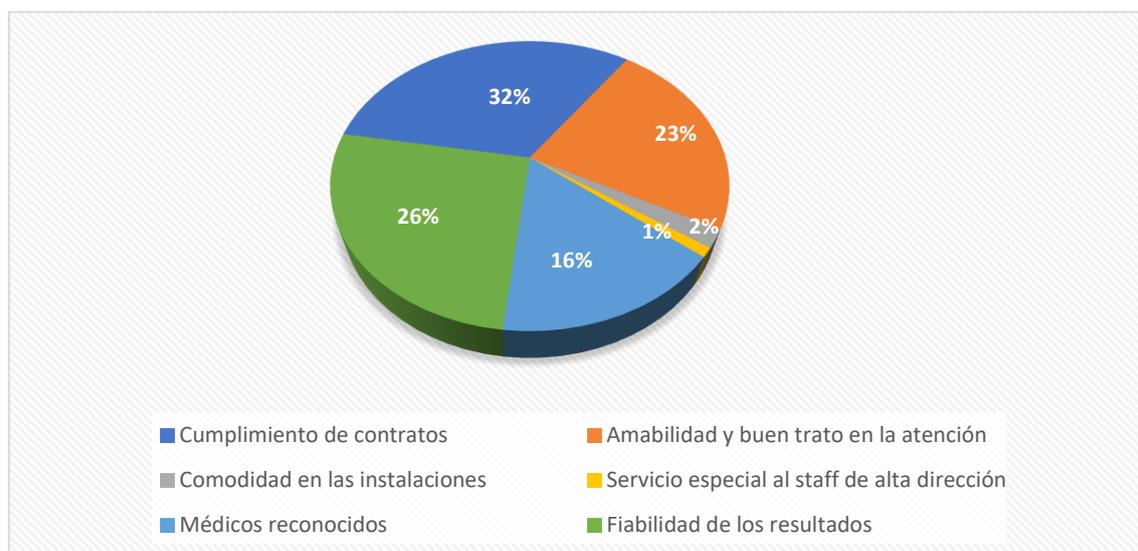
Tabla 17

Factores evaluados en toma de servicio

Descripción	Frecuencia	%
Cumplimiento de contratos	116	32.00%
Amabilidad y buen trato en la atención	83	23.00%
Comodidad en las instalaciones	7	2.00%
Servicio especial al staff de alta dirección	4	1.00%
Médicos reconocidos	58	16.00%
Fiabilidad de los resultados	94	26.00%
TOTAL	361	100.00%

Figura 18

Factores evaluados en toma de servicio



Interpretación:

La responsabilidad es un valor que se ve reflejado en diversos aspectos del ser humano y las empresas no son ajenas a ello, es por eso que se puede observar al 32% de encuestados que refieren que el cumplimiento del contrato es importante para seguir usando el servicio de salud ocupacional, la confianza en los resultados es importante para el 26% mientras que el 23% toma en cuenta el trato y la calidad de atención. Por otro lado, se tiene al 16% que toma en cuenta el servicio por el staff de médicos que son parte de la empresa.

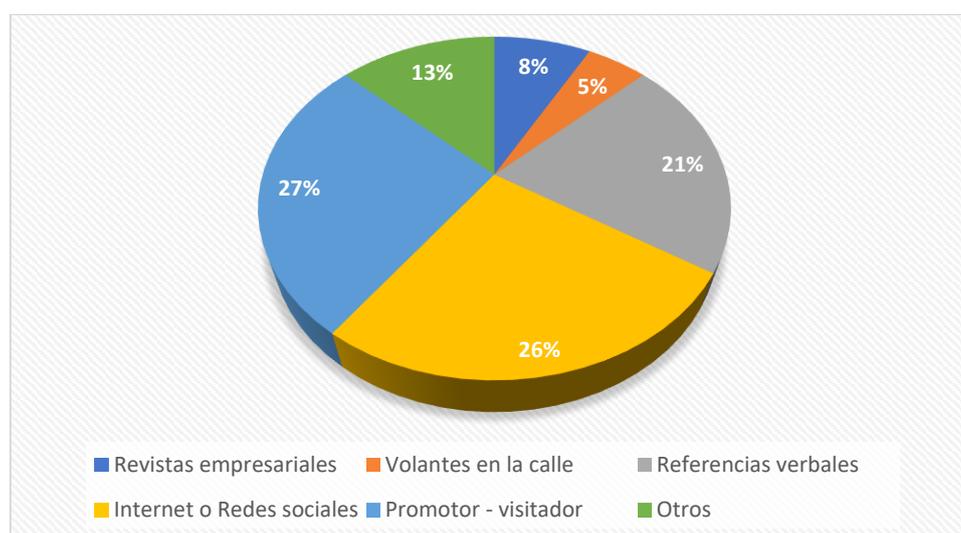
Tabla 18

Lugar donde recoge información

Descripción	Frecuencia	%
Revistas empresariales	29	8.00%
Volantes en la calle	18	5.00%
Referencias verbales	76	21.00%
Internet o redes sociales	94	26.00%
Promotor - visitador	97	27.00%
Otros	47	13.00%
TOTAL	361	100.00%

Figura 19

Lugar donde recoge información



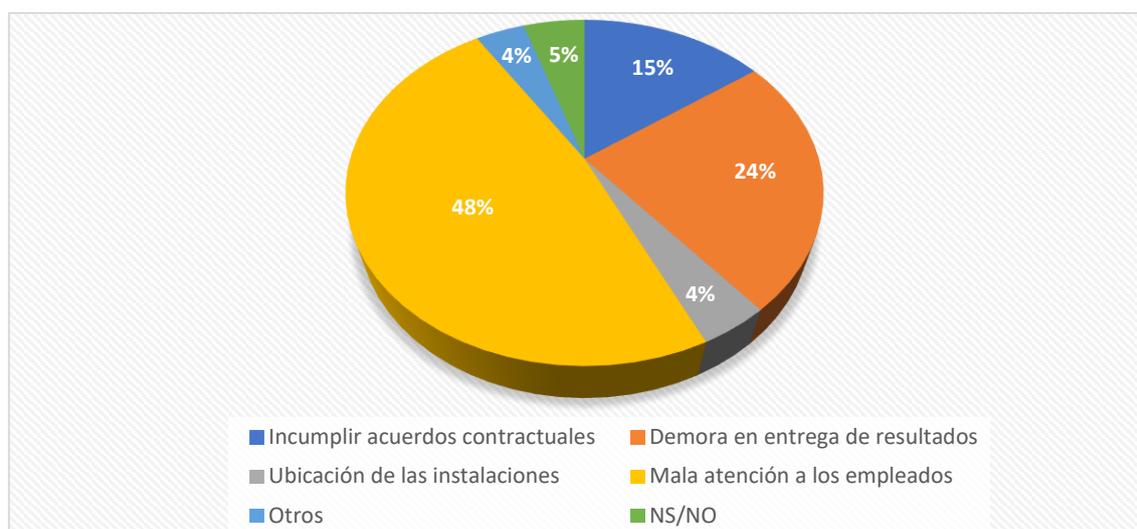
Interpretación:

Una de las formas para entablar buenas relaciones con los clientes potenciales es a través del trato directo, de ahí que sea importante la fuerza de ventas, ya que para el 27% del grupo, esta ha sido la forma en que se han enterado de los servicios que ofrecen los centros de salud, respecto a la salud ocupacional. Por otro lado las redes sociales e internet también ejercen influencia, con un 26%. Las referencias verbales alcanzan al 21% del grupo y existen otras formas como las revistas empresariales y los volantes que no tienen tanto impacto, poco a poco la tecnología va relegando técnicas que funcionaron años atrás pero que hoy ya no tienen el mismo impacto.

Tabla 19

Razón para no volver a contratar el servicio

Descripción	Frecuencia	%
Incumplir acuerdos contractuales	54	15.00%
Demora en entrega de resultados	87	24.00%
Ubicación de las instalaciones	14	4.00%
Mala atención a los empleados	173	48.00%
Otros	14	4.00%
NS/NO	18	5.00%
TOTAL	361	100.00%

Figura 20*Razón para no volver a contratar el servicio***Interpretación:**

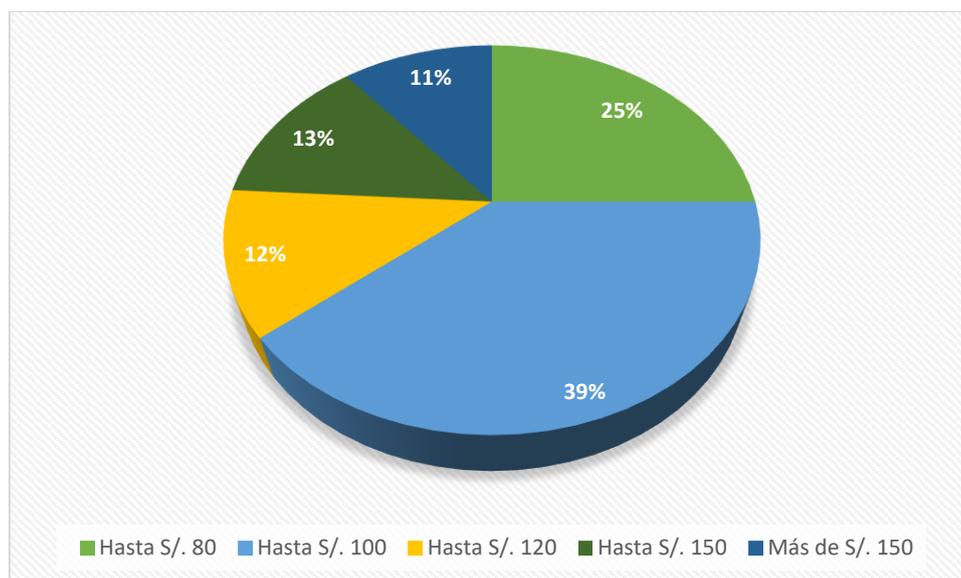
Un cliente insatisfecho es un cliente que potencialmente afectará a la empresa en el corto y mediano plazo, de ahí que sea imprescindible para el 48% la necesidad de una buena atención. El factor tiempo es vital en las empresas y en la toma de decisiones, es por ello que se tiene al 24% que toma como un punto en contra el hecho de la demora en la entrega de los resultados. La responsabilidad en el cumplimiento del contrato es importante para el 15%.

Tabla 20*Monto que puede pagar por servicio*

Descripción	Frecuencia	%
Hasta S/ 100	90	25.00%
Hasta S/ 120	141	39.00%
Hasta S/. 150	43	12.00%
Hasta S/. 200	47	13.00%
Más de S/. 200	40	11.00%
TOTAL	361	100.00%

Figura 21

Monto que puede pagar por servicio



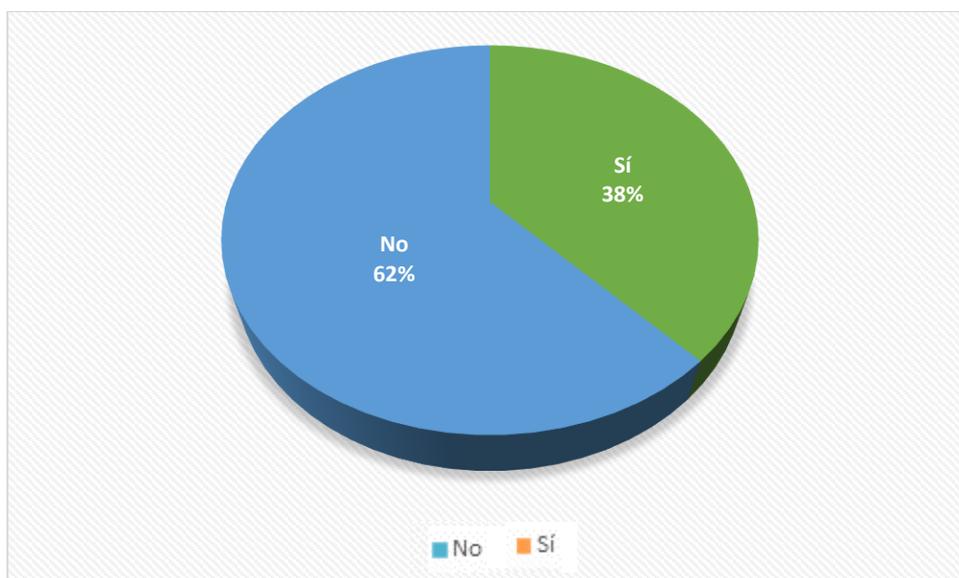
Interpretación:

Para lograr que el servicio sea bien recibido en el mercado es importante tener en cuenta el precio que el público considera adecuado para el pago por el servicio que la empresa oferta, de ahí que como se ve en el cuadro y la figura correspondiente, la mayoría considere pagar S/ 120 en un 39% mientras que el 25% considera que S/ 100 es un buen precio, es menor el margen de personas que siente que puede pagar más de S/ 200 por el servicio de salud.

Tabla 21

Información sobre el Policlínico Las Américas

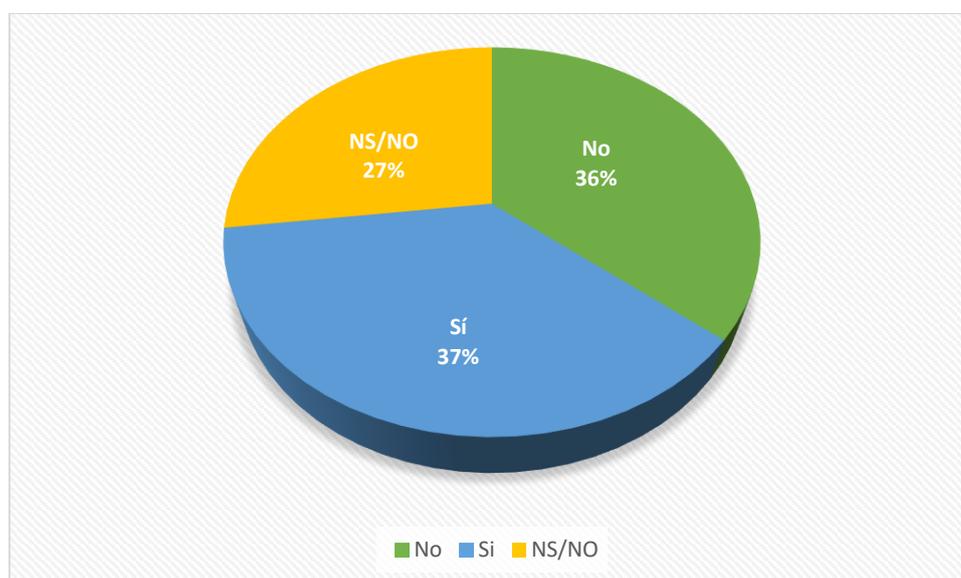
Descripción	Frecuencia	%
No	224	62%
Si	137	38%
TOTAL	361	100.00%

Figura 22*Información sobre el policlínico***Interpretación:**

La imagen que proyecta la empresa respecto al servicio que brinda es un tanto baja, ya que de cada diez personas cuatro reconocen la existencia de la empresa. En ese sentido es importante que se puedan aplicar estrategias de marketing en diversos aspectos pero que sean de impacto en el corto y mediano plazo, para que se pueda posicionar la empresa como tal y que su mercado se expanda hacia toda la comunidad de Arequipa y el sur peruano en el largo plazo.

Tabla 22*Confianza en los exámenes del policlínico*

Descripción	Frecuencia	%
No	130	36.00%
Si	134	37.00%
NS/NO	97	27.00%
TOTAL	361	100.00%

Figura 23*Confianza en los exámenes del policlínico***Interpretación:**

A pesar de que no conocen o no tiene referencias directas de la empresa, el 37% de los encuestados tienen confianza en que el servicio que brinda la empresa es de calidad y si a eso le sumamos el hecho de que existe un 27% que desconoce la calidad del servicio que presta la empresa, tenemos un mercado que puede ser proclive como potencial cliente y darle un giro prometedor a la empresa.

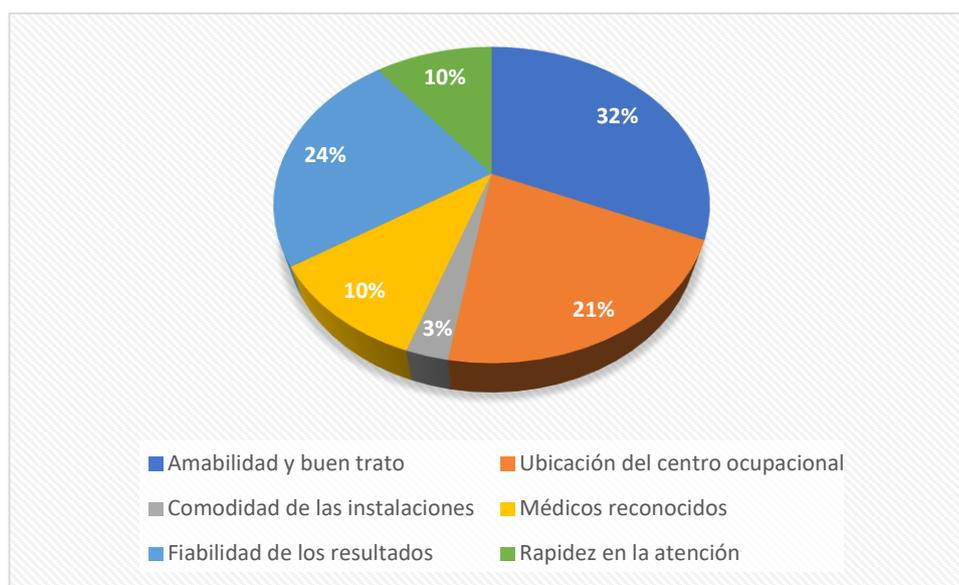
Tabla 23*Principal beneficio que tiene el policlínico*

Descripción	Frecuencia	%
Amabilidad y buen trato	43	31.58%
Ubicación del centro ocupacional	29	21.05%
Comodidad de las instalaciones	4	2.63%
Médicos reconocidos	14	10.53%
Fiabilidad de los resultados	32	23.68%
Rapidez en la atención	14	10.53%

NS/NO	224	-
TOTAL	361	

Figura 24

Principal beneficio que tiene el policlínico



Interpretación:

Para los 38 encuestados que refieren conocer a la empresa, lo que esperan de esta, se relaciona de forma directa con la amabilidad, en un 31.58% y con la distancia que tienen sus lugares de trabajo con respecto a las instalaciones de la empresa se tiene un 21.05%. Otro aspecto importante es la fiabilidad de los resultados, porque un buen resultado reduciría los costos en tiempos. Para el 10.53% es importante que la empresa tenga médicos de renombre y que también sea rápida la atención de los empleados.

4.1.1. Diagnóstico Interno (análisis AMOFHIT)

4.1.1.1. Administración y Gerencia

Reputación de la alta gerencia: El director médico del policlínico es considerado un excelente profesional, tiene un comportamiento amistoso, puede

iniciar una conversación con calma, todos saben cómo trabaja y cuán estricto es en el trabajo.

La principal desventaja de la gestión empresarial es que, si bien el gerente está calificado y tiene experiencia en el campo de la contabilidad, no tiene funciones delegadas y la mayor parte de la información contable de la empresa no está completamente registrada. Existe una serie de funciones sin delegar a asistentes de tiempo completo dedicados a los servicios administrativos.

Utilización de sistemas de control gerencial: Se utiliza un sistema de visitas y citas para que la gerencia y el contador puedan llevar toda la información cuantificable de la empresa y comunicarla a los dueños de la empresa. Además, cuentan con un sistema de marcado para verificar los horarios de entrada y salida de trabajadores y médicos. Uno de los principales inconvenientes de este aspecto se relaciona con la falta de seguimiento de los pacientes y sus respectivos tratamientos.

Especialista en atención al cliente y procesos de retención de clientes. La empresa no realiza publicidad impresa (*flyers* o prospectos) ni activaciones, ni tiene mayor presencia en redes sociales. Esta falta de iniciativa de marketing se debe a que, hasta hace poco tiempo, el equipo directivo de la empresa estaba en manos de médicos que no necesariamente tenían habilidades específicas de gestión o marketing.

Capacidad y experiencia en el equipo directivo: No existe un equipo directivo que pueda demostrar plenamente sus capacidades, existe una gran empatía y confianza en el trabajo de gestión, pero no existe un manual funcional claramente definido en función de las capacidades de los miembros del equipo directivo, y todas las decisiones se toman sobre el terreno. Aunque la parte superior de una

organización que está regulada, la empresa puede ser mucho mejor sin una idea claramente definida del modelo de gestión, pero la alta dirección se basa en la experiencia personal y no tiene predisposición a inventar, por lo que siempre no lo hace. toma siempre las mejores decisiones.

4.1.1.2. Marketing y Ventas

Las campañas de prevención y promoción de la salud aún se implementan, pero no tienen el efecto esperado en la población, debido a que el sistema de mercadeo no da los resultados esperados, debido a la lenta promoción en redes sociales.

4.1.1.2.1. Mezcla de Mercadeo o Marketing Mix

- **Producto:** Actualmente el servicio que más se oferta es el de salud ocupacional por la demanda que tiene en la cartera de clientes de la empresa. El servicio de salud asistencial es un complemento para tener presencia en el mercado de la zona donde se ubica el policlínico.
- **Precio:** Durante la evaluación de la condición de la empresa no existe un sinceramiento de precios, es decir, no se tiene el verdadero costo del servicio que ofrece la empresa en las diversas áreas que tiene. Además los precios no son flexibles para cada uno de los servicios.
- **Plaza:** La ubicación estratégica en zona de alto tránsito, permiten la fácil identificación del policlínico.
- **Promoción:** No utilizan mayores herramientas para la promoción de sus servicios.

4.1.1.2.2. Investigación de mercado

Sin departamento de ventas o marketing, no hay información actualizada que pueda definir las preferencias de los consumidores. Solo hay evidencia de que las empresas quieren realizar pruebas profesionales a sus empleados y tienden a no analizar los productos de la empresa. Concursos.

4.1.1.3. Operaciones y Logística

La empresa no cuenta con un área de logística, por lo que las labores en este aspecto son responsabilidad del gerente en conjunto con los técnicos de laboratorio que verifican los requerimientos de insumos.

4.1.1.4. Finanzas y Contabilidad

L La contabilidad no se realiza correctamente porque no se registran todos los ingresos y gastos en la base de datos que soporta el movimiento y flujo de capital.

Hay control, pero no hay registro de todos los movimientos, incluidas las pequeñas compras o los gastos diarios.

No tiene informes estructurados periódico, solo los que solicita ocasionalmente el Directorio.

4.1.1.5. Recursos Humanos

El criterio más importante para la selección de personal es la experiencia profesional, documentada mediante referencias laborales originales, con un adecuado control de los datos de las personas que figuran como referencias para un buen desempeño profesional.

La compensación es razonable para cada tipo de profesional médico y administrativo y dentro del promedio que paga este tipo de clínica. Los empleados reciben todos los beneficios sociales previstos en la ley

4.1.1.6. Sistema de información y comunicaciones

Sin sistema de conexión interna de redes de computadora, básicamente toda la comunicación se hace vía telefónica (celular).

4.1.1.7. Tecnología de investigación y desarrollo

Durante la evaluación de la empresa no se han observado variantes diferenciadas en los servicios que oferta la empresa, como servicios nuevos o innovadores.

4.1.2. Diagnóstico externo (análisis PESTEL)

Uno de los aspectos fundamentales de toda organización es su capacidad de adaptación al entorno en el que se desenvuelve. La realidad actual muestra que las empresas se enfrentan a un entorno dinámico que dificulta este nivel de adaptación, y que todos los factores de este entorno están interconectados.

Figura 25

Factores externos que afectan a la empresa



4.1.2.1. Análisis Político

La estabilidad del país es preocupante, los poderes del Estado se encuentran debilitados y la imagen de corrupción enquistada en todos los sectores políticos es sumamente preocupante. Inseguridad ciudadana y del empresario creciente, con proliferación de la delincuencia organizada.

Según la firma especializada Deloitte (servicios de auditoría, consultoría y asesoría financiera), la infraestructura a nivel de salud es inadecuada. El déficit hospitalario en Perú equivale a 1,5 camas por cada 1.000 habitantes. La infraestructura hospitalaria actualmente existente, la red de clínicas y hospitales, no puede satisfacer las necesidades del público en general de servicios de salud cada vez mejores. En el sector salud, la cobertura gubernamental es inadecuada y se presenta como una oportunidad de negocio para suplir el déficit del sector.

4.1.2.2. Análisis Económico

Desde hace varios años, el Perú es considerado un país en vías de desarrollo por ASBANC, y a pesar del crecimiento de algunos grandes proyectos de inversión, como el Gasoducto del Sur y la aprobación de nuevos proyectos mineros, las previsiones que tiene el Fondo Monetario Internacional no son muy positivas.

Un aspecto positivo está relacionado con las alianzas estratégicas con los países de Asia que pertenecen a la Cuenca del Pacífico, ya que esto trae consigo la llegada de nuevos clientes potenciales, así como los más modernos vehículos e infraestructura.

El costo de vida en el Perú es bajo para los servicios básicos de alimentación, electricidad y transporte, moderado para los servicios de comunicación, electrodomésticos y salud, y alto para la vivienda y los vehículos.

4.1.2.3. Análisis Social

El crecimiento continuo del sector microempresarial como alternativa de ingresos económicos adicionales y la consiguiente mejora económica para las familias permitirá a los ciudadanos tener acceso a una atención médica de mejor calidad y reducirá la necesidad de infraestructura y gobiernos deficientes, lo que significa que no depende de la oferta de éste.

De acuerdo a las cifras de la ONG Contribuyentes por Respeto (CpR), los peruanos destinan, en promedio, unos US\$207.00 dólares para gastos de salud. Cifra que se encuentra por encima de lo que invierten los ciudadanos chilenos (US\$64.00), estadounidenses (US\$55.00) y colombianos (US\$29.00), pero por debajo de los niveles de Italia (US\$537.00), España (US\$279.00) y Brasil (US\$238.00).

El Estado peruano, por su parte, destina alrededor de US\$656.00 al año por paciente; mientras que Colombia invierte 40% más (US\$918.40), Chile 70% más (US\$1,115.20) y Brasil casi el doble de Perú.

4.1.2.4. Análisis Tecnológico

El uso de las tecnologías de la información y la comunicación se ha convertido en una herramienta estratégica que indica el crecimiento o estancamiento de la empresa. Esta herramienta estratégica fue asignada al Policlínico Las Américas, su uso se convirtió en una oportunidad para la empresa.

El uso de redes sociales y páginas web como soporte y canales para registrar, almacenar y difundir contenidos institucionales.

La velocidad del cambio tecnológico se ha acelerado en los últimos tiempos. El uso de tecnologías de última generación en el ámbito de la medicina aporta ventajas competitivas tales como: velocidad en el examen, repetitividad de la muestra, fiabilidad y precisión en el diagnóstico y por lo tanto la aplicación del tratamiento adecuado en el menor tiempo posible.

4.1.2.5. Análisis Ecológico

Con el paso del tiempo, los peruanos han tomado mayor conciencia sobre la degradación ambiental, lo que ha dado lugar a nuevas leyes, reglamentos y movimientos nacionales e internacionales que exigen el cuidado y protección de los recursos naturales. Surgen nuevas enfermedades y se prohíben algunos medicamentos por tener un lado nocivo. efectos para las personas. Esto puede afectar a la empresa en cuanto a tratamientos y servicios que no están en la vanguardia de la información.

También es importante que se haga la adaptación e implementación de un Sistema de Gestión de Calidad que asegure que los diferentes procesos que se ejecuten en el Policlínico Las Américas no afecten el medio ambiente.

Los residuos hospitalarios son considerados de alto riesgo y actualmente solo existe una planta de tratamiento en Lima.

4.1.2.6. Análisis Legal

La Ley que ampara los exámenes ocupacionales de los trabajadores y manifiesta la política de protección al trabajador, mediante modificación de la Ley N°29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo, reglamentada por Decreto Supremo N°005-2012-TR.

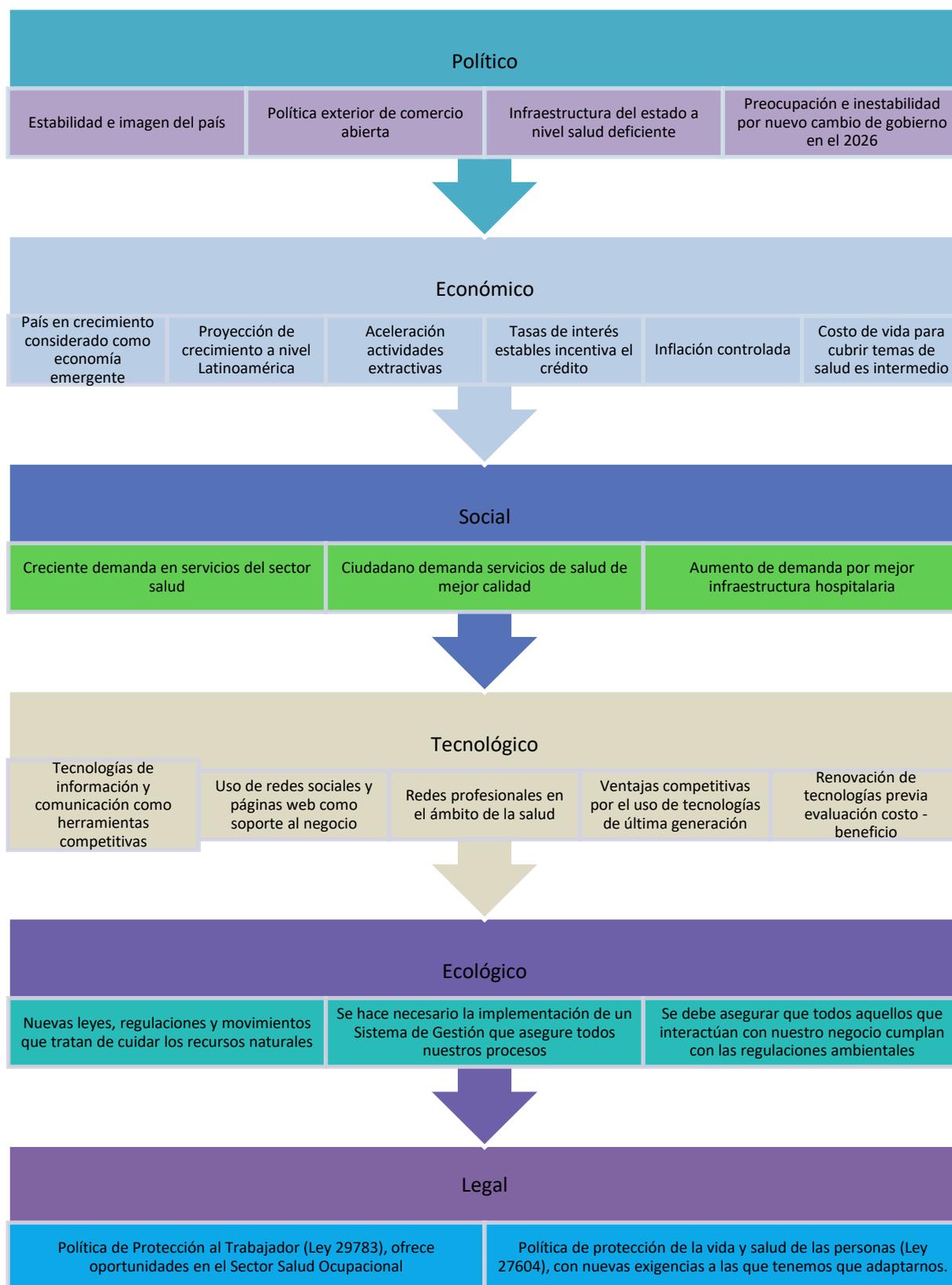
Esta Ley genera mayores exigencias en identificación y evaluación de los riesgos que puedan afectar la salud en el lugar de trabajo.

Este nuevo enfoque del Estado y su preocupación por el trabajador representa una oportunidad de negocio para el Policlínico Las Américas.

La política de protección de la vida y salud de las personas, a través de la Ley N°27604 que modifica la Ley General de Salud N°26842, establece la obligación de los establecimientos de salud de brindar atención médica en casos de emergencias y partos.

Figura 26

Análisis PESTEL Policlínico Las Américas



4.1.3. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

4.1.3.1. Poder de negociación de los clientes

La influencia que podrían ejercer los clientes que hacen uso de los servicios médicos del policlínico sería en la variación o disminución de los precios en las diferentes especialidades ofrecidas.

El enfoque del negocio actualmente está dado en dos grandes sectores:

- Convenios institucionales con empresas industriales para cubrir el rubro de salud ocupacional.
- Captación de clientes locales (pacientes privados), que no hacen uso de los servicios del Estado.

La ubicación del Policlínico es estratégica, ya que en este momento es el único centro médico especializado que puede cubrir la creciente demanda de servicios de salud en sus diferentes especialidades de la zona norte de la provincia de Arequipa, lo cual se convierte en una oportunidad de negocio, sin sacrificar o variar nuestras tarifas.

4.1.3.2. Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores en el rubro de las clínicas e instituciones que brindan servicios de salud podrían afectarnos sólo en el escenario de que sus productos sean únicos en el mercado y por lo tanto de mayor costo.

Entre los principales proveedores identificados tenemos:

- Suministro de Instrumental médico
- Suministro de Tecnología médica
- Consumibles Hospitalarios

- Industria farmacéutica
- Servicios complementarios (lavandería, alimentación)
- Servicios de desechos hospitalarios.

La apertura económica del mercado peruano y los diferentes tratados de libre comercio y acuerdos comerciales con potencias tecnológicas mundiales tales como China, Corea del Sur y Estados Unidos de América, hacen de que los mercados de importación y comercialización de insumos, instrumentos, equipos médicos y de laboratorio a nivel clínico e industrial sean de fácil acceso, lo cual no representa una amenaza para nuestro negocio de salud, al existir muchos actores en el mercado con los cuales podríamos negociar y lograr mejores condiciones de servicio, tarifas y servicios agregados al suministro.

En este escenario de existencia de esta gran cantidad de proveedores en el mercado hace que se fortalezca nuestra posición negociadora frente a estas empresas dedicadas al rubro de la Industria farmacéutica, lo cual se convierte en una oportunidad de negocio para el policlínico, ya que podemos evaluar periódicamente a nuestros diferentes proveedores y tenemos el poder de negociar con ellos desde tarifas, hasta servicios complementarios al suministro.

4.1.3.3. Amenaza de servicios sustitutos o complementarios

Aunque actualmente existe una gran demanda de servicios médicos, el enfoque de la empresa, las funciones principales y la prestación de servicios médicos entre varios hospitales, clínicas, oficinas, etc. son muy similares.

Entre los principales servicios de medicina alternativa y complementaria identificados podemos mencionar:

- Fitoterapia Médica y Productos naturales

- Acupuntura China
- Terapia Neural
- Diagnóstico por el Iris
- Musicoterapia aplicada a la salud
- Quiropraxia y osteopatía.
- Bioenergética Clínica
- Auriculoterapia.

4.1.3.4. Amenaza de ingreso de nuevos competidores

La regulación para el funcionamiento de los establecimientos de salud está dada por la Ley General de Salud Ley N°2684 y el Decreto Supremo N°013-2006-SA, “Reglamento de Establecimientos de Salud y Servicios Médicos de Apoyo”.

Mediante esta ley el Estado declara: “La salud como condición indispensable del desarrollo humano y medio fundamental para alcanzar el bienestar individual y colectivo”.

Las barreras de entrada al negocio de la salud son altas en términos de gastos de capital, pero dada la falta de servicios profesionales y la creciente demanda de servicios personalizados y de calidad, es un escenario de inversión atractivo. Esta actividad debe considerar el soporte técnico y administrativo operativo suficiente para iniciar la actividad.

Por lo tanto, a mediano plazo no se identifica un competidor potencial que pudiera afectar nuestras operaciones.

4.1.3.5. Rivalidad entre los competidores

Se considera que para negocios de salud no debe existir competencia desleal, sin embargo, sí se puede tener diferenciación en el producto ofrecido, más aún considerando que la finalidad es lograr que los clientes prefieran el policlínico Las Américas.

Entre los principales establecimientos de Salud instalados alrededor de nuestro Policlínico y específicamente en el distrito de Cerro Colorado, tenemos:

- Centro de Salud Alto Libertad
- Centro de Salud Cerro Colorado
- Puesto de Salud Ciudad Municipal
- Puesto de Salud El Cural
- Puesto de Salud José Santos Atahualpa
- Centro de Salud Mariscal Castilla
- Centro de Salud Maritza Campos Díaz
- Puesto de Salud Nazareno
- Puesto de Salud Peruarbo
- Puesto de Salud Semi Rural Pachacútec
- Puesto de Salud Margen Derecha

Ninguno de los establecimientos de salud antes mencionados representa una amenaza potencial para nuestro negocio al no realizar exámenes ocupacionales.

Representan una mayor competencia, las clínicas grandes que realizan este tipo de servicio, pero se ubican por todos los distritos de Arequipa:

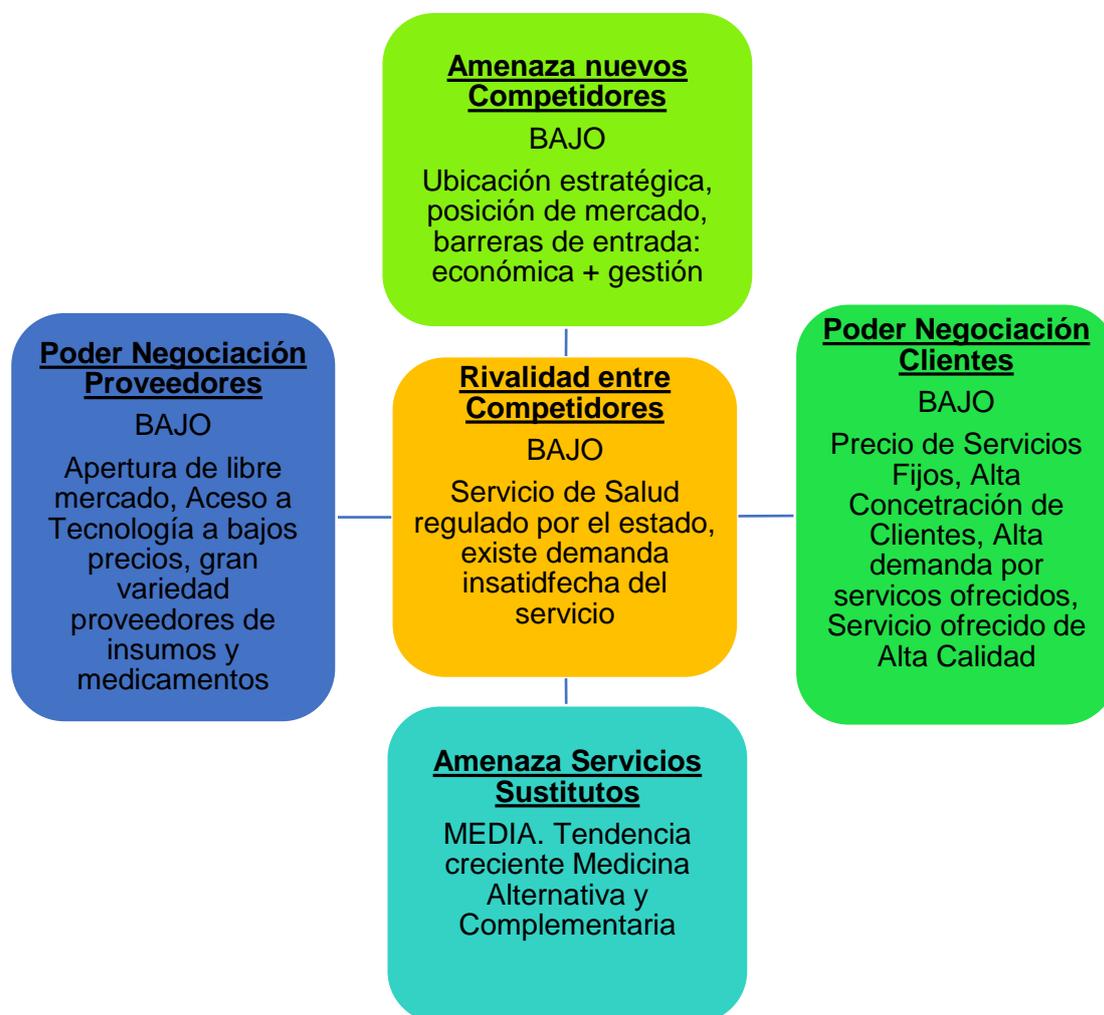
- AUNA presente en la Clínica ValleSur en la Av. La Salle, Cercado.

- SEI, Servicios Ocupacionales, ubicada en la Cooperativa Clisa C-9A, a una cuadra del Mall Aventura Plaza, Paucarpata.
- Pulso, clínica ubicada en la Calle Jorge Polar 306, Cercado, con la mayor cantidad de clientes y prestigio.
- SOMA, Policlínico de la Salud y Medicina Laboral, ubicado en calle Juana Espinoza 317, Urb. Magisterial I, Yanahuara.
- OHI, centro médico, ubicado en Urb. Los Claveles Mza. C Lote 5, Magnopata, Yanahuara.

Sin embargo, la competencia por centros médicos especializados como el Policlínico Las Américas no representa una amenaza o competencia significativa debido a la demanda insatisfecha y creciente de servicios médicos en el mercado local.

Figura 27

Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter



4.2. Resultados e identificación de problemáticas

4.2.1. Matriz FODA

Luego del diagnóstico se pueden definir la matriz de la siguiente manera (ver fig. 3 – p. 39);

4.2.1.1. Fortalezas

- Posicionamiento como empresa de calidad y con médicos reconocidos dentro de su zona de influencia.

- Capacidad de atención en sus instalaciones.
- Tecnología moderna.
- Plana de alta dirección especializada en Salud Ocupacional.

4.2.1.2. Debilidades

- Costos fijos altos.
- Capacidad limitada de retención de clientes.
- No se tiene un segmento de mercado bien definido.
- Capacidad instalada ociosa en infraestructura y recurso humano.

4.2.1.3. Oportunidades

- Crecimiento de la economía.
- Mayor número de empresas con cultura organizacional enfocada a sus colaboradores.
- Incremento de las enfermedades ocupacionales.
- Pésimo servicio por parte de las instituciones de salud del Estado.

4.2.1.4. Amenazas

- Inestabilidad política
- Inseguridad y delincuencia
- Mayor exposición mediática ante quejas y reclamos.
- Valoración del cliente en base a precio y no calidad de servicio.

4.3. Propuesta de Mejora

4.3.1. Objetivos

- Diseñar un plan de marketing para el año 2024.
- Aplicar estrategias que permitan lograr mejorar los resultados económicos.

4.3.2. Estrategias de marketing

Las estrategias de *marketing* para el Policlínico Las Américas para el año 2024 serán:

4.3.2.1. Selección del mercado objetivo

Estimando que el total de personas que laborarían en pequeñas empresas de alto riesgo que se deben realizar un examen médico ocupacional de manera obligatoria y anual.

En cuanto a la estrategia genérica, la estrategia de diferenciación por calidad será la utilizada. La estrategia de cartera de Las Américas debe enfocarse a desarrollar productos y a la penetración de mercado.

En cuanto a la segmentación, se concluye que Las Américas se dirigirá a pequeñas empresas del mercado que tienen una preocupación por sus colaboradores y hacia el cumplimiento de la ley y que se orientan al sector minero.

En cuanto a la estrategia de posicionamiento, debe enfocarse en consolidar su atributo más reconocido por sus clientes actuales: la calidad.

En cuanto a la estrategia de fidelización se buscará obtener la confianza del cliente a largo plazo para que recomiende al policlínico a otras pequeñas empresas proveedoras o clientas de esta.

Para la determinación del mercado objetivo se ha considerado las empresas de Arequipa, como la cantidad de trabajadores que laboran en ellas.

4.3.2.2. Desarrollo del posicionamiento del servicio

El examen médico ocupacional utiliza 3 instrumentos: a) Ficha Clínica Ocupacional, b) Ficha Psicológica y c) Exámenes Complementarios, los mismos que pueden ser toxicología, laboratorio, radiología, espirometría y/o audiometría.

Desde este punto de vista, y con base en investigaciones cuantitativas, el policlínico se ha consolidado como un buen proveedor de servicios. Los principales competidores en esta zona son las clínicas AUNA, Arequipa, Pulso y Soma. Considerando de referencia un estudio previo realizado por el Policlínico, el mapa de posicionamiento de la empresa lo coloca como una de las clínicas con el precio más alto, si bien la percepción de la calidad es buena. El precio actual por Examen ocupacional es de 150 soles, cuando, según el estudio de mercado realizado, la mayoría sugiere un precio promedio de 120 soles.

4.3.3. Planes de acción

A continuación, se detallarán los planes de acción en base a los objetivos planteados:

- Crear el área de marketing.
- Diseñar una política de descuentos.
- Implementar sistemas tecnológicos y herramientas para el área de ventas
- Diseñar un sistema de fidelización al cliente
- Asesoría en salud a los colaboradores de acuerdo con sus resultados
- Reforzar la marca con la calidad
- Mantener las instalaciones equipadas y cómodas
- Accesibilidad y flexibilidad con el cliente

- Optimizar el uso de las instalaciones
- Optimizar los horarios de las citas y del uso de los equipos semanalmente.

4.3.5. Presupuesto

Tabla 24

Presupuesto

Acciones		Presupuesto
Crear el área de marketing	S/	-
Fijar rangos de descuentos	S/	87,990.00
Contar con hardware y software comercial	S/	50,000.00
Desarrollar un calendario de actividades dirigida a los clientes	S/	80,000.00
Charlas en temas de salud a los clientes	S/	13,000.00
Incorporar elementos que evidencien la calidad de la empresa en el servicio	S/	25,000.00
Desarrollar contenido digital sobre salud ocupacional	S/	28,990.00
Elaborar el plan de mantenimiento	S/	4,500.00
Implementar la toma de muestras de sangre en las instalaciones de los clientes	S/	-
Optimizar el uso de las instalaciones	S/	3,500.00
TOTAL	S/	292,980.00

4.4. Mecanismos de Control

4.4.1. Evaluación del plan

Tabla 25

Evaluación del plan

Información del sistema	Objetivos de <i>marketing</i>	Periodicidad	Responsable
Reporte de ventas por facturación.	Aumentar las atenciones en 4% en comparación al año 2023.	mensual	Contabilidad
Reporte de ventas por convenios y tipo de servicio.	Aumentar los convenios en 20% con pequeñas empresas en comparación al año 2023.	mensual	Gerencia
Informe de satisfacción del cliente.	Contar con un nivel de satisfacción de 80% en los usuarios para el año 2024	mensual	Marketing
Informe de satisfacción del cliente.	Lograr que el 55% del público objetivo del policlínico la consideren como una empresa de calidad en el año 2024.	mensual	Marketing
Reporte de la ocupabilidad de la sede.	Lograr una tasa de ocupabilidad de 40% en el año 2024.	mensual	Gerencia
Estado de ganancias y pérdidas por producto.	Tener un margen operativo de 5% en los exámenes médicos ocupacionales para el año 2024.	trimestral	Contabilidad

4.4.2. Evaluación financiera de la implementación del plan

Tabla 26

Flujo de caja proyectado, en escenario moderado al 5% de crecimiento

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
INGRESOS						
Ingresos por ventas		950,994.00	998,543.70	1,048,470.89	1,100,894.43	1,155,939.15
EGRESOS						
Inversiones	292,980.00					
Costos de venta		640,893.00	660,119.79	679,923.38	700,321.09	721,330.72
Gastos de administración		57,496.00	59,220.88	60,997.51	62,827.43	64,712.25
Gastos de Ventas		50,842.00	52,367.26	53,938.28	55,556.43	57,223.12
Impuesto a la renta		62,546.53	64,422.93	66,355.61	68,346.28	70,396.67
FC ECONOMICO	-292,980.00	139,216.47	162,412.84	187,256.10	213,843.20	242,276.39

La meta en incremento de ventas es del 5% de las ventas cada año a partir del 2022, y el costo de ventas que es de 3%, se obtiene flujos de caja positivos para cada año.

Por lo cual se obtiene:

VPN de costos: S/ 2, 572,837.54

VPN de beneficios: S/ 3, 182,546.44

VAN de la propuesta: S/ 316,728.90

La implementación del plan de marketing es factible, ya que refleja el flujo de efectivo neto obtenido del rendimiento de la inversión. Si el Valor Actual Neto (VAN) es cero o positivo, la inversión se es aceptable.

TASA INTERNA DE RETORNO ECONÓMICO: 50.34%

A una tasa de descuento de: 15.00%

4.5. Análisis Beneficio/Costo

Fórmula para calcular b/c

$$\text{Beneficio / Costo} = \frac{\text{Valor actual neto de los beneficios}}{\text{Valor actual neto de los costos}}$$

$$\text{Beneficio / Costo} = \frac{3,182,546.44}{2,572,837.54}$$

Relación beneficio/costo: 1.24

Se considera que la propuesta aportará más beneficios que costos, ya que aumentará las ventas de la empresa. Esta evaluación incluye la inversión en software y hardware para el policlínico, así como su digitalización, y se proyecta a lo largo de un período de 5 años. Los presupuestos detallados en las tablas anteriores se evalúan al final de cada año y se incrementan en un 5%, alineándose con el aumento previsto en las ventas, teniendo en cuenta los resultados de ejercicios anteriores que se han declarado en pérdida.

Capítulo V: Sugerencias

Conclusiones

- El diagnóstico situacional integral reveló en la evaluación interna las fortalezas y debilidades del Policlínico Las Américas, permitiendo la comprensión de sus capacidades y recursos actuales. Identificamos áreas clave que requieren mejoras, así como los recursos y competencias que pueden ser mejor. En cuando al análisis externo, se identificaron las oportunidades y amenazas presentes en el entorno, fueron considerados factores como las tendencias del mercado de la salud en Arequipa, cambios demográficos y económicos. El análisis de la competencia proporcionó una visión detallada de las estrategias y posicionamiento de otros policlínicos y proveedores de servicios de salud en la región. Esto permitió identificar diferenciadores y posibles estrategias de posicionamiento.

- Las estrategias y acciones de marketing identificadas buscan optimizar la situación económica del policlínico mediante una mayor captación de pacientes, mejoras en la eficiencia operativa y la diversificación de servicios. Acciones específicas incluyen campañas de promoción dirigidas y mejoras en la experiencia del paciente. Propuestas como la incorporación de nuevos servicios especializados y la utilización de tecnología para mejorar la atención y la gestión de citas buscan atraer a nuevos segmentos de mercado y fidelizar a los pacientes actuales.

- Para la implementación y el control se establecieron procedimientos claros y un cronograma detallado para la ejecución de las estrategias de marketing. Esto incluye la asignación de responsabilidades, recursos necesarios y la formación de equipos de trabajo dedicados a la implementación. Se definieron indicadores clave de rendimiento (KPI) para monitorear el progreso y el impacto de las acciones de

marketing. Estos indicadores permitirán realizar ajustes oportunos y asegurar que las estrategias implementadas estén generando los resultados esperados.

- Se llevaron a cabo análisis detallados para determinar el impacto financiero de las estrategias de marketing propuestas. Esto incluyó la estimación de costos iniciales y recurrentes, así como la proyección de los beneficios esperados en términos de aumento de ingresos y reducción de costos operativos. Las estrategias fueron seleccionadas y priorizadas en función de su capacidad para mejorar la relación beneficio-costos, asegurando que las inversiones en marketing generen rentabilidad, es decir, un retorno positivo y sostenible a lo largo del tiempo.

- Con base en el diagnóstico y las estrategias identificadas, se diseñó una propuesta de plan de marketing para el Policlínico Las Américas en Arequipa para el año 2024. Este plan incluye objetivos específicos, estrategias de marketing, acciones tácticas, y un calendario de implementación. El plan propone una visión integrada que abarca la promoción, el posicionamiento, la fidelización de pacientes y la optimización de los recursos disponibles. Este enfoque holístico asegura que todas las áreas del policlínico trabajen en sinergia para alcanzar los objetivos planteados.

Recomendaciones

- Tras el diagnóstico situacional integral, se recomienda aprovechar las fortalezas identificadas, como recursos humanos calificados y tecnología avanzada. Implementar programas de capacitación continua para el personal y actualizar infraestructuras deficientes que afecten la calidad del servicio. Capitalizar el aumento en la demanda de servicios de salud especializados del mercado de salud en Arequipa. Desarrollar estrategias de contingencia para enfrentar amenazas como fluctuaciones económicas y cambios regulatorios. Identificar y comunicar claramente los diferenciadores del Policlínico Las Américas, como servicios especializados y atención personalizada y finalmente utilizar prácticas exitosas de la competencia para mejorar procesos y servicios internos.

- Con respecto a las estrategias y acciones de marketing deben desarrollar campañas de marketing específicas para distintos segmentos de mercado, utilizando canales digitales y tradicionales. Implementar un sistema de retroalimentación continuo para mejorar la experiencia del paciente y aumentar la satisfacción y lealtad. Introducir servicios especializados que no estén ampliamente disponibles en el área, basados en las necesidades y demandas del mercado. Utilizar tecnología para la gestión de citas y la atención médica, mejorando la eficiencia y la satisfacción del paciente.

- Establecer procesos claros y detallados para la implementación de las estrategias, asegurando que todos los empleados entiendan sus roles y responsabilidades. Garantizar la disponibilidad de recursos necesarios, tanto humanos como financieros, para la ejecución efectiva del plan. Implementar y monitorear indicadores clave de rendimiento (KPI) regularmente para medir el éxito

de las acciones de marketing, así como, establecer revisiones periódicas para evaluar el progreso y hacer ajustes necesarios a las estrategias.

- Con respecto a la evaluación económica, realizar análisis detallados de costos y beneficios para cada estrategia de marketing propuesta, asegurando decisiones informadas y rentables. Desarrollar proyecciones financieras precisas para anticipar el impacto de las estrategias en los ingresos y costos operativos. Priorizar estrategias basadas en su potencial para mejorar la relación beneficio-costos, asegurando un retorno positivo sobre la inversión y focalizarse en estrategias que no solo proporcionen beneficios a corto plazo, sino que también sean sostenibles a largo plazo.

- La propuesta del Plan de Marketing 2024 busca establecer objetivos específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales (SMART) para guiar las acciones de marketing; definir estrategias claras y detalladas, junto con acciones tácticas precisas y un calendario de implementación. La sinergia organizacional plantea asegurar que todas las áreas del policlínico colaboren en la implementación del plan de marketing, fomentando una cultura de trabajo en equipo. Por último, optimizar el uso eficiente de los recursos disponibles para maximizar el impacto de las acciones de marketing.

Bibliografía

- Alfaro, M., & Iglesias, O. (2010). *EL MBA DE ESADE: La empresa y su entorno: Áreas Funcionales I (T.2)*. Editorial Planeta.
- Amador-Mercado, C. Y. (05 de enero de 2022). El análisis PESTEL. *UNO Sapiens*, 4(8).
- Arenal, C. (2018). *Gestión económico-financiera básica de la actividad comercial de centas e intermediación comercial*. TUTOR FORMACIÓN.
- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. Pearson Educación.
- Ferrell, O. C., & Hartline, M. D. (2018). *Estrategia de Marketing*. Cengage Learning Editores.
- Freno Chávez, C. (2019). *Metodología de la investigación: así de fácil*. Ciudad Educativa.
- Galindo, M. A., & Sastre, M. (2009). *Diccionario de dirección de empresas y marketing*. Ecobook - Editorial del Economista.
- Gómez Lega, J. (2023). *Técnicas comerciales básicas y gestión de la fuerza de ventas*. Editorial UFV.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill / Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Hoyos, R. (2021). *Plan de marketing: diseño, implementación y control*. Marge Books.
- INEI. (2022). *Perú: Estructura Empresarial 2020*. Instituto Nacional de Estadística e Informática.
- <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3715167/Per%C3%BA%3A%20Estructura%20Empresarial%2C%202020.pdf?v=1664806174>

- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Pearson Educación.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de Marketing*. Pearson Educación.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management*. Pearson Education.
- Marín, Q. (2012). *Cómo hacer un plan de marketing*. Profit Editorial.
- Niño Rojas, V. (2020). *Metología de la Investigación: diseño, ejecución e informe*. Ediciones de la U.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Porter, M. E. (enero de 2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review América Latina*.
- Salesforce. (02 de marzo de 2023). *Prospección de clientes: Una guía completa*. <https://www.salesforce.com/mx/resources/articles/prospeccion-de-clientes/>
- Solórzano, M. (2023). *Gestión económico-financiera básica de la actividad de ventas e intermediación comercial*. IC Editorial.
- Survey Monkey. (2024). *Calculadora del tamaño de muestra*. <https://es.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland III, A. (2012). *Administración Estratégica*. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Vallet-Bellmunt, T., Vallet-Bellmunt, A., Vallet-Bellmunt, I., Casanova-Calatayud, E., del Corte-Lora, V., Estrada-Guillén, M., . . . Monte-Collado, P. (2015). *Principios de Marketing Estratégico*. Publicacions de la Universitat Jaume I.
- Van Horne, J. C., & Wachowicz, J. M. (2002). *Fundamentos de Administración Financiera*. Pearson Educación.
- Weinberger, K. (2009). *Plan de Negocios: Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. USAID Perú.

Anexos

Anexo 1: Instrumento

El presente cuestionario tiene como objetivo conocer su opinión sobre la salud ocupacional y los centros de salud que brindan este servicio en la ciudad de Arequipa.

Agradecemos de antemano su gentil atención.

Datos del Encuestado:

1. Sexo:

- | | |
|--------------|-------------|
| a. Masculino | b. Femenino |
|--------------|-------------|

2. Estado civil:

- | | |
|------------|----------------|
| a. Soltero | c. Divorciado |
| b. Casado | d. Conviviente |

3. Edad:

- | | |
|-----------------|-----------------|
| a. 18 – 24 años | d. 45 – 54 años |
| b. 25 – 34 años | e. 55 a más |
| c. 35 – 44 años | |

Información sobre salud ocupacional y las empresas:

4. Indique qué tan importante es la salud ocupacional en su empresa.

- | | |
|--------------------|-------------------|
| a. Nada Importante | d. Importante |
| b. Poco importante | e. Muy Importante |
| c. Indiferente | |

5. La necesidad de tener un proveedor de salud ocupacional en su empresa es:

- | | |
|--------------------|-------------------|
| a. Nada Importante | d. Importante |
| b. Poco importante | e. Muy Importante |
| c. Indiferente | |

6. ¿La empresa tuvo antes un servicio de salud ocupacional?

Si la respuesta es No, siga con la pregunta 8

- | | |
|-------|-------|
| a. Sí | b. No |
|-------|-------|

7. Si la respuesta a la pregunta 6 fue “Sí”:

Mencione la empresa: _____

- 8. ¿De cuál de estos centros de medicina ocupacional ha recibido información o propaganda? (Marque todas las opciones necesarias)**
- | | |
|-------------|-----------------|
| a. AUNA | d. SOMA |
| b. Arequipa | e. OHI |
| c. Pulso | f. Otros: _____ |
- 9. ¿Cuál el medio por el que recibió la información sobre el proveedor del servicio de salud ocupacional? (Marque todas las opciones necesarias)**
- | | |
|--------------------------|-------------------------|
| a. Radio | d. Volantes en la calle |
| b. Televisión | e. Redes sociales |
| c. Promotor - Impulsador | |
- 10. Indique la frecuencia con la que se produce un accidente que requiera atención médica en su empresa**
- | | |
|-------------------------|----------------------------|
| a. No hay accidentes | d. Varias veces por mes |
| b. Mayor a un año | e. Varias veces por semana |
| c. Varias veces por año | |
- 11. ¿Qué tipo de accidentes de trabajo son los más suscitados en su empresa?**
- Leves (cortes superficiales o hematomas superficiales)
 - Graves (requieren atención médica que puede recibir auxilio en la empresa)
 - Muy graves (requiere de traslado mediante ambulancia)
 - Extremadamente graves (sin atención inmediata el paciente podría morir rápidamente)
- 12. Del siguiente listado, indique todos los exámenes que se realizan en su empresa. (Marque todas las opciones necesarias)**
- | | |
|--|-----------------------------------|
| a. Examen Médico Pre Ocupacional | c. Examen Médico Post Ocupacional |
| b. Examen Médico Ocupacional Periódico | d. Ninguno. |
- 13. ¿Para usted, cuál es el principal motivo por el que deberían realizarse los exámenes médicos ocupacionales periódicos? (Marque solo una opción)**
- | | |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| a. Cumplimiento con la ley | d. Evitar problemas con el sindicato |
| b. Salud de los empleados | e. Aumentar la productividad |
| c. Cuidar la reputación de la empresa | |
- 14. ¿Quién es el encargado de decidir qué centro de salud ocupacional realizaría los exámenes médico-ocupacionales periódicos?**
- | | |
|---------------------------|--------------------------------|
| a. Médico ocupacional | d. Gerente de Recursos Humanos |
| b. Gerente Administrativo | e. Gerente General |
| c. Gerente Financiero | f. Otros |

- 15. Del siguiente listado de factores, seleccione lo más importante que tomaría en cuenta al optar por un centro de salud ocupacional para la toma de los exámenes médico ocupacionales periódicos.**
- | | |
|---|---|
| a. Cumplimiento de contratos | d. Servicio especial al staff de alta dirección |
| b. Amabilidad y buen trato en la atención | e. Médicos reconocidos |
| c. Comodidad de las instalaciones | f. Fiabilidad de resultados |
- 16. ¿En qué lugar obtiene información sobre centros de salud ocupacional, su evaluación y las condiciones contractuales?**
- | | |
|---------------------------|------------------------------|
| a. Revistas empresariales | d. Internet o redes sociales |
| b. Volantes en la calle | e. Promotor - Visitador |
| c. Referencias verbales | f. Otros |
- 17. Seleccione el principal motivo por el que no contrataría nuevamente a un determinado centro de salud ocupacional (*Marque sólo una opción*)**
- | | |
|---|----------------------------------|
| a. Incumplir acuerdos contractuales | d. Mala atención a los empleados |
| b. Demora en la entrega de los resultados | e. Otros |
| c. Ubicación de las instalaciones | f. No Sabe / No Opina |
- 18. ¿Qué cantidad de dinero está dispuesto a pagar por un examen médico ocupacional que satisfaga todas sus expectativas?**
- | | |
|--------------------|---------------------|
| a. Hasta 100 soles | d. Hasta 200 soles |
| b. Hasta 120 soles | e. más de 200 soles |
| c. Hasta 150 soles | |
- 19. ¿Tiene información o conocimiento acerca del policlínico Las Américas?**
- | | |
|-------|-------|
| a. Sí | b. No |
|-------|-------|
- 20. ¿Confiaría los exámenes médicos ocupacionales de sus trabajadores al Policlínico Las Américas?**
- | | |
|-------|-----------------------|
| a. Sí | c. No Sabe / No Opina |
| b. No | |
- 21. ¿Cuál considera que es el principal atributo que le brinda el Policlínico Las Américas como centro especializado en salud ocupacional?**
- Amabilidad y buen trato en la atención
 - Ubicación del centro ocupacional
 - Comodidad de las instalaciones
 - Médicos reconocidos
 - Fiabilidad de resultados
 - Rapidez en la atención
 - No Sabe / No Opina

OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

1. Datos Generales

- 1.1 Nombre y apellidos del Experto: ENRIQUE DAVID RIVERA ANGULO
- 1.2 Grado académico: MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DEL TURISMO
- 1.3 Profesión: LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
- 1.4 Centro laboral: UNIVERSIDAD SAN MARTÍN DE PORRES
- 1.5 Cargo que desempeña: JEFE DE DEPARTAMENTO DE LA ESCUELA DE TURISMO Y HOTELERÍA DE LA USMP-filial SUR - DOCENTE
- 1.6 Denominación del instrumento: CUESTIONARIO SOBRE SALUD OCUPACIONAL Y LOS CENTROS QUE BRINDAN ESTE SERVICIO EN LA CIUDAD DE AREQUIPA.
- 1.7 Autor del instrumento: SERGIO ALVA SCHICK
- 1.8 Programa de posgrado: Maestría en Administración de Negocios

2. Validación

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión				X	
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles				X	
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				X	
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable				X	
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados				X	
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento					X
SUMATORIA PARCIAL		0	0	0	20	5
SUMATORIA TOTAL		25				

3. Resultados de validación

3.1 Colaboración total cuantitativa: Veinticinco
 3.2 Opinión Puede ser aplicada la encuesta

Favorable X Debe mejorar No favorable

3.1. Observaciones:

El número de preguntas, por cada indicador, es el suficiente para responder a cada objetivo específico.

Arequipa, 10 de agosto del 2023



 Firma

Anexo 3: Validación del instrumento – 2



OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

1. Datos Generales

1.1 Nombre y apellidos del Experto:	<u>JOSÉ ANTONIO SARDÁ BIANCHI</u>
1.2 Grado académico:	<u>MAGÍSTER EN EDUCACIÓN</u>
1.3 Profesión:	<u>LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN</u>
1.4 Centro laboral:	<u>UNIVERSIDAD CATÓLICA SAN PABLO</u>
1.5 Cargo que desempeña:	<u>DOCENTE</u>
1.6 Denominación del instrumento:	<u>CUESTIONARIO SOBRE SALUD OCUPACIONAL Y LOS CENTROS QUE BRINDAN ESTE SERVICIO EN LA CIUDAD DE AREQUIPA.</u>
1.7 Autor del instrumento:	<u>SERGIO ALVA SCHICK</u>
1.8 Programa de posgrado:	<u>Maestría en Administración de Negocios</u>

2. Validación

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Malo	Regular	Buena	Muy Buena
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					X
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles				X	
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					X
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					X
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados				X	
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento					X
SUMATORIA PARCIAL					8	20
SUMATORIA TOTAL		28				

3. Resultados de validación

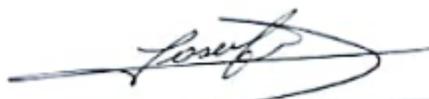
3.1 Colaboración total cuantitativa: veinti ocho
 3.2 Opinión favorable

Favorable Debe mejorar No favorable

3.1. Observaciones:

instrumento válido para la
investigación.

Arequipa, 16 de agosto del 2023



Firma

Jose Antonio Sarda Bramchi
 29617209

Anexo 4: Validación del instrumento - 3



OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

1. Datos Generales

1.1 Nombre y apellidos del Experto:	<u>ENRIQUE ALBERTO TANTALEAN LAM</u>
1.2 Grado académico:	<u>MBA</u>
1.3 Profesión:	<u>ING. ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS</u>
1.4 Centro laboral:	<u>UNIVERSIDAD CONTINENTAL</u>
1.5 Cargo que desempeña:	<u>COORDINADOR ACADÉMICO E.A.P. CIENCIAS DE LA EMPRESA</u>
1.6 Denominación del instrumento:	<u>CUESTIONARIO</u>
1.7 Autor del instrumento:	<u>SERGIO ALVA SCHICK</u>
1.8 Programa de posgrado:	<u>Maestría en Administración de Negocios</u>

2. Validación

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión				x	
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles				x	
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría			x		
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable			x		
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados				x	
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento				x	
SUMATORIA PARCIAL				6	16	
SUMATORIA TOTAL		22				

