



**CLÍNICA SOMER**

**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PERIODO 2014-2015**

**ALEJANDRA RÍOS BEDOYA**

**INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO  
FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y DE  
MERCADEO  
MEDELLÍN  
2014**

**CLÍNICA SOMER**  
**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PERIODO 2014-2015**

**ALEJANDRA RÍOS BEDOYA**

**Trabajo final para optar al título de Especialista en Gerencia de Mercadeo**

**Asesor**  
**ALEJANDRO GONZÁLEZ CALLE**  
**Magíster en Gerencia de Mercadeo - Investigador de Mercados**

**INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER**  
**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO**  
**FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y DE MERCADEO**  
**MEDELLÍN**  
**2014**

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

**Presidente del Jurado**

---

**Jurado**

---

**Jurado**

**Medellín, 8 de agosto de 2014**

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo de grado a mi familia, que durante el tiempo de especialización me brindó todo el apoyo.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a las personas que hicieron parte de esta nueva etapa de formación en mi vida; a mi familia, motor fundamental de este proceso, a la empresa donde laboro que me otorgó el permiso de estudio, a mis compañeros de especialización, que enriquecieron los encuentros académicos con sus aportes y conocimientos, y a los docentes que compartieron con nosotros su gran experiencia.

## GLOSARIO

**PEM.** Plan estratégico de Mercadeo.

**Top of heart.** Es la medida que indica cuál es la marca más querida por un grupo o segmento de consumidores.

**Top of mind.** Es la marca posicionada en primer lugar en la mente de un grupo o segmento de consumidores o clientes.

## **LISTA DE ABREVIATURAS O SIGLAS**

**Somer:** Sociedad Médica de Rionegro.

## CONTENIDO

	<b>pág.</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	18
<b>1. ETAPA DE ANTECEDENTES</b>	19
1.1. Justificación del plan	19
1.2. Reseña histórica de la empresa	19
1.3. Definición del sector en que compete la empresa	20
1.4. Reseña histórica del sector	20
<b>2. ETAPA DE ALINEACIÓN DE FILOSOFÍA ESTRATÉGICA PARA EL PLAN DE MERCADEO</b>	23
2.1. Definición / revisión de la misión	23
2.2. Definición / revisión de la visión	24
2.3. Definición / revisión valores corporativos	25
2.4. Estrategia competitiva de la empresa	25
<b>3. ETAPA DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO</b>	26
3.1. Determinación de los factores claves de éxito	26
3.2. Análisis de las fuerzas del entorno externo	26
3.2.1. Aspectos socioculturales y demográficos	26
3.2.2. Aspectos tecnológicos	27
3.2.3. Aspectos económicos	28
3.2.4. Aspectos políticos fiscales	28
3.2.5. Aspectos internacionales	29



	<b>pág.</b>
3.2.6. Aspectos medioambientales	30
3.3. Análisis DOFA	31
3.4. Análisis al interior del sector industrial	33
3.4.1. Estructura del mercado en que se compete	33
3.4.2. Análisis de los competidores	35
3.4.2.1. Estructura primaria - competidores inmediatos	35
3.4.2.2. Estructura secundaria - competidores indirectos	35
3.4.3. Análisis de las fuerzas competitivas	37
3.4.3.1. Competidores actuales	37
3.4.3.2. Participantes potenciales	37
3.4.3.3. Productos sustitutos	38
3.4.3.4. Poder de negociación de los compradores	38
3.4.3.5. Poder de negociación de los proveedores	38
3.5. Estructura comercial y de mercadeo participantes del sector	39
3.5.1 Descripción del proceso comercial y de mercadeo	39
3.5.2 Cómo está conformada el área comercial y de mercadeo	40
3.6. Mapa de productos y precios	41
3.7. Análisis del cliente y del consumidor	46
<b>4. ETAPA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS APLICADA</b>	
<b>AL PLAN</b>	<b>49</b>
4.1. Ficha técnica	49
4.2. Resumen ejecutivo de la investigación	49
4.3. Definición del problema/oportunidad	50
4.4. Objetivos de la investigación de mercados	50
4.5. Metodología aplicada	50
4.6. Limitaciones	51

	<b>pág.</b>
4.7. Hallazgos - resultados de la investigación	51
4.7.1. Información socio demográfica	51
4.7.2. Resultados generales	52
4.7.3. Comentarios puntuales	52
4.8. Conclusiones de la investigación	52
4.9. Recomendaciones de la investigación	54
<b>5. ETAPA DE FORMULACIÓN ESTRATÉGICA</b>	<b>55</b>
5.1. Objetivos del plan de mercadeo	55
5.1.1. Objetivos de ventas	55
5.1.2. Objetivos de servicio	55
5.1.3. Objetivos de mercadeo	56
5.2. Formulación de las macro-estrategias	56
5.3. Formulación estrategias	57
5.4. Formulación del plan táctico	58
5.5. Presupuesto del plan de mercadeo	63
5.6. Cálculo del punto de equilibrio del plan de mercadeo	63
<b>6. ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN, CONTROL E INDICADORES</b>	<b>64</b>
6.1. Requerimientos para la implementación del plan	64
6.1.1. A nivel de estructura	64
6.1.2. A nivel de recursos	64
6.1.3. A nivel de cultura organizacional	64
6.2. Formulación de indicadores de gestión del plan de mercadeo	65

	<b>pág.</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	66
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	67
<b>ANEXOS</b>	69

## LISTA DE TABLAS

	<b>pág.</b>
<b>Tabla 1.</b> Cobertura del régimen subsidiado 1997-2007	21
<b>Tabla 2.</b> Funcionamiento del sistema de seguridad social, bajo la ley 100 de 1993	22
<b>Tabla 3.</b> Factores clave de éxito Clínica Somer	26
<b>Tabla 4.</b> Ficha Técnica de Investigación	49
<b>Tabla 5.</b> Objetivos de ventas	55
<b>Tabla 6.</b> Objetivos de servicio	55
<b>Tabla 7.</b> Objetivos de mercadeo	56
<b>Tabla 8.</b> Presupuesto del plan de mercadeo	63
<b>Tabla 9.</b> Cálculo del punto de equilibrio	63
<b>Tabla 10.</b> Indicadores de gestión del PEM	65

## LISTA DE ANEXOS

	<b>pág.</b>
<b>Anexo 1.</b> Formato de instrumento para investigación de mercados	69
<b>Anexo 2.</b> Resultados de investigación de mercados	72

## **RESUMEN**

El mercado de la salud ha cambiado y cada vez los retos que deben enfrentar las empresas de este sector son mayores, teniendo en cuenta un contexto competitivo, una crisis financiera alta por parte de las EPS y nuevos actores que han entrado a jugar un papel fundamental y decisivo en la sobrevivencia de las compañías.

Por lo anterior se hace cada vez más necesaria la formulación e implementación de planes estratégicos de mercadeo, que permitan identificar nuevos segmentos, tener muy claras las amenazas del sector pero también las fortalezas que permitan enfrentarlas. De ahí la decisión de generar el presente plan estratégico de mercadeo, que busca posicionar la Clínica Somer como una excelente alternativa en salud para diferentes segmentos, que garanticen la sobrevivencia de la Institución en la llamada crisis de la salud.

El planteamiento de las estrategias se fundamenta en la investigación de mercados realizada, en la cual se encontrarán hallazgos como las características de los segmentos atendidos por la Institución, que se concentra principalmente en los estratos 3 y 4, en su mayoría bachilleres, pertenecientes al régimen contributivo, y que tienen en general una buena percepción de la Institución, aunque identifican ciertas falencias en servicio. La investigación permite además observar las falencias en cuanto a la atención del nicho de medicina prepagada, que son base para la estructuración de las estrategias.

Las estrategias más importantes que se encontrarán en el plan, giran alrededor de las tradicionales 4 P y otras variables del mercadeo. Con respecto a la variable producto, o servicio en este caso, se deberá fortalecer el portafolio con nuevas especialidades no existentes en la región, que puedan favorecer su supervivencia. En

cuanto a la variable precio se deben estructurar nuevas estrategias enfocadas a la fidelización y generación de contratos con las EPS. La plaza debe orientarse al fortalecimiento de la Unidad de Referencia y Contrareferencia, encargada de mantener relaciones con las instituciones de salud de los diferentes municipios del Oriente Antioqueño, a través de la remisión y contra remisión de pacientes. La promoción o comunicación se enfocará hacia un mercadeo con causa social.

El presente plan se plantea para ser ejecutado en un periodo inicial comprendido entre septiembre de 2014 y septiembre de 2015, y deberá ser llevado a cabo por el área de mercadeo y líderes estratégicos de la Organización.

**Palabras clave:** Estrategia, Amenaza, Oportunidad, Debilidades, Fortalezas, Salud.

## **ABSTRACT**

The healthcare market has changed and what challenges ever faced by companies in this sector are higher, given a competitive context, a high financial crisis by the EPS and new players that have come to play a key role and decisive in the survival of companies.

Therefore it becomes increasingly necessary the formulation and implementation of strategic marketing plans, to identify new segments have very clear threats in the sector but also the strengths that allow face it. Hence the decision to create this strategic marketing plan, which seeks to position the Somer Clinic as an excellent alternative health for different segments, to ensure the survival of the institution called health crisis.

The approach strategies based on market research conducted, in which findings as the characteristics of the segments served by the institution, which is mainly concentrated in strata 3 and 4, where most graduates belonging to the regime will be found taxable, and generally have a good perception of the institution, but identified certain shortcomings in service. The research also allows us to observe the shortcomings regarding the care of Prepaid Medical niche, that are the basis for structuring strategies.

The most important strategies to be found in the plan revolve around the traditional 4 P's Marketing and other variables. Regarding the variable product, or service in this case, should strengthen the portfolio with new products do not exist in the region, encouraging their survival. As for the price variable is structured around new strategies focused on loyalty and generating contracts with EPS. The square should be aimed at strengthening the reference and counter unit, responsible for



maintaining relationships are health institutions in the different municipalities of Eastern Antioquia, through referral and counter referral. The promotion or communication of the institution will focus towards a cause-related marketing.

This plan is proposed to be executed in an initial period between September 2014 and September 2015, and should be carried out by the area of strategic marketing and organizational leaders.

**Keywords:** Strategy, Threat, Opportunity, Weaknesses, Strengths, Health.

## **INTRODUCCIÓN**

La formulación del presente plan de mercadeo se elabora para la Clínica Somer de Rionegro y busca contribuir al posicionamiento de la misma en el Oriente Antioqueño, área de influencia de la Institución. Para su elaboración se han empleado las diferentes teorías, conceptos y herramientas vistas durante la especialización en Gerencia de Mercadeo, y se espera lograr la ejecución del mismo por parte de las directivas de la Compañía.

# **1. ETAPA DE ANTECEDENTES**

## **1.1. Justificación del plan**

El presente plan de mercadeo busca posicionar la Clínica Somer de Rionegro, como la primera opción en las mentes de los habitantes del Oriente Antioqueño, y generar un valor diferencial claro frente a la fuerte competencia que enfrenta la empresa actualmente, potenciando segmentos que puedan garantizar una buena rentabilidad y supervivencia. Los responsables de estructurar la estrategia son el área de mercadeo en conjunto con la alta gerencia de la Institución y otros líderes estratégicos. De éste modo la formulación permitirá tener una visión estratégica y centrada que le dé un enfoque adecuado al negocio.

## **1.2. Reseña histórica de la Empresa**

La Clínica Somer de Rionegro nació en noviembre de 1985, cuando tres médicos visionarios y comprometidos con el Oriente Antioqueño, decidieron ofrecer a los habitantes de la región, una nueva alternativa en salud en cuanto a servicios de medicina general y especializada.

Inicialmente la Clínica empezó a funcionar en una pequeña casa en el centro de Rionegro con 18 socios, años más tarde construyeron su propia sede con nuevos servicios y especialidades. Actualmente la Clínica Somer tiene dos torres de servicios, cuenta con 105 socios y es una clínica de referencia de mediana y alta complejidad del Oriente.

En el presente año la Clínica presenta fluidez financiera, pese a la crisis de la salud que enfrenta el país, de la cual se ha defendido fortaleciendo el nicho de pacientes particulares, y creando servicios de alta complejidad y costos, como lo son los servicios de oncología, trasplantes, cirugías y unidad de cuidados intensivos para adultos y neonatales. La Clínica cuenta con más del 50% de participación en la región, teniendo en cuenta que es la única clínica general de alta complejidad.

### **1.3. Definición del sector en que compite la Empresa**

La Clínica Somer compite en el sector salud, subsector de la salud humana, específicamente en la línea de hospitales, con influencia en el Oriente Antioqueño y municipios cercanos.

### **1.4. Reseña histórica del sector**

Para centralizar y focalizar la reseña histórica del sector salud, al cual pertenece la Empresa base de la presente investigación, se contextualizará la historia en Colombia, que resumida y básicamente se divide en tres etapas: de 1886 a 1950 se habla de un modelo higienista, basado sólo en atender aspectos de carácter sanitario, dejando a un lado la prevención. De 1970 a 1989 se desarrolla el Sistema Nacional de Salud, donde los recursos eran transferidos directamente por el Gobierno a los hospitales públicos. Y en la última etapa se habla de la desmonopolización de la seguridad social y la opción de elegir la entidad de salud para los pacientes. Es importante mencionar que en esta última etapa se fortalece el sector privado y en Rionegro Antioquia aparece la primera institución de salud privada que fue la Clínica Somer, que sólo competía con entidades públicas, hasta 2011 que llegó al Municipio el Hospital San Vicente Fundación.

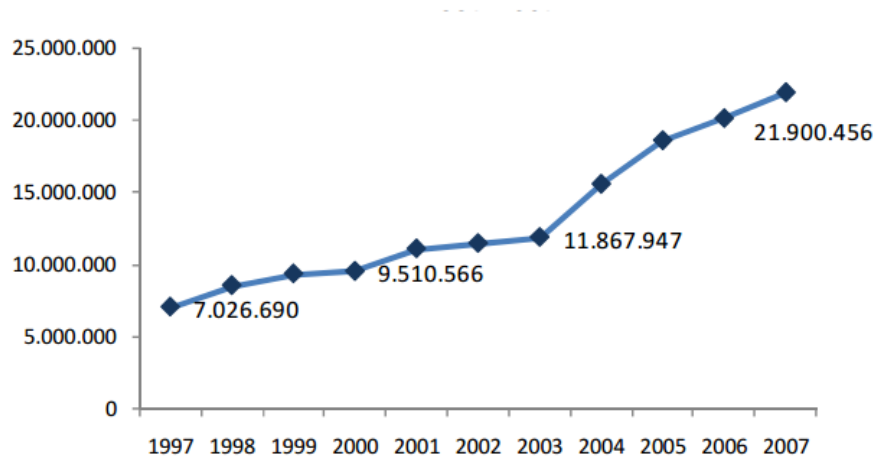
A través de la historia, la salud ha adquirido un nivel de importancia alta en la sociedad, prueba de esto es que seis de los objetivos del milenio, estén enfocados al

sector salud, y en Colombia, el plan nacional de desarrollo, está orientado a alcanzar muchos de ellos. Una de las metas planteadas por el plan mencionado anteriormente es lograr una buena cobertura del sistema de seguridad social y lograr que la totalidad de la población colombiana, esté asegurada en salud. Lo anterior se ha puesto en marcha desde la definición de la ley 100, que ha generado alto impacto en las instituciones prestadoras de servicios de salud, que deben cubrir la atención, sin contar en muchas ocasiones con el pago por parte de las EPS.

En este contexto, el funcionamiento del sistema de salud en el país es considerado como fundamental para lograr el bienestar de la población, pero en contradicción, el sistema de salud no funciona apropiadamente y tiene actualmente en crisis al sector salud.

A continuación se presentan gráficas, que pueden dar un enfoque general de cómo ha evolucionado el sector salud en Colombia:

**Tabla 1.** Cobertura del régimen subsidiado 1997-2007



Fuente: Ministerio de la Protección Social, agosto de 2007.

**Fuente:** Ministerio de Protección Social, 2007, [http://www.med-informatica.net/FMC\\_CMCB/VeeduriaCiudadana/CIDMEDvcacelapss/SaludRetosRegulacion\\_MauricioSantamaria\\_cap1\\_final.pdf](http://www.med-informatica.net/FMC_CMCB/VeeduriaCiudadana/CIDMEDvcacelapss/SaludRetosRegulacion_MauricioSantamaria_cap1_final.pdf)

**Tabla 2.** Funcionamiento del sistema de seguridad social, bajo la ley 100 de 1993



**Fuente:** Chicaíza, 2002, [http://www.med-informatica.net/FMC\\_CM CB/VeeduriaCiudadana/CIDMEDvcacelapss/SaludRetosRegulacion\\_MauricioSantamaria\\_cap1\\_final.pdf](http://www.med-informatica.net/FMC_CM CB/VeeduriaCiudadana/CIDMEDvcacelapss/SaludRetosRegulacion_MauricioSantamaria_cap1_final.pdf)

## **2. ETAPA DE ALINEACIÓN DE FILOSOFÍA ESTRATÉGICA PARA EL PLAN DE MERCADEO**

### **2.1. Definición / revisión de la misión**

#### **Misión actual:**

"Somos una organización que presta servicios de salud de mediano y alto nivel de complejidad, contribuyendo con el mejoramiento de la calidad de vida de los usuarios y sus familias, satisfaciendo las expectativas de nuestros clientes y comprometidos con el medio ambiente"

#### **Revisión:**

Haciendo la revisión de la misión anteriormente descrita, se identifica que ésta no logra convertirse en una guía para la toma de decisiones, ni plantea de manera estratégica las ventajas competitivas de la misma, además no involucra los diferentes públicos de la empresa, sólo menciona a los usuarios y familias, pero no incluye a los empleados y accionistas, que pueden ser importantes en la definición de la misión.

Al inicio del párrafo describe exactamente el servicio que se presta, lo que se debería cambiar por las necesidades que satisface dicho servicio, que en ningún momento se representan detalladamente.

Por los anteriores aspectos, se replantea la definición de la empresa así:

Centrados en dar respuesta a las necesidades de salud de nuestros usuarios, de una manera oportuna, segura y eficiente, buscamos contribuir al mejoramiento de la

calidad de vida de la comunidad y nuestros colaboradores, siempre basados en la calidad, el mejoramiento continuo, el conocimiento y el cuidado del medio ambiente.

## **2.2. Definición / revisión de la visión**

### **Visión actual:**

"Ser una organización de salud líder en Antioquia por su integralidad de servicios de mediana y alta complejidad que se caracteriza por ser la más cálida, sólida y confiable"

### **Revisión:**

Basados en los cinco puntos que debe contener la visión de la organización, se concluye:

- La visión no menciona el nombre de la Institución, que se considera fundamental.
- No contiene un límite de tiempo, que es un punto importante de la visión, para que en realidad se considere una meta a alcanzar.
- En el qué se cae en el error de decir lo que la mayoría de empresas colocan en sus visiones, y es ser líderes en su sector.
- La visión responde al dónde, pero no se visualiza bien especificado el límite de su acción. ¿Será que en realidad la Clínica tendrá un alcance a nivel de todo el Departamento? Es una pregunta que se debe resolver.
- La visión no menciona los recursos con los cuales se dará cumplimiento a la visión.
- A continuación se plantea una propuesta de visión para la Clínica Somer: La Clínica Somer será en el 2016 una organización de salud altamente reconocida en el Oriente Antioqueño y el Área Metropolitana, caracterizada



por su integralidad de servicios de mediana y alta complejidad, en la cual la calidez, la solidez y la confiabilidad, sean sus valores agregados.

### **2.3. Definición / revisión valores corporativos**

Compromiso, confianza, comprensión, cumplimiento y madurez, son los valores actuales de la Clínica Somer, los cuales se consideran pertinentes y consecuentes con la misión y visión de la misma. Se considera que se debe anexar la eficiencia que es muy mencionada en la filosofía, y la seguridad, que hace referencia al cuidado del paciente y su adecuado paso por las instituciones hospitalarias.

### **2.4. Estrategia competitiva de la empresa**

Se define la estrategia competitiva así: la estrategia competitiva de la Clínica Somer está basada en la diferencia por la excelencia y calidad de servicio, para lo cual desarrolla un talento humano amable y competitivo, que siempre vela por la seguridad del paciente. La innovación tecnológica y la creación permanente de servicios de alta complejidad, le permiten a la organización contribuir a su dinámica empresarial.

### 3. ETAPA DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO

#### 3.1. Determinación de los factores claves de éxito

**Tabla 3.** Factores clave de éxito Clínica Somer

DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO				
TIPO DE FCE	FCE	P. RELATIVO	Puntos	Ponderado
Hacia el interior de la organización	Recursos humanos	20%	3	0,6
	Innovación	5%	2	0,1
	Tecnología de proceso	10%	2	0,2
	Capital	10%	2	0,2
	Comunicación	5%	3	0,15
Hacia el mercado de la organización	Branding	15%	3	0,45
	Customer intimacy	10%	2	0,2
	Ejecución	15%	2	0,3
	Mercadeo	10%	2	0,2
<b>TOTAL (promedio calificación empresa en los F.C.E.)</b>				<b>2,4</b>

#### 3.2. Análisis de las fuerzas del entorno externo

##### 3.2.1. Aspectos socioculturales y demográficos

Impactos positivos:

- El enfoque de Colombia y los países latinoamericanos hacia un sistema de seguridad social cada vez más integral.
- La conciencia que han adquirido las personas acerca del autocuidado y la salud, lo cual lleva a pensar en servicios preventivos.

Impactos negativos:

Los altos índices de pobreza en el país, que alejan a muchas personas de la posibilidad de acceder a servicios de salud.

Posibles estrategias:

La ampliación de los procedimientos que son cubiertos por el POS en Colombia, ha aumentado el número de pacientes y por ende la demanda insatisfecha, debido a insuficiencia de infraestructura y personal; por lo cual se debe adelantar un plan de renovación tecnológica y de ampliación, para cubrir de mejor manera la demanda.

### **3.2.2. Aspectos tecnológicos**

Impactos positivos:

Cada día los avances en medicina, simplifican los procesos, hacen que los procedimientos médicos sean más seguros y efectivos, y generan ahorros en cuanto a recurso humano requerido.

Impactos negativos:

- El surgimiento de nuevas y avanzadas tecnologías, vuelven inservibles otros aparatos tecnológicos con los que cuenta la Institución, y que necesariamente hay que renovar.
- Pese a que se cuenta con personal joven en la Clínica, hay un significativo porcentaje de personas mayores y reacias a la tecnología.
- Los altos costos.

Posibles estrategias:

Renovación tecnológica en las unidades de negocio en donde sea requerido, para ser competitivos en el sector.

### **3.2.3. Aspectos económicos**

Aspectos positivos:

El creciente aumento de las pólizas de salud y la vinculación de las personas con capacidad adquisitiva, a los servicios de medicina prepagada.

Aspectos negativos:

La crisis de la salud que ha generado millonarias deudas de las EPS con las Instituciones prestadoras de servicios de salud, que tienen que seguir pagando a empleados, proveedores y otros gastos.

Posibles estrategias:

Enfocar el servicio a pacientes particulares, de medicina prepagada y pólizas, para compensar tal magnitud de deudas y poder sobrevivir.

### **3.2.4. Aspectos políticos fiscales**

Aspectos positivos:

En Colombia la salud es un derecho fundamental y hace parte de las obligaciones del empleador con sus empleados.

Aspectos negativos:

La reforma a la salud que beneficia de cierta manera a la comunidad, más no las instituciones prestadoras de salud, quienes no tendrán la suficiente rentabilidad económica, y llevará a muchas empresas a la quiebra.

Posibles estrategias:

Se deberá ampliar el portafolio con otros servicios, que puedan generar rentabilidad, como lo es la producción de sus propios medicamentos y gases medicinales.

### **3.2.5. Aspectos internacionales**

Aspectos positivos:

- La globalización ha permitido que complejos y avanzados procesos lleguen a Colombia, para hacer más competitivo el sector salud.
- Las personas residentes en otros países ven a Colombia como un atractivo destino para el turismo médico.
- La ubicación de la Clínica Somer en el Municipio de Rionegro, que cuenta con un aeropuerto internacional.

Aspectos negativos:

Muchas compañías internacionales, tienen sus ojos puestos en Colombia, lo cual generará más competencia en el sector salud.

Posibles estrategias:

- El portafolio se deberá complementar con servicios que puedan ser ofrecidos a nivel internacional, como lo son los chequeos ejecutivos, las cirugías plásticas, los trasplantes, entre otros.
- Se deberá fortalecer la estrategia de medios, para que tenga un alcance internacional.

### **3.2.6. Aspectos medioambientales**

Aspectos positivos:

- La Clínica Somer, ha trabajado durante 7 años en gestión ambiental, desde la cual se han generado procesos y adquirido recursos, que generen un menor impacto negativo en el medio ambiente.
- El surgimiento de nuevas tecnologías y recursos, que disminuyen el impacto ambiental negativo.

Aspectos negativos:

- Por la dinámica y razón de ser de la Compañía, se producen residuos peligrosos y contaminantes que hacen daño al medio ambiente.
- La situación ambiental actual, exige cambiar viejas prácticas, por unas nuevas y menos degradantes para el medio ambiente, lo cual exige un mayor presupuesto.

Posibles estrategias:

- La Clínica deberá realizar campañas a nivel de la comunidad y al interior de la Institución, que comuniquen y exterioricen su trabajo ambiental.

- Pensar en recursos autosostenibles y amigables con el medio ambiente.

### **3.3. Análisis DOFA**

#### **Fortaleza competitiva:**

- La integralidad de los servicios con los que cuenta la Clínica Somer, es una gran fortaleza, llevando a que la Institución sea de referencia en el Oriente Antioqueño.
- La ubicación de la Clínica es estratégica, por ser Rionegro un municipio de paso obligado o de conexión para otras localidades del Oriente Antioqueño. Además se encuentra cercana al Aeropuerto Internacional José María Córdova.
- Cuenta con servicios de alta complejidad, que ayudan a que las personas no se tengan que dirigir a otras ciudades para recibir atención en salud.
- Más de 27 años en la región del Oriente Antioqueño, han generado familiaridad y cercanía con sus habitantes.
- La Clínica creció y nació en el Oriente Antioqueño, lo cual le ha permitido generar alianzas políticas, culturales e institucionales.
- Cuenta con reconocidos especialistas del Departamento.
- La infraestructura es moderna, y favorece la atención del nicho de particulares y medicina prepagada.
- Se ha convertido en una excelente plaza de aprendizaje para los profesionales de la salud.

#### **Debilidades competitivas:**

- La escasez de recursos, por ser una clínica privada, que al igual que el resto de instituciones de salud, atraviesa la crisis.
- La Clínica ha estado estereotipada por sucesos del pasado, que marcaron de manera negativa su imagen.

- En muchos servicios, es insuficiente el personal para la atención de un alto porcentaje de pacientes, lo que afecta la oportunidad en la atención.
- El mayor segmento es de pacientes del POS, lo cual dificulta la atención de un bajo porcentaje de pacientes de medicina prepagada, pólizas y particulares, que buscan exclusividad, buenos espacios y mayor oportunidad.
- No se cuenta con un departamento de mercadeo, integralmente constituido.
- La pérdida de valores y ética del personal médico, que afecta la creación de relaciones de valor y la imagen.
- Los salarios son competitivos a nivel Oriente, más no a nivel de Medellín, de donde deben ser traídos un gran porcentaje de los profesionales de la salud, que migran fácilmente, aumentando la rotación.

### **Oportunidades:**

- El enfoque del País, a un sistema de seguridad social cada vez más integral y con una mayor cobertura, lo cual aumentará la demanda.
- El incremento de la conciencia de autocuidado y prevención de salud, que abre oportunidades para creación de servicios de seguimiento y prevención de enfermedades.
- El aumento de las personas vinculadas a las pólizas de salud y a los servicios de medicina prepagada, que le garantizan a la Institución una mayor ganancia y mejor oportunidad en el pago.
- La alta demanda de servicios de salud, ha afectado la oportunidad en el acceso a los servicios, lo cual ha llevado a que las personas prefieran acceder a los mismos de manera particular.
- Los avances de la tecnología, permiten ofrecer diagnósticos y tratamientos más efectivos y menos invasivos.
- La calidad de vida y el desarrollo que promete el Oriente Antioqueño, pensado como una extensión en el futuro de la ciudad de Medellín.



- La existencia del Aeropuerto José María Córdova en el municipio de Rionegro, permitiendo el acceso de personas en búsqueda de turismo de salud.

#### **Amenazas:**

- Los altos índices de pobreza en el país, que alejan a muchas personas de la posibilidad de acceder a servicios de salud.
- La crisis de la salud ha llevado a altos niveles de deudas por parte de las EPS, afectando la disponibilidad de capital para el pago de nómina, adquisición de tecnología y rentabilidad.
- La reforma a la salud, próxima realizarse, afectará principalmente a las instituciones prestadoras de servicios de salud y a los profesionales de la salud, por lo cual es considerada una amenaza importante.
- La llegada al municipio de Rionegro, de diferentes compañías de otras ciudades y departamentos, que han visto en el Municipio una oportunidad, convirtiéndose en una fuerte competencia para la Clínica Somer.
- Competidores internacionales, con nuevas prácticas, más tecnologías, que hacen aún más difícil el sector.
- La llegada a Rionegro, de uno de los hospitales más antiguos y posicionados de Medellín: San Vicente Fundación.

### **3.4. Análisis al interior del sector industrial**

#### **3.4.1. Estructura del mercado en que se compete**

La Clínica Somer es parte de un oligopolio indiferenciado, pues compete en un mismo sector, son pocos oferentes en la región de influencia, servicios con escasas diferencias técnicas y todas dirigidas a un mismo fin. Hay poco control del precio, sobre todo al hablar de medicamentos, regulados por una norma nacional.

Teniendo en cuenta la estructura del mercado en el que se compete se deben tener en cuenta las siguientes variables del mercadeo:

El precio:

Ofrecer el mejor precio a las EPS, que son los contratantes directos de los servicios y quienes establecen el contrato. Hay que tener presente al usuario particular, que busca un buen servicio a un buen precio. Se recomienda estar muy atento a los competidores, que buscan presentar precios menores al cliente.

El servicio:

El servicio: la integralidad en los servicios ofrecidos de la Clínica, es uno de los valores agregados principales. Se debe pensar constantemente en innovar en servicios, para continuar siendo competitivos.

La promoción:

La Comunicación: la competencia está en contacto permanente con sus públicos de interés y la comunicación de la Clínica, debe retar o contrarrestar el impacto generado por la comunicación de la competencia.

### **3.4.2. Análisis de los competidores**

#### **3.4.2.1. Estructura primaria - competidores inmediatos**

*Centros Especializados San Vicente Fundación*

Debilidades:

- Son nuevos en el mercadeo y no tienen aún todos los servicios.
- Cuentan con pocos contratos con las EPS del sector.

Fortalezas:

- Tienen un buen nombre y posicionamiento a nivel Antioquia.
- Disponibilidad de recursos.
- Son una fundación, lo cual les permite acceder a recursos a un precio menor.
- Cuentan con una buena ubicación, y están más cerca al Aeropuerto, lo que beneficia su acceso a pacientes internacionales.
- Buenos salarios, lo cual disminuye la rotación de personal, y se convierte en un destino atractivo para otros profesionales de la salud.

#### **3.4.2.2. Estructura secundaria - competidores indirectos**

*Hospital Regional de Rionegro*

Debilidades:

- Es un hospital de segundo nivel de complejidad, por lo cual no disponen de servicios críticos.

- Infraestructura antigua y no apta para la atención de pacientes de medicina prepagada, pólizas y particulares.
- Falencias en el posicionamiento y en el nombre en el municipio.
- Salarios bajos, lo cual aumenta la rotación de personal.

Fortalezas:

- Contrato con la mayoría de EPS.
- Buena ubicación en el Municipio.
- Muchos años de experiencia en el Oriente, fue creada primero que la Clínica Somer.

*Clínica San Juan de Dios de La Ceja*

Debilidades:

- Es una clínica de segundo nivel de complejidad, por lo que no disponen de todas las especialidades.
- Aunque está ubicada en un municipio de conexión para otros lugares del Oriente Antioqueño, se encuentra alejada de muchos otros.
- No cuenta con el mejor reconocimiento a nivel del Municipio.

Fortalezas:

- Han desarrollado buenas estrategias de comunicación en el Municipio.
- Tienen Unidad de Cuidados Intensivos.
- Cuentan con especialistas reconocidos a nivel regional.

### **3.4.3. Análisis de las fuerzas competitivas**

#### **3.4.3.1. Competidores actuales**

La competencia directa de la Clínica Somer es Centros Especializados de San Vicente Fundación, que compite directamente en el mercado de servicios de salud de alta complejidad. Los demás competidores ubicados directamente en el sector del Oriente Antioqueño, son considerados competencia indirecta, pues ofrecen servicios de salud de baja y mediana complejidad, que compiten sólo con ciertos servicios de la Institución.

El impacto de esta fuerza de mercado es alto, pues la Clínica se encuentra compitiendo con una empresa mucho más grande y con más trayectoria, que tiene la posibilidad de invertir grandes cantidades de dinero en infraestructura, tecnología, recurso humano y más, frente a lo cual la Clínica tiene que permanecer en constante crecimiento y mejora, para subsistir.

#### **3.4.3.2. Participantes potenciales**

Si se analizan las barreras de entrada y salida, se puede detectar que son realmente pocas, pues Rionegro y el Oriente Antioqueño, es un sector cada vez más atractivo para otros competidores de Medellín y otras ciudades del país, los cuales han visualizado oportunidades a futuro, y desarrollo notorio en la región, de lo cual pueden sacar provecho. Aunque Rionegro es aún un municipio, ya han llegado diversas multinacionales y la construcción del Túnel de Oriente definitivamente traerá más competidores al sector salud.

### **3.4.3.3. Productos sustitutos**

En salud y analizando los servicios de alta complejidad con los que cuenta la Clínica Somer, no se identifican servicios sustitutos, que puedan establecer otros competidores en el sector.

### **3.4.3.4. Poder de negociación de los compradores**

Si se habla de usuarios del POS (Plan Obligatorio de Salud), el poder de negociación que estos tienen, es relativamente bajo, pues se deben acoger a lo establecido por la EPS, y a las tarifas que éstas establezcan con las IPS. Si se analizan los usuarios de medicina prepagada, pólizas y particulares, se establece que estos tienen un mayor poder de negociación, pues pueden elegir con más libertad la IPS en donde desean ser atendidos y analizan detalladamente las tarifas ofrecidas por la Institución.

### **3.4.3.5. Poder de negociación de los proveedores**

Unos de los proveedores principales de la Clínica Somer, son los que proveen medicamentos e insumos para procedimientos médicos, a los cuales se les ha establecido recientemente un exhaustivo control en precios, lo cual ha disminuido su poder de negociación. Ésta es una fuerza competitiva que afecta a todo el sector salud en Colombia.

### **3.5. Estructura comercial y de mercadeo participantes del sector**

#### **3.5.1 Descripción del proceso comercial y de mercadeo**

Clínica Somer:

La Clínica Somer tiene un alcance regional, siendo la Institución de referencia para muchos municipios del Oriente, que cuentan sólo con centros de salud u hospitales de primer nivel de complejidad; por lo anterior se describe como público objetivo los habitantes de toda la región del Oriente Antioqueño. Adicionalmente la Clínica Somer ha comenzado un proceso de expansión, dirigiéndose a otras localidades del territorio con centros de servicios, en donde se realizan exámenes de laboratorio, ecografías, curaciones y asignación de citas.

Desde el área de mercadeo se realizan permanentemente visitas a las diferentes EPS y empresas de otros sectores, buscando generar nuevos convenios y contratos. Además el proceso comercial está apoyado por una permanente actividad de comunicación con los diferentes públicos de interés.

Centros especializados San Vicente Fundación:

Esta Institución es sólo una de las cinco unidades de negocio de San Vicente Fundación, la cual aún no cuenta con un área comercial establecida y propia en sus instalaciones, pues toda la actividad comercial y de mercadeo, es dirigida desde el Hospital Universitario.

Desde su mismo nombre, presenta ciertas ventajas, y es que está concebida como Fundación, por lo cual los insumos traídos desde el exterior, no generan aranceles, lo que conduce a una mayor rentabilidad. Por otro lado cuenta con Corpaúl,

que produce todos los medicamentos para la Fundación y otras Instituciones, por lo que se convierte en otra importante actividad de negocio.

Su área comercial y de comunicaciones, está constituida integralmente por un grupo interdisciplinario, que trabaja para las 5 unidades de negocio. Fue inicialmente construida con el fin de atender a pacientes internacionales, pero este sector, aún no está muy fortalecido en Colombia, por lo cual se han enfocado a otros nichos, comprometiendo especialmente el segmento de la Clínica Somer.

### **3.5.2 Cómo está conformada el área comercial y de mercadeo**

Clínica Somer:

El área comercial de la Clínica Somer, está conformada por el departamento de Mercadeo y Comunicaciones, que trabajan conjuntamente para dar a conocer los servicios de la Institución. El área comercial es dirigida por el Gerente de la Clínica.

Centros Especializados San Vicente Fundación:

Tienen un área comercial constituida, con su propio director comercial. Además son apoyados permanentemente por completas e integrales áreas de mercadeo y comunicaciones.



### **3.6. Mapa de productos y precios**

#### *Clínica Somer:*

##### Urgencias

Presentación: atención 24 horas del día, asistencia al llamado de todas las especialidades.

Tipo de empaque: atención segmentada de pacientes del POS, ARP, y Medicina Prepagada.

Precio: de acuerdo a las tarifas establecidas con las EPS o planes de Medicina Prepagada.

##### Hospitalización

Presentación: hospitalización segmentada y diferenciada para pacientes del POS, ARP Y Medicina Prepagada. Atención de la mayoría de especialidades. Habitaciones individuales, bipersonales y suite.

Tipo de empaque: buena infraestructura y factores diferenciales.

Precio: de acuerdo a las tarifas establecidas con las EPS o planes de Medicina Prepagada.

## Cirugía

Presentación: se ofrecen cirugías de alta complejidad de la mayoría de especialidades, enfocadas principalmente en cirugías ortopédicas, neurológicas, cardiovasculares, ginecológicas y cirugías generales.

Tipo de empaque: se cuenta con quirófanos dotados y tecnología de última generación, pero la infraestructura no permite ofrecer una atención diferenciada.

Precio: de acuerdo a las tarifas establecidas con las EPS o planes de Medicina Prepagada.

## Unidades de Cuidados Intensivos

Presentación: la Clínica tiene una Unidad de Cuidados Intensivos Adultos y Neonatal, con la asistencia permanente de las especialidades requeridas.

Tipo de empaque: cubículos dotados con última tecnología, y adecuación individual, para evitar la transmisión de enfermedades.

Precio: de acuerdo a las tarifas establecidas con las EPS o planes de Medicina Prepagada.

## Imágenes Diagnósticas

Presentación: la Clínica Somer cuenta con una integral Unidad de Imágenes Diagnósticas, en la que se realizan estudios especializados y generales. Los principales servicios ofrecidos son rayos x, resonancias, tomografías, mamografías y ecografías

Tipo de empaque: el servicio es ofrecido a pacientes de los diferentes planes, especialmente a pacientes recibidos por urgencias.

Precio: de acuerdo a las tarifas establecidas con las EPS o planes de Medicina Prepagada.

### Laboratorio Clínico

Presentación: la Clínica Somer tiene un Laboratorio Clínico de referencia en el Oriente Antioqueño, en el cual se realizan una gran cantidad de estudios de todos los niveles de complejidad. Éste presta un especial apoyo a los hospitales de primer nivel de complejidad y centros de salud de los municipios del Oriente.

Tipo de empaque: el Laboratorio Clínico cuenta con mensajero las 24 horas del día, lo que permite recoger las muestras de laboratorio en todos los municipios con los que se tiene convenio, realizarle estudios y devolver resultados a través del sitio web. Además el Laboratorio cuenta con sede en el municipio de La Ceja.

Precio: de acuerdo a las tarifas establecidas con las EPS o planes de Medicina Prepagada.

### ***Centros Especializados San Vicente Fundación***

#### Urgencias

Presentación: hospital de día.

Tipo de empaque: servicio enfocado a la atención de pacientes de Medicina Prepagada y ARP.

No cuentan con todas las especialidades.

Precio: de acuerdo a las tarifas establecidas con las EPS o planes de Medicina Prepagada.

### Hospitalización

Presentación: hospitalización segmentada y diferenciada, principalmente enfocada a pacientes internacionales, medicina prepagada, pólizas y particulares. Cuentan sólo con habitaciones individuales y suite.

Tipo de empaque: buena infraestructura y factores diferenciales.

Precio: de acuerdo a las tarifas establecidas con las EPS o planes de Medicina Prepagada.

### Cirugía

Presentación: están enfocados principalmente en la realización de cirugías especializadas, como trasplantes, cirugías del corazón y enfermedades digestivas.

Tipo de empaque: quirófanos dotados y modernos. Permiten ofrecer una atención diferenciada a medicina prepagada, pólizas, particulares y pacientes internacionales.

Precio: de acuerdo a las tarifas establecidas con las EPS o planes de Medicina Prepagada.

### Unidades de Cuidados Intensivos

Presentación: esta Institución dispone de unidad de cuidados intensivos adultos, más no con unidad de cuidados intensivos neonatal.

Tipo de empaque: habitaciones dotadas con última tecnología, iluminación natural, televisión y wifi.

Precio: de acuerdo a las tarifas establecidas con las EPS o planes de medicina prepagada.

### Imágenes Diagnósticas

Presentación: Centros Especializados de San Vicente Fundación, cuenta también con una integral Unidad de Imágenes Diagnósticas, en donde se prestan todos los servicios diagnósticos, que ofrece la Clínica Somer.

Tipo de empaque: está Institución ha adquirido fuerza en la atención de pacientes del SOAT, gracias a su Unidad de Imágenes diagnósticas, que les permite tomar decisiones acertadas respecto a los tratamientos.

Precio: de acuerdo a las tarifas establecidas con las EPS o planes de medicina prepagada.

### Laboratorio Clínico

Presentación: la Fundación San Vicente, disponen de un laboratorio clínico, más enfocado a sus pacientes, como público objetivo del servicio. Cuenta con casi todos los servicios con los que cuenta la Clínica Somer.

Tipo de empaque: la Institución brinda atención en las instalaciones de Centros Especializados, pero no cuentan con el servicio a otros hospitales o centros de salud de los municipios del Oriente Antioqueño.

Precio: de acuerdo a las tarifas establecidas con las EPS o planes de Medicina Prepagada.

### **3.7. Análisis del cliente y del consumidor**

- **Usuarios del plan obligatorio de salud:** más que por su propia elección, llegan a la empresa porque son direccionados por las EPS, quienes dirigen la autorización para una IPS. Las personas pertenecientes al plan obligatorio de salud, tienen un grado de lealtad alto hacia la Clínica, pues en ésta encuentran especialistas, tecnologías y unas buenas instalaciones.

Este segmento busca oportunidad y solución a sus problemas de salud.

Estas personas están expuestas principalmente a medios masivos, como lo es la radio, la tv y la prensa. Sus próximas decisiones de compra, se basan en lo encontrado en las primeras visitas a la Institución. Los medios alternativos son las ferias, jornadas de salud en empresas, correo directo, mensajes de texto, vallas, dummies.

- **Usuarios de medicina prepagada y pólizas:** el grado de lealtad es menor, pues por la gran afluencia de pacientes del POS, se ve afectada la oportunidad de este segmento. Los principales direccionadores de la elección de compra, son la exclusividad, el entorno, la especialidad y la oportunidad. Este grupo de pacientes busca factores diferenciadores o valores agregados. Son más receptivos a técnicas poco convencionales de comunicación o BTL. Además

buscan diferenciación, por lo cual no se verán atraídos por lo común. Muchos de ellos están constantemente conectados al internet, y a medios alternativos como el correo directo, correos electrónicos, revistas, exposiciones artísticas, ferias, pasacalles en ferias, tarjetas de cliente preferencial.

- **Usuarios particulares:** personas que por lo general hacen parte del plan obligatorio de salud, pero que por alguna razón acceden a un servicio como usuarios particulares, lo que les garantiza mayor oportunidad en la atención. Tienen un grado de lealtad medio hacia la Clínica, pues encuentran en ésta las especialidades, pero a precios que no son los más económicos del mercado; buscan principalmente oportunidad y atención por especialistas, más no por médicos generales. Son usuarios expuestos a medios masivos de comunicación. Un gran porcentaje está constantemente conectado al internet, y son susceptibles a las promociones de servicios. Algunos medios alternativos son ferias, jornadas de salud en empresas, correo directo, mensajes de texto, vallas, dummies, catálogos puerta a puerta.
- **Pacientes Internacionales:** gran cantidad de usuarios visitan la Clínica, por poca accesibilidad a servicios de salud en sus países y por precios muy altos. Muchos además practican el turismo de salud, por lo que buscan que la locación en la que esté ubicada la institución de salud, sea atractiva a nivel turismo. El grado de lealtad es bajo, pues su elección de compra es temporal y por eventualidad. Además en Colombia aún no está muy posicionado el turismo médico.

Este segmento basa su decisión de compra de acuerdo a la exclusividad, el precio, la oportunidad y el entorno de la Clínica, pues además buscan turismo. Estas personas además buscan empleados bilingües que los puedan comprender. Personas que están permanentemente conectadas al internet, y que la usan como medio para investigar posibles instituciones de salud a visitar. En sus países cuentan con ferias de

turismo en salud, que les permiten adquirir conocimiento de clínicas y hospitales.  
Ferias, correos electrónicos, boletines electrónicos con enlaces web, exposiciones.



## 4. ETAPA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS APLICADA AL PLAN

### 4.1. Ficha técnica

Tabla 4. Ficha Técnica de Investigación

Ficha técnica de la investigación	
<b>EMPRESA CONTRATANTE:</b>	<b>Clínica Somer SA</b>
<b>EMPRESA DE INVESTIGACIÓN:</b>	<b>Alejandra Ríos Bedoya</b>
<b>REFERENCIA DEL ESTUDIO:</b>	De nivel de posicionamiento
<b>OBJETIVO:</b>	Medir el nivel de posicionamiento e imagen de la Clínica Somer de Rionegro en los habitantes del Oriente Antioqueño cercano, e identificar oportunidades de mejora.
<b>NATURALEZA DEL ESTUDIO:</b>	Cuantitativa
<b>TÉCNICA:</b>	Encuesta personal.
<b>INSTRUMENTO:</b>	Cuestionario estructurado.
<b>ELEMENTO MUESTRAL:</b>	Habitantes del Oriente Antioqueño cercano que hayan usado o estén usando los servicios de la Clínica Somer.
<b>ALCANCE:</b>	Municipios del Oriente Antioqueño Cercano.
<b>NIVEL DE CONFIANZA Y MARGEN DE ERROR:</b>	No aplica por tratarse de un sondeo
<b>TAMAÑO DE LA MUESTRA:</b>	50 encuestas.
<b>FECHA DEL TRABAJO DE CAMPO:</b>	Del 15 de marzo al 26 de abril de 2014

### 4.2. Resumen ejecutivo de la investigación

El presente plan de investigación permitió identificar y conocer el perfil del consumidor y percepciones del usuario de la Clínica Somer, caracterizado por ser hombre o mujer entre los 35 y 50 años de edad, casado y con nivel económico medio, perteneciente al Plan Obligatorio de Salud. Para este usuario la atención de la Clínica es calificada como buena, aunque se presentan inconvenientes en la oportunidad de la atención.

Aunque se pensaba que una de las Instituciones que más preferían los usuarios es Centros Especializados San Vicente Fundación, éste aún no ha logrado posicionarse

en las mentes de los habitantes del Oriente Antioqueño, con las anteriores características.

#### **4.3. Definición del problema/oportunidad**

¿Cuál es el nivel de posicionamiento y recordación de la Clínica Somer de Rionegro en el Oriente Antioqueño cercano?

Esta es la definición de un problema oportunidad de investigación, porque busca esclarecer los problemas de la comunicación emitida por la Institución y las percepciones reales que se están generando, pero también identificar oportunidades claras para el posicionamiento de la Clínica.

#### **4.4. Objetivos de la investigación de mercados**

- Identificar el concepto que tienen los usuarios del plan obligatorio de salud frente a la Clínica.
- Detallar la idea que tienen los usuarios de medicina prepagada, pólizas y particulares frente a la Institución.
- Definir la imagen que está proyectando a los diferentes nichos.
- Visualizar el grado de confianza que tienen los usuarios frente a la Clínica.
- Medir el grado de recordación de la comunicación emitida por la Clínica.

#### **4.5. Metodología aplicada**

El tipo de investigación aplicado es cuantitativo con un diseño exploratorio que busca documentar experiencias y conceptos de la población frente a la Institución, para ofrecer datos que orienten la toma de decisiones respecto al plan de mercadeo, para lo cual se hace uso de la encuesta y la observación, basados en datos primarios y

secundarios que encaminen la investigación. El tamaño de la muestra es de 50 personas del Oriente Antioqueño, que hayan usado los servicios de la Compañía, o tengan algún tipo de relación con la misma.

#### **4.6. Limitaciones**

La presente investigación no tuvo limitaciones.

#### **4.7. Hallazgos - resultados de la investigación**

##### **4.7.1. Información socio demográfica**

###### **EDAD:**

20 Y 35 AÑOS: 28%

36 Y 52 AÑOS: 52%

MAYOR A 50 AÑOS: 20%

###### **NIVEL DE EDUCACIÓN:**

BACHILLER: 52%

PREGRADO: 38%

ESPECIALISTA: 4%

TECNOLÓGICO: 6%

###### **ESTRATO:**

ESTRATO 2: 6%

ESTRATO 3: 44%

ESTRATO 4: 46%

ESTRATO 5: 4%

#### **4.7.2. Resultados generales**

Las herramientas utilizadas en la presente investigación, después de ser tabuladas, analizadas y cuantificadas, arrojaron los siguientes resultados:

El 82% de las personas encuestadas, pertenecen al régimen contributivo, lo que confirma que la gran mayoría de la población atendida pertenece a una EPS. El 68% de las personas encuestadas indican usar muy a menudo los servicios de la Institución, lo cual habla del grado de participación de la Compañía. Los usuarios que ingresan a la Institución, usan principalmente dos fuentes de entrada, que son el servicio de urgencias y las áreas de consulta externa. Un 30% dice que el servicio es regular, aspecto que debe ser tenido en cuenta en el momento de estructurar el plan de mercadeo. La principal fuente de inconformidad en la Clínica, es la oportunidad en la atención. Más de la mitad de los usuarios, saben que la Institución existe hace más de 25 años. Los resultados indican que la Somer, es la Institución más cercana para la mayoría de usuarios del Oriente Antioqueño. La radio es el medio de comunicación más usado por la población atendida por la Clínica Somer. La integralidad es una de las palabras que más la caracterizan.

#### **4.7.3. Comentarios puntuales**

Como un comentario muy repetitivo se mencionó algo sobre la existencia de una bacteria en la Clínica, que afecta la salud de los pacientes.

#### **4.8. Conclusiones de la investigación**

- Gran parte de la población atendida por la Clínica Somer, tiene entre 36 y 50 años, tienen un nivel educativo y nivel económico bajo, en su mayoría son casados o en unión libre y pertenecen al plan obligatorio de salud.

- Aunque no es la totalidad de usuarios, hay una población representativa con un nivel educativo profesional.
- Se puede visualizar una población representativa perteneciente al estrato 4, que en su mayoría es más exigente al calificar la atención de la Clínica Somer.
- Los servicios más utilizados por los usuarios de la Clínica, son Urgencias y Consulta Externa.
- Ninguna de las personas encuestadas calificó la atención de la Clínica Somer como mala, pero una población significativa la calificó como regular.
- El 70% de la población encuestada indicó que la atención es buena y muy buena.
- La demora en la atención en el servicio de Urgencias, es el principal inconveniente que manifiestan los usuarios tener al usar los servicios de la Clínica.
- La mayoría de usuarios encuestados visualizan la Clínica Somer como una empresa con más de 25 años en la región, y con un nivel de complejidad alto.
- Para el 92% de las personas la Clínica Somer es la Institución de alto nivel de complejidad más cercano, teniendo en cuenta que fueron encuestadas personas del Oriente Antioqueño lejano.
- La radio se posiciona con el principal medio de comunicación para conocer acerca de la Clínica Somer, sin menospreciar la importancia que tiene el voz a voz en la comunidad.
- Casi la mitad de la población encuestada, reconoce a la Clínica por la integralidad de sus servicios.

#### **4.9. Recomendaciones de la investigación**

Al analizar detalladamente los resultados de la encuesta, se recomienda:

- Realizar un plan de mercadeo enfocado a fortalecer el nicho de medicina prepagada, pólizas y particulares, pues se visualiza claramente que la Clínica se encuentra fortalecida en la atención de pacientes del plan obligatorio de salud. Se deben realizar estrategias de servicio y atención al usuario, pues un porcentaje representativo de la población, fue crítico frente al servicio prestado por la Institución.
- Crear estrategias que mejoren la oportunidad de la atención, principalmente en el servicio de Urgencias.

Por la anterior se concluye que se debe jugar con estrategias de posicionamiento, pero también de cultura organizacional al interior de la Empresa.

## 5. ETAPA DE FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

### 5.1. Objetivos del plan de mercadeo

#### 5.1.1. Objetivos de ventas

Ventas

**Tabla 5.** Objetivos de ventas

	<b>VENTAS</b> <b>(pesos, porcentaje ó unidades)</b>	<b>META</b>	<b>PARTICIPACIÓN</b>	<b>META</b>
<b>OBJETIVOS DE VENTAS</b>	Crecimiento del 5% en ventas, con respecto al año anterior.	8%	Se busca alcanzar el 50% de participación en el mercado de servicios de salud de alto nivel de complejidad en el Oriente Antioqueño.	60%

#### 5.1.2. Objetivos de servicio

**Tabla 6.** Objetivos de servicio

	<b>PETICIÓN</b>	<b>META</b>	<b>QUEJAS</b>	<b>META</b>
<b>OBJETIVOS DE SERVICIO</b>	Las peticiones deben ser resueltas en menos de 24 horas, debido al foco de atención en servicios de salud, donde la no resolución de las peticiones puede llevar perjudicar la seguridad del paciente	12 horas	Quejas a través de redes sociales- 1 hora. Quejas a través de la página web: 12 horas. Quejas en buzones de sugerencias: 1 día. Quejas a través del correo electrónico: 1 día	Quejas a través de redes sociales: 30 minutos. Quejas a través de la web: 6 horas. Quejas en buzones de sugerencias: 12 horas. Quejas a través del correo electrónico: 12 horas.

### 5.1.3. Objetivos de mercadeo

**Tabla 7.** Objetivos de mercadeo

CLIENTES	META	POSICIONAMIENTO	META	PRODUCTO	META
Lograr contratación con el 80% de las EPS, presentes en el Oriente Antioqueño, lo que aumentará significativamente el porcentaje de usuarios.	90%	Lograr un Top Of Mind del 90% en los habitantes de todas la subregiones del Oriente Antioqueño.	95%	Lanzar 5 especialidades y 3 nuevas Unidades de Servicio.	6 especialidades. 4 Unidades de servicio

### 5.2. Formulación de las macro-estrategias

MACROESTRATEGIA RELACIONADA CON LA VARIABLE:  
PRODUCTO:

Fortalecer servicios estratégicos de la Clínica Somer, que aseguren rentabilidad y nuevos segmentos.

MACROESTRATEGIA RELACIONADA CON LA VARIABLE: PRECIO:

Ofrecer buenos precios a las EPS, aseguradoras y particulares, para que tengan la Clínica Somer como la mejor opción.

MACROESTRATEGIA RELACIONADA CON LA VARIABLE: PLAZA Y VENTAS:

Fortalecer la Unidad de Referencia y Contrareferencia, encargada de generar relaciones con las empresas prestadoras de servicios de salud.



MACROESTRATEGIA RELACIONADA CON LA VARIABLE:  
PROMOCIÓN:

Enfocar la estrategia de comunicación hacia la gestión social, para generar cercanía con los públicos de interés.

MACROESTRATEGIA RELACIONADA CON LA VARIABLE: SERVICIO

Generar cultura de servicio y seguridad del paciente en cada una de las unidades de la Institución.

**5.3. Formulación estrategias**

ESTRATEGIAS DE PRODUCTO

- Reestructuración de los servicios ofrecidos a los pacientes de medicina prepagada, pólizas y particulares.
- Fortalecimiento de la Unidad de Consulta Externa de la Clínica.

ESTRATEGIAS DE PRECIO

- Establecimiento de propuestas comerciales atractivas para las EPS y aseguradoras.
- Ofrecer tarifas especiales y descuentos a pacientes particulares.

ESTRATEGIAS DE PLAZA-VENTAS

- Visitar los 23 municipios del Oriente Antioqueño y otras localidades del Departamento, con el fin de fortalecer las relaciones comerciales.

- Mejorar los canales de comunicación y contacto con las unidades de referencia y contrareferencia de la región.

#### ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN

- Creación del comité de gestión social en la Institución.
- Crear cronograma de capacitación para la comunidad.
- Realización de jornadas de salud en los municipios del Oriente Antioqueño.

#### **5.4. Formulación del plan táctico**

##### **MACRO ESTRATEGIA RELACIONADA CON LA VARIABLE PRODUCTO**

##### **REESTRUCTURACIÓN DE LOS SERVICIOS OFRECIDOS A LOS PACIENTES DE MEDICINA PREPAGADA, PÓLIZAS Y PARTICULARES.**

- Disposición de cinco cubículos exclusivos para la atención de pacientes de medicina prepagada, pólizas y particulares.
- Adecuación de una cafetera, con agua y aromáticas en la sala de espera de los pacientes de este segmento.
- Organización de cinco habitaciones especiales para la atención de estos pacientes.
- Entrega de amenities en la habitaciones, que contengan jabón, pantuflas, shampoo.
- Entrega de carta menú.
- Acomodamiento de lencería especial en las habitaciones, sábanas, cobijas y disposición de una nevera.

- Contratar un médico general exclusivo para la atención de estos pacientes
- Adecuación de sillas especiales para los acompañantes en los cubículos para la atención de estos pacientes.

#### **FORTALECIMIENTO DE LA UNIDAD DE CONSULTA EXTERNA DE LA CLÍNICA.**

- Ingreso de especialidades como la Neurología adultos y pediátrica, organización de Gastroenterología y Endocrinología.
- Fortalecimiento de la Central de Citas, a través de procedimientos y reestructuraciones que mejoren la efectividad y oportunidad.
- Centralización de todas las citas asignadas en la Institución, en el área de asignación de citas, para evitar trámites al paciente.
- Adecuación de un área de admisiones más amplia, donde los pacientes puedan ser atendidos cómodamente y en el menor tiempo posible

#### **MACRO ESTRATEGIA RELACIONADA CON LA VARIABLE PRECIO**

##### **ESTABLECIMIENTO DE PROPUESTAS COMERCIALES ATRACTIVAS PARA LAS EPS Y ASEGURADORAS.**

- Reuniones periódicas con los representantes de las EPS y aseguradoras, para escucharlos y crear estrategias.
- Establecer tarifas económicas y que le puedan generar una rentabilidad a las EPS y aseguradoras.
- Garantizar cubrimiento a la población en la región.

- Innovación en servicios y constante información con respecto a los mismos.

**OFRECER TARIFAS ESPECIALES Y DESCUENTOS A PACIENTES PARTICULARES.**

- Descuentos en especialidades ofrecidas por consulta externa.
- Rebajas por atención a grupos familiares.
- Generación de convenios con las empresas, para atención a grupos de trabajadores por alguna especialidad.

**MACRO ESTRATEGIA RELACIONADA CON LA VARIABLE PLAZA- VENTAS**

**VISITAR LOS 23 MUNICIPIOS DEL ORIENTE ANTIOQUEÑO Y OTROS MUNICIPIOS DEL DEPARTAMENTO, CON EL FIN DE FORTALECER LAS RELACIONES COMERCIALES.**

- Generar contacto con las gerencias de cada una de las instituciones, para dar a conocer la Clínica.
- Contactar las unidades de referencia de cada una de las empresas, con el fin de generar una comunicación directa y mejorar canales.
- Conocer cada una de las instituciones, los recursos con los que cuentan, las falencias que presentan, para fortalecer nuestra oferta.
- Aplicar encuesta dirigida con el fin de hallar resultados en cuanto al posicionamiento e imagen que tiene de la Clínica en otros municipios.

## MEJORAR LOS CANALES DE COMUNICACIÓN Y CONTACTO CON LAS UNIDADES DE REFERENCIA Y CONTRAREFERENCIA DE LA REGIÓN.

- Disposición de más líneas telefónicas a cargo de una auxiliar de enfermería encargada de recibirlas.
- Comunicación permanente a través de correos electrónicos.
- Adecuación de una aplicación en el sitio web de la Clínica Somer, a través de la cual podrán averiguar si hay disponibilidad de camas y se cuenta con los recursos humanos, físicos y tecnológicos para la atención del paciente.
- Ofrecer servicio de asesoría médica en línea para que los hospitales de los municipios acudan a él en caso de dudas para tratar ciertas patologías

## **MACRO ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN**

### CREACIÓN DEL COMITÉ DE GESTIÓN SOCIAL EN LA INSTITUCIÓN.

- El Comité estará integrado por personas de todas las áreas de la Institución, que tengan sentido social y disponibilidad de tiempo para hacer parte activa de las actividades a ejecutar.
- La reunión del Comité será mensual, y deberá quedar acta de la misma con actividades, responsables e indicador de cumplimiento.

### CREAR CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA LA COMUNIDAD.

- Charlas educativas dirigidas por los médicos especialistas de la Institución, cuyo fin es la prevención y promoción de la salud.
- Jornadas de salud en poblaciones vulnerables, con pocas probabilidades de acceder a servicios de salud. (Realización de glucometrías, test de riesgo cardiovascular, evaluación por nutrición, citologías)

- Disposición de un stand para ofrecer información de la Institución, en cada una de las actividades.

## **MACRO ESTRATEGIA RELACIONADA CON LA VARIABLE SERVICIO**

### **REALIZACIÓN DE AUDITORÍA PERMANENTE DE LA CULTURA DE SERVICIO.**

- Ejecutar una auditoría inicial por medio de la técnica de cliente oculto.
- Llevar a cabo auditorías internas por medio del modelo de paciente trazador.
- Seguimiento a quejas, sugerencias y felicitaciones, con su debida gestión.
- Cumplimiento de planes de mejoramiento.

### **FORTALECIMIENTO DE LA UNIDAD DE ATENCIÓN AL USUARIO.**

- Realización de campañas educativas de cultura de servicio.
- Implementación de canales de comunicación, que permitan un contacto directo con el paciente.
- Liderar permanentemente capacitaciones al personal en cultura de servicio

## 5.5. Presupuesto del plan de mercadeo

**Tabla 8.** Presupuesto del plan de mercadeo

RECURSOS PARA EL PLAN RELACIONADOS CON LA VARIABLE: PRODUCTO		PARTICIPACION
SUBTOTAL	520.341.000	91%
RECURSOS PARA EL PLAN RELACIONADOS CON LA VARIABLE: PRECIO		
SUBTOTAL	14.000.000	2%
RECURSOS PARA EL PLAN RELACIONADOS CON LA VARIABLE: PLAZA Y VENTAS		
SUBTOTAL	21.000.000	4%
RECURSOS PARA EL PLAN RELACIONADOS CON LA VARIABLE: PROMOCIÓN		
SUBTOTAL	13.000.000	2%
RECURSOS PARA EL PLAN RELACIONADOS CON LA VARIABLE: SERVICIO		
SUBTOTAL	5.000.000	1%
<b>GRAN TOTAL</b>	<b>573.341.000</b>	<b>100%</b>

## 5.6. Cálculo del punto de equilibrio del plan de mercadeo

**Tabla 9.** Cálculo del punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO \$	Total inversión en mercadeo	573.341.000	\$ 1.911.136.667
	Margen Bruto	0,3	

Este es el valor incremental que debe tenerse en las ventas para que el plan se financie así mismo y la empresa no tenga que subsidiarlo.

## **6. ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN, CONTROL E INDICADORES**

### **6.1. Requerimientos para la implementación del plan**

#### **6.1.1. A nivel de estructura**

Se debe fortalecer y dar la suficiente relevancia al área de mercadeo, desde el punto de vista estructural y funcional. Mercadeo debe ser reconocido como un área estratégica que haga parte de los macroprocesos y goce de una buena posición en el organigrama, lo que le dará mayor posibilidad de generar estrategias y tomar decisiones. Es necesaria la creación de la figura del Director Comercial, que apoye la gestión de estrategias.

#### **6.1.2. A nivel de recursos**

Se requiere personal de apoyo para el área de Comunicaciones y Mercadeo, además del contrato de agencias de publicidad que apoyen la variable promoción. Haciendo énfasis en recursos de trabajo, el área debe contar con programas especializados y necesarios para los funcionarios de mercadeo.

#### **6.1.3. A nivel de cultura organizacional**

- Creación de procesos que hablen de la gestión social como estrategia y función importante de la Institución, con el fin de lograr la vinculación de los especialistas y demás personas de la salud con cada una de las actividades, como lo son charlas a la comunidad y jornadas de salud.



- Realización de capacitaciones permanentes a todo el personal, tanto vinculados como outsourcing en humanización, cultura de servicio y seguridad del paciente.

## 6.2. Formulación de indicadores de gestión del plan de mercadeo

**Tabla 10.** Indicadores de gestión del PEM

PLANTILLA PARA FORMULACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN DEL PLAN DE MERCADEO						
OBJETIVOS	NOMBRE DEL INDICADOR	UNIDAD MEDIDA	PROCESO DE CÁLCULO (FÓRMULA)	META ESPERADA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN (CÁLCULO)	RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN
Creer el 5% con respecto al año anterior	Indicador de crecimiento	%	Valores finales/ valores iniciales	5%	Anual	Área de Mercadeo
Mejorar los índices de satisfacción del cliente	Indicador de satisfacción	%	Número de clientes satisfechos x 100/ Número de clientes atendidos	97%	Mensual	Área de Atención al Usuario
Disminuir el tiempo de atención a quejas reclamos y sugerencia	Indicador de repuesta al cliente	Horas	Total tiempo de espera/ Número de quejas, reclamos y sugerencias recibidas.	12 horas	Mensual	Área de Atención al Usuario
Lograr contratación con el 80% de las EPS, presentes en el Oriente Antioqueño, lo que aumentará significativamente el porcentaje de usuarios.	Indicador de contratación	%	Número de EPS con las cuales se tiene contrato x 100 /Número total de EPS del Oriente Antioqueño	80%	Anual	Área de Mercadeo
Lograr un Top Of Mind del 90% en los habitantes de todas la subregiones del Oriente Antioqueño.	Indicador de Top of mind	%	Número de personas que conocen la Clínica X 100 / Número total de consumidores	90%	Anual	Área de Mercadeo

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

La formulación del presente plan de mercadeo, permite visualizar un enfoque general de la estructura e integralidad que debe contener una estrategia de marketing.

La investigación de mercados, permite centralizar y enfocar cada una de las estrategias planteadas. Se recomienda a la Clínica Somer fortalecer este punto, para lograr mejores resultados en las estrategias de mercadeo.

La institución foco de la formulación del presente plan de mercadeo, es una empresa de servicios, a la cual se puede aplicar sin ningún problema, cada una de las herramientas, variables, técnicas y teorías vistas durante el tiempo de especialización.

Es importante aclarar que el presente plan estratégico, sólo contiene la formulación, por lo que se recomienda a la Clínica Somer de Rionegro, su ejecución, pues la base del trabajo es información real y actual de la Institución.

Son varias las etapas importantes del plan estratégico de mercadeo, sin embargo se hace especial énfasis en la medición y seguimiento de los resultados de cada una de las estrategias.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Ohmae, K. (2012). *El próximo escenario global, desafíos y oportunidades en un mundo sin fronteras*. Bogotá: Norma.

Peter J., P., & Olson, J. (2012). *Comportamiento del consumidor y estrategia de marketing*, 7a. ed. México: Mc Graw – Hill.

Porter, M. (2005). *Estrategia competitiva, técnicas para el análisis de los sectores industriales y la competencia*. México: CECSA.

Porter, M. (2006). *Ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: CECSA.

Shiffmann Leon, G., & Kanuk Lazar, L. *Comportamiento del consumidor*, 8a. ed. México: Pearson- Prentice Hall.

Trespacios Gutiérrez J. A., Vázquez Casielles, R., & Bello Acebrón, L. (2005). *Investigación de mercados*. México: Paraninfo.

## **CIBERGRAFÍA**

Chicaíza, L. (2002). *El mercado de salud en Colombia y la problemática del alto costo*. Recuperado el 30 de julio de 2014, de [http://www.med-informatica.net/FMC\\_CMCB/VeeduriaCiudadana/CIDMEDvcacelapss/SaludRetosRegulacion\\_MauricioSantamaria\\_cap1\\_final.pdf](http://www.med-informatica.net/FMC_CMCB/VeeduriaCiudadana/CIDMEDvcacelapss/SaludRetosRegulacion_MauricioSantamaria_cap1_final.pdf)

Colombia. Ministerio de Protección Social. (2007). *Un diagnóstico general del sector salud en Colombia*. Recuperado el 30 de julio de 2014, de [http://www.med-informatica.net/FMC\\_CMCB/VeeduriaCiudadana/CIDMEDvcacelapss/SaludRetosRegulacion\\_MauricioSantamaria\\_cap1\\_final.pdf](http://www.med-informatica.net/FMC_CMCB/VeeduriaCiudadana/CIDMEDvcacelapss/SaludRetosRegulacion_MauricioSantamaria_cap1_final.pdf)

## ANEXO 1. FORMATO DE INSTRUMENTO PARA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

*Formulario No.* \_\_\_\_\_

### ENCUESTA CLÍNICA SOMER

#### RIONEGRO

La presente encuesta se realiza con la finalidad de conocer su percepción de la Clínica Somer y establecer acciones de mejora, pues uno de los principales objetivos de la Institución es el mejoramiento continuo. Con tal fin le solicitamos comedidamente resolver las siguientes preguntas.

#### DATOS GENERALES

Edad: \_\_\_\_\_

<b>Nivel de educación:</b> <input type="checkbox"/> Bachillerato <input type="checkbox"/> Tecnológico <input type="checkbox"/> Profesional <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Especialista <input type="checkbox"/> Otro <input type="checkbox"/>
<b>Estado civil:</b> <input type="checkbox"/> Soltero <input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Unión Libre <input type="checkbox"/>
<b>Estrato:</b> <input type="checkbox"/> Estrato 2 <input type="checkbox"/> Estrato 3 <input type="checkbox"/> Estrato 4 <input type="checkbox"/>

☒ Estrato 5

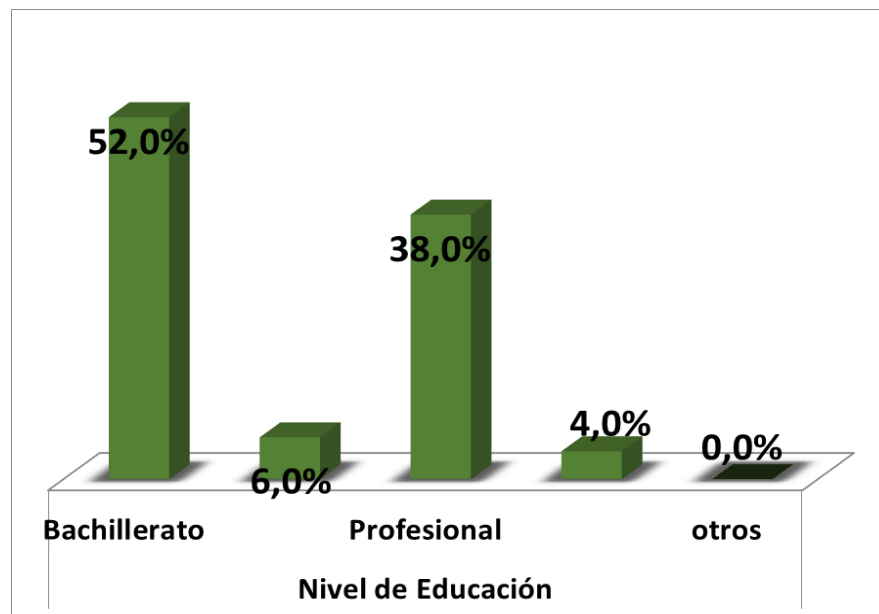
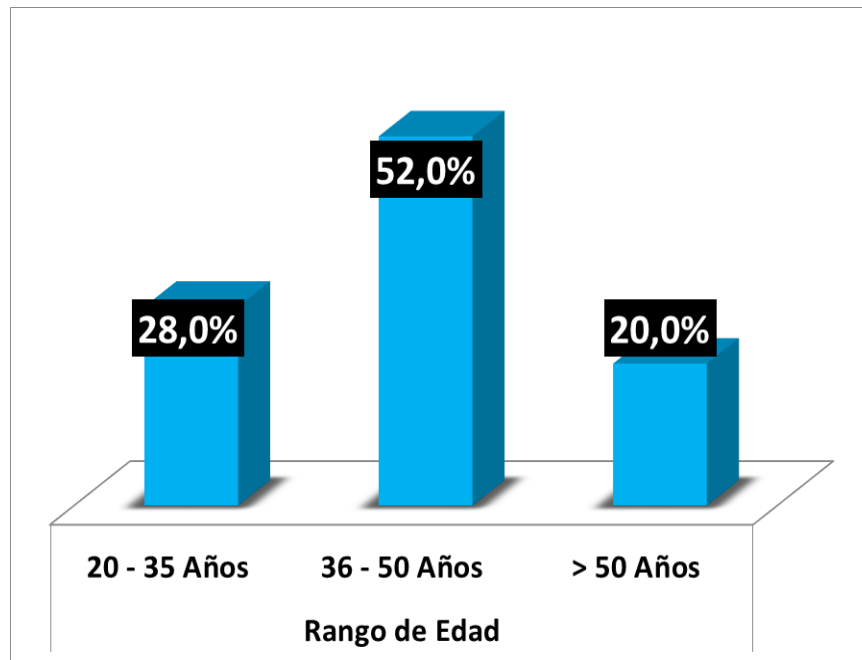
**ENCUESTA:**

<p><b>1. Determine el régimen de salud al cual pertenece (Por favor seleccione sólo una).</b></p> <p>☒ Régimen contributivo (POS) <input type="checkbox"/>                      ☒ Régimen subsidiado <input type="checkbox"/></p> <p>☒ Régimen contributivo y adicional Plan de Medicina Prepagada <input type="checkbox"/></p> <p>☒ Régimen contributivo y adicional Póliza de salud <input type="checkbox"/>                      ☒ Particular <input type="checkbox"/></p>
<p><b>2. ¿Con qué frecuencia usa los servicios de la Clínica Somer? (Por favor seleccione sólo una).</b></p> <p>☒ Primera vez que la uso o use <input type="checkbox"/>                      ☒ De vez en cuando <input type="checkbox"/></p> <p>☒ Cada que lo necesito <input type="checkbox"/>                      ☒ Frecuentemente <input type="checkbox"/>                      ☒ Otro: _____</p>
<p><b>3. ¿Cuál es el servicio de la Clínica que usa con más frecuencia? (Por favor seleccione sólo una).</b></p> <p>☒ Citas de consulta externa <input type="checkbox"/>                      ☒ Urgencias <input type="checkbox"/>                      ☒ Cirugía <input type="checkbox"/></p> <p>☒ Servicios diagnósticos (Laboratorio, Rayos X) <input type="checkbox"/>                      ☒ Otro <input type="checkbox"/></p> <p>(Cuál): _____</p>
<p><b>4. ¿Cómo considera la atención de la Clínica Somer? (Por favor seleccione sólo una).</b></p> <p>☒ Muy mala <input type="checkbox"/>                      ☒ Mala <input type="checkbox"/>                      ☒ Regular <input type="checkbox"/>                      ☒ Buena <input type="checkbox"/>                      ☒ Muy Buena <input type="checkbox"/></p>
<p><b>5. ¿En qué aspectos ha tenido inconvenientes? (Seleccione todas las que considere).</b></p> <p>☒ En la demora en la atención de Urgencias <input type="checkbox"/>                      ☒ En la oportunidad en la asignación de citas <input type="checkbox"/></p> <p>☒ En la atención ofrecida por los colaboradores <input type="checkbox"/>                      ☒ Errores médicos <input type="checkbox"/></p> <p>☒ Ninguna de las anteriores. <input type="checkbox"/>                      ☒ Otro (Cuál): _____</p>
<p><b>6. ¿Hace cuánto conoce o sabe de la existencia de la Clínica Somer? (Por favor seleccione sólo una)</b></p> <p>☒ Hace más de 25 años <input type="checkbox"/>                      ☒ Entre 15 y 20 años <input type="checkbox"/></p> <p>☒ 10 años aproximadamente <input type="checkbox"/>                      ☒ Menos de 5 años <input type="checkbox"/></p>

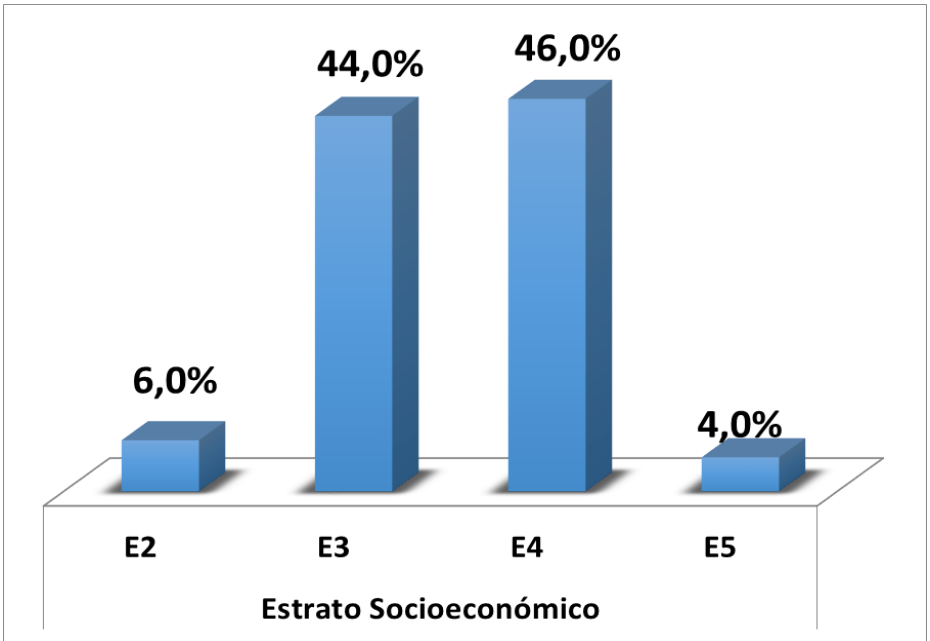
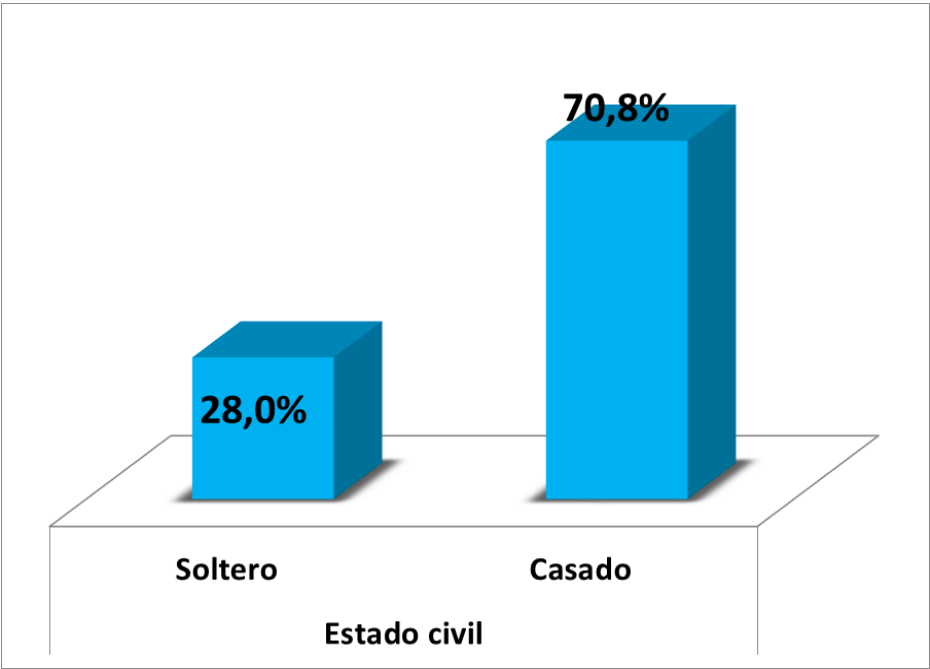
<p><b>7. ¿Cuál es la Clínica u hospital de alto nivel de complejidad más cercana(o)? (Por favor seleccione sólo una)</b></p> <p> <input type="checkbox"/> Clínica Somer         <input type="checkbox"/> Centros Especializados de San Vicente Fundación         <input type="checkbox"/> Hospital Regional de Rionegro         <input type="checkbox"/> Clínica de La Ceja         <input type="checkbox"/> Otro       </p> <p>(Cuál): _____</p>
<p><b>8. Al requerir atención en salud ¿A qué Institución prefiere acudir? (Seleccione sólo una)</b></p> <p> <input type="checkbox"/> Clínica Somer         <input type="checkbox"/> Centros Especializados de San Vicente Fundación         <input type="checkbox"/> Hospital Regional de Rionegro         <input type="checkbox"/> Clínica de La Ceja         <input type="checkbox"/> Otro       </p> <p>(Cuál): _____</p>
<p><b>9. ¿A través de qué medios de comunicación, se entera de las noticias de la Clínica? (seleccione uno varios según su consideración).</b></p> <p> <input type="checkbox"/> Radio         <input type="checkbox"/> Televisión         <input type="checkbox"/> Vallas         <input type="checkbox"/> Charlas         <input type="checkbox"/> Sitio web y redes sociales         <input type="checkbox"/> Voz a voz         <input type="checkbox"/> Otro       </p> <p>(Cuál): _____</p>
<p><b>10. ¿De qué nivel de complejidad es la Clínica Somer?</b></p> <p> <input type="checkbox"/> Primer nivel         <input type="checkbox"/> Segundo nivel         <input type="checkbox"/> Tercer y cuarto nivel       </p>
<p><b>11. ¿Por qué razón reconoce a la Clínica Somer? (Seleccione sólo una)</b></p> <p> <input type="checkbox"/> Por sus buenos médicos         <input type="checkbox"/> Por la integralidad de sus servicios         <input type="checkbox"/> Por su infraestructura         <input type="checkbox"/> Por la buena atención         <input type="checkbox"/> Por la tecnología       </p>
<p><b>12. Cuando usted piensa en la Clínica Somer ¿Qué es lo primero que se le viene a la mente?</b></p> <p>_____</p>

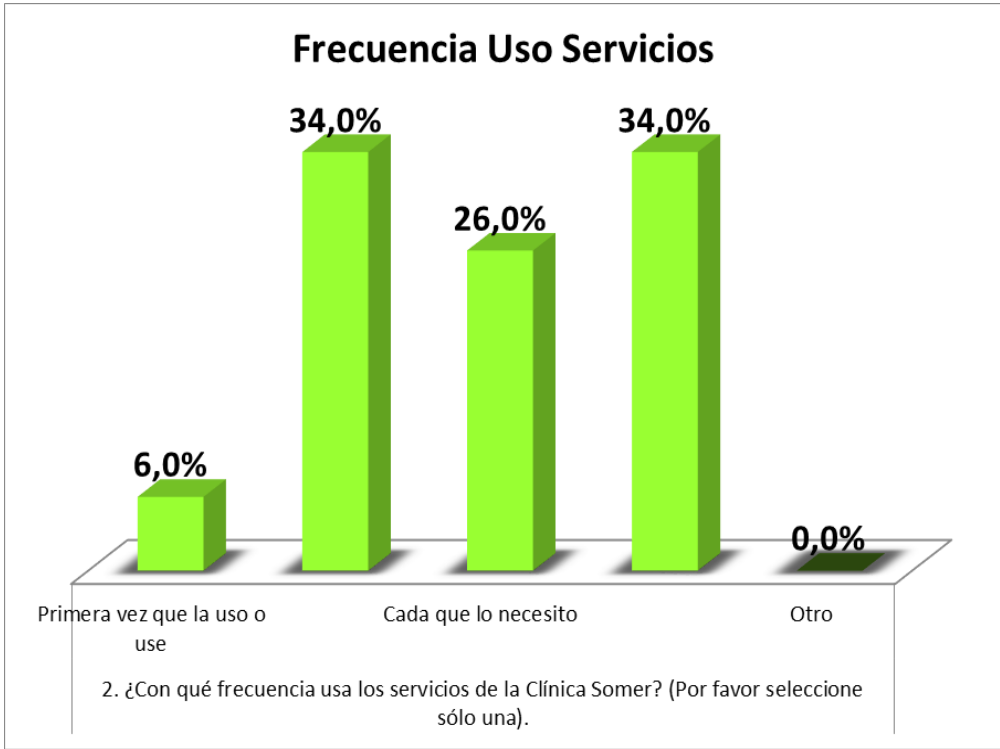
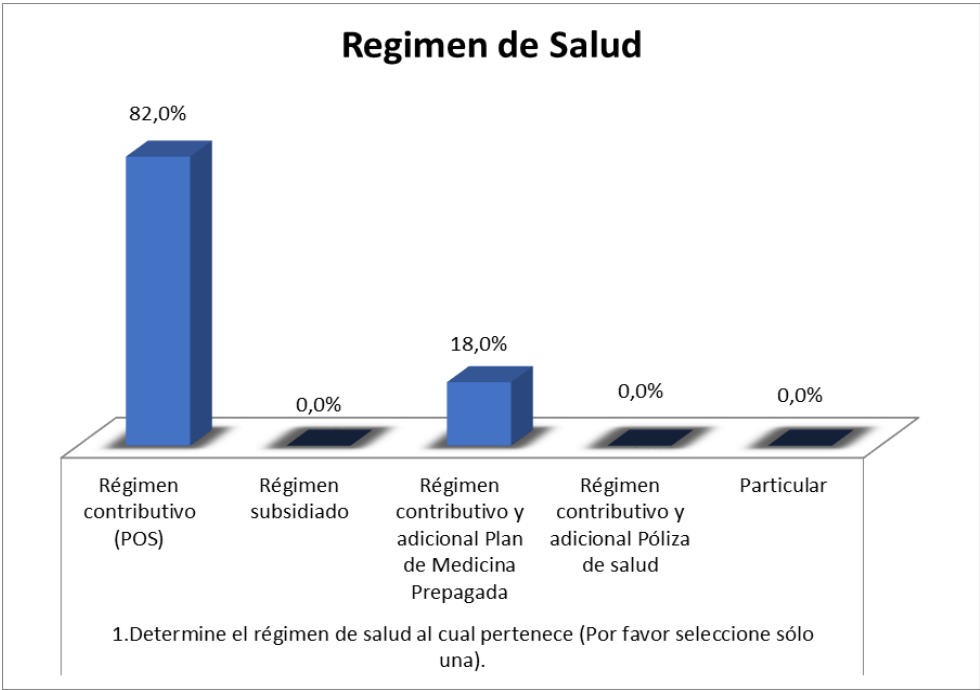
**Muchas Gracias!**

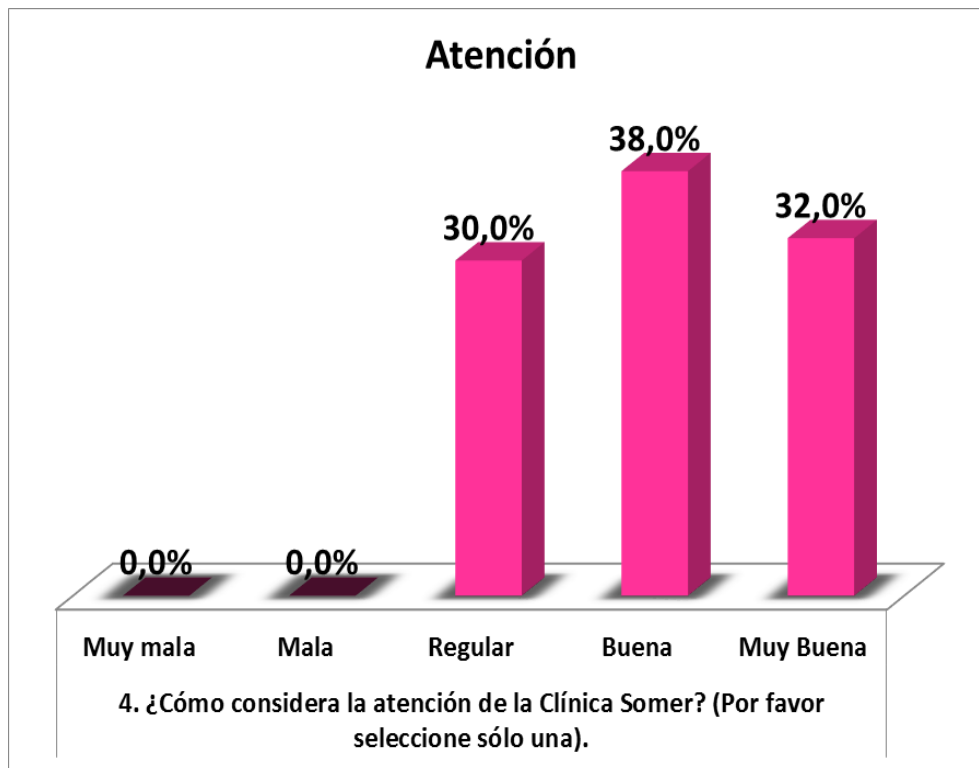
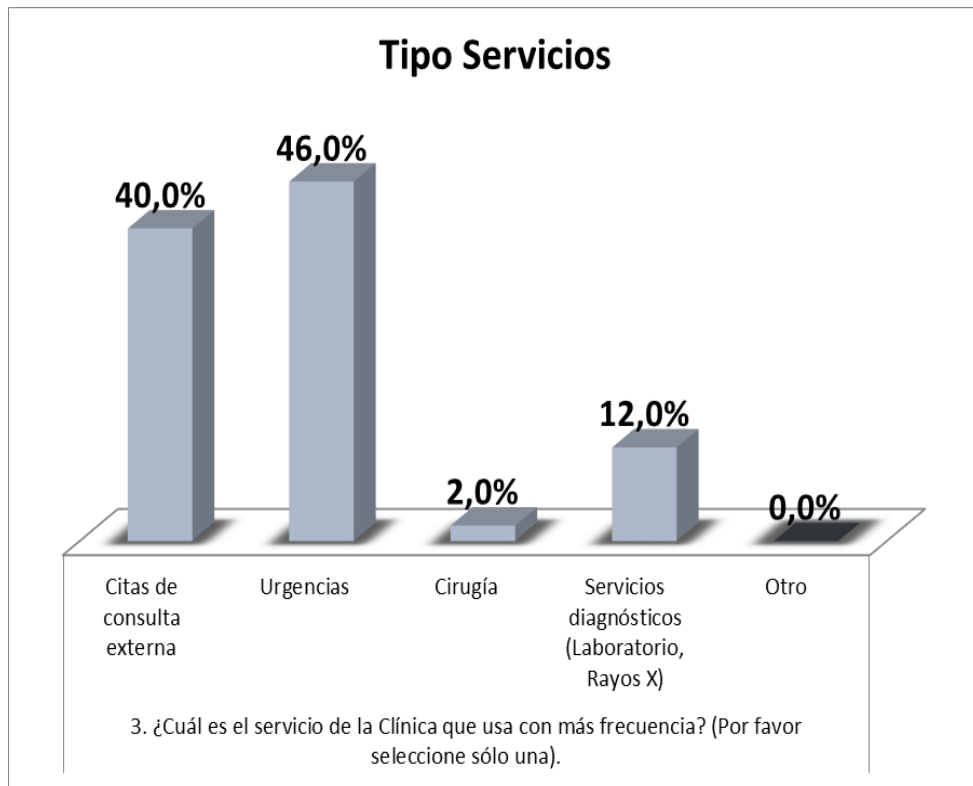
## ANEXO 2. RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

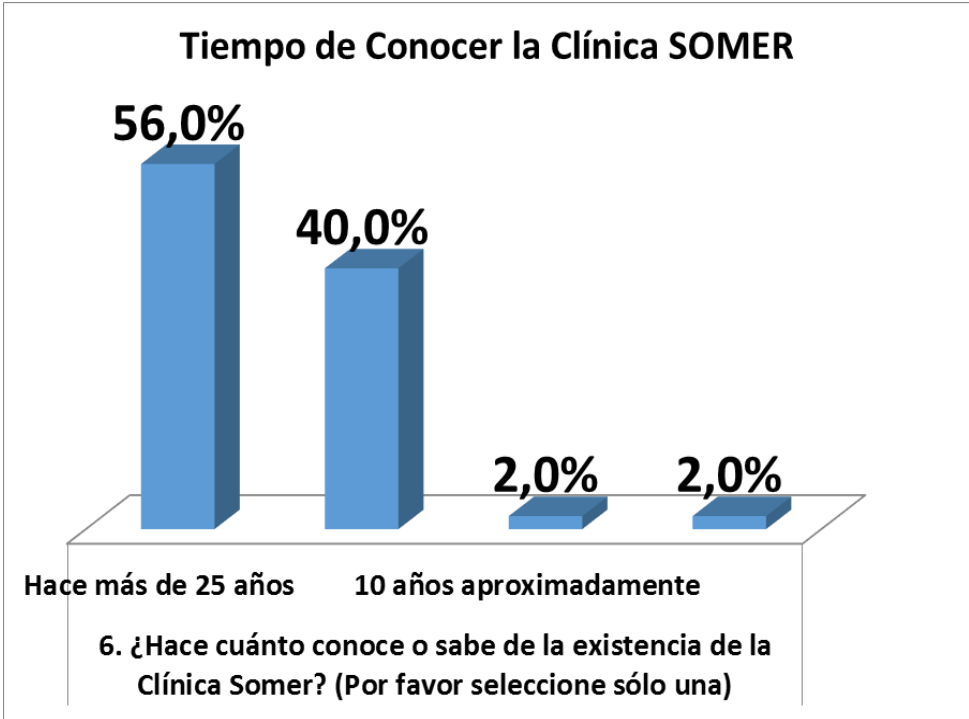
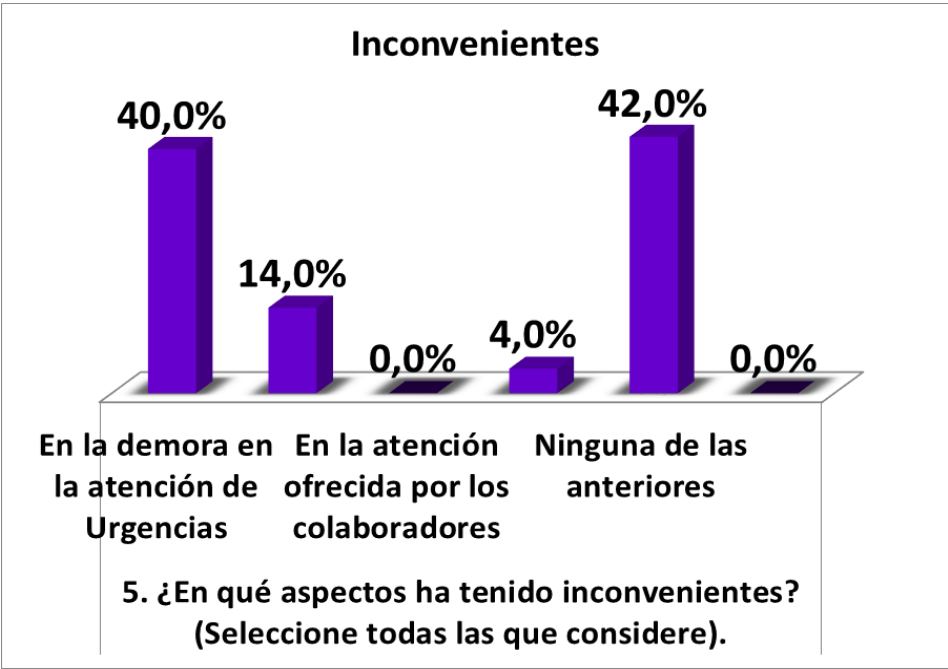


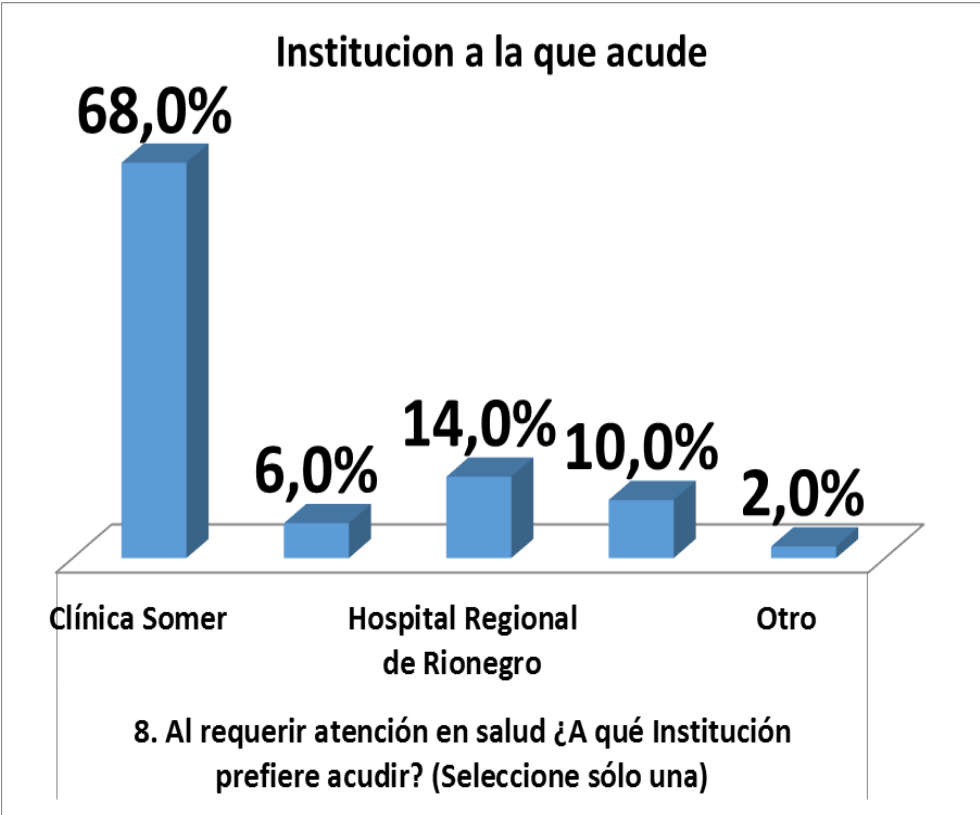
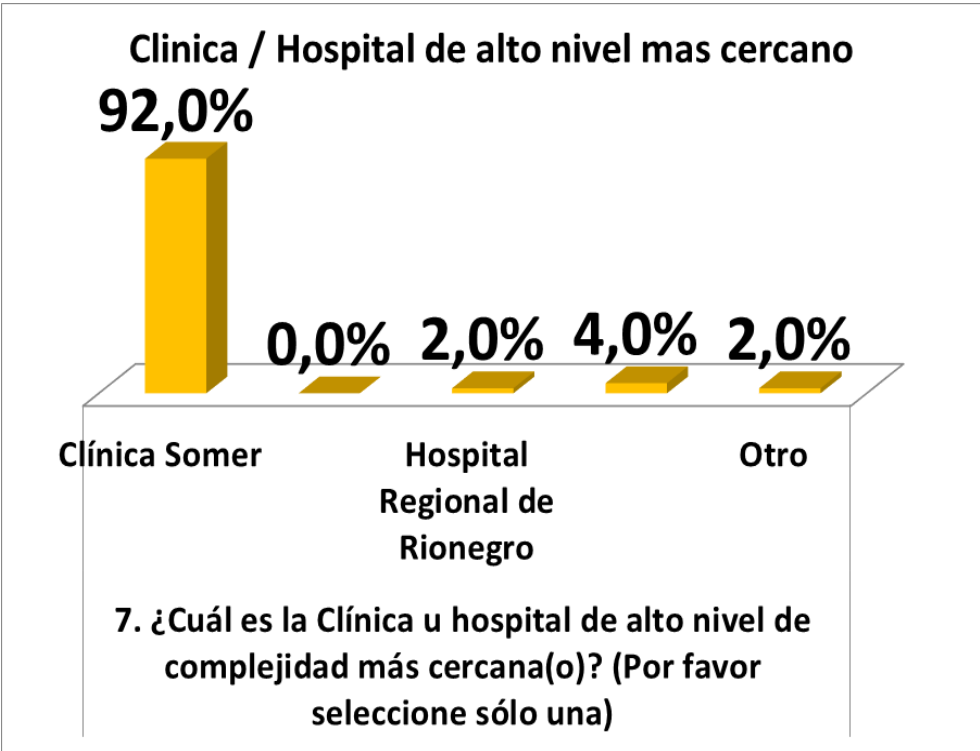




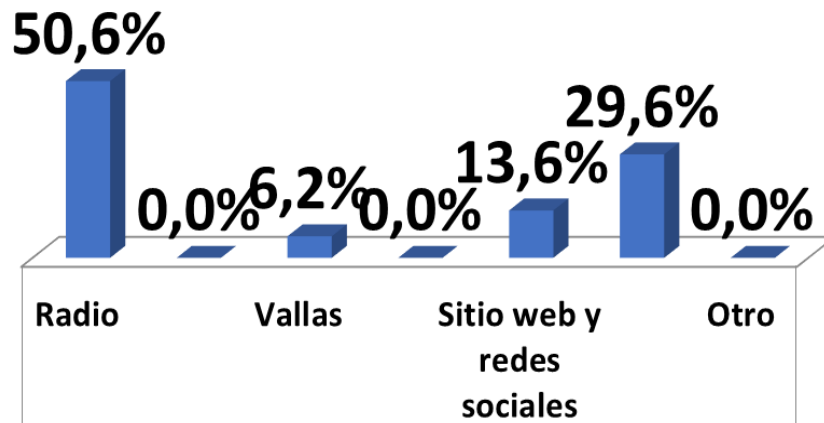






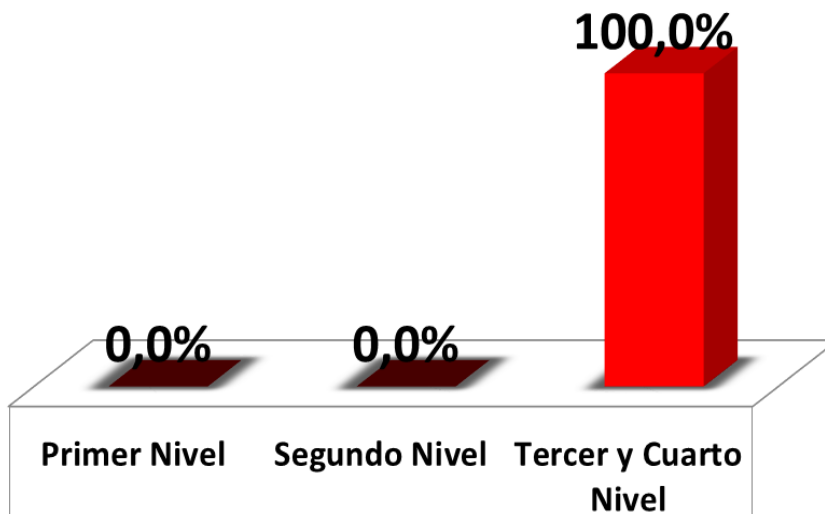


### Medios de Comunicación para enterarse de noticias de la Clínica SOMER



9. ¿A través de qué medios de comunicación, se entera de las noticias de la Clínica? (seleccione uno varios según su consideración).

### Nivel de Complejidad



10. ¿De qué nivel de complejidad es la Clínica Somer?

