

# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Facultad de Ciencias Económicas

Licenciatura en Administración de Empresas



## **Planeación estratégica de mercadeo para la comercialización de servicios médicos de Hospital Americano sede Guatemala**

(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)

Héctor Manuel Arbizú Argueta

Guatemala, marzo 2014.

**Planeación estratégica de mercadeo para la comercialización de  
servicios médicos de Hospital Americano, sede Guatemala**

(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)

Héctor Manuel Arbizú Argueta (Estudiante)

Licenciada Cristina López Bautista (Asesora)

Doctor Luis Roberto García Leiva (Revisor)

Guatemala, marzo 2014.

## **AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

**M.Th. Mynor Augusto Herrera Lemus**

Rector

**Dra. Alba Aracely Rodríguez de González**

Vicerrectora Académica

**M.A. César Augusto Custodio Còbar**

Vicerrector Administrativo

**EMBA. Adolfo Noguera Bosque**

Secretario General

## **AUTORIDADES FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**M.A. Cesar Augusto Custodio Còbar**

Decano

**M.A. Ronaldo Antonio Girón**

Vice Decano

**M.Sc. Ana Rosa Arroyo de Ochoa**

Coordinadora

**Terna Examinadora que práctica el examen  
general de la Práctica Empresarial Dirigida**

**M. Sc. Berta Beatriz Aldana Archila**  
Examinador (a)

**Lic. Byron Ipiña**  
Examinador (a)

**Lic. Francisco Prado**  
Examinador (a)

**Licda. Cristina López Bautista**  
Asesor (a)

**Dr. Luis Roberto García Leiva**  
Revisor (a)

REF.:C.C.E.E.0004-2014-ACA-

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.**

**GUATEMALA, 18 DE FEBRERO DEL 2014**

De acuerdo al dictamen rendido por licenciada Cristina López Bautista, tutora y doctor Luis Roberto García Leiva, revisor de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada "PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE MERCADEO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE SERVICIOS MÉDICOS DE HOSPITAL AMERICANO SEDE GUATEMALA". Presentada por el estudiante Héctor Manuel Arbizú Argueta, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No.947, de fecha 08 de febrero del 2,014; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciado.



Lic. César Augusto Custodio Cobarrubias  
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

Guatemala, noviembre 29 de 2013

Licenciado  
César Custodio  
Decano Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad de Guatemala

Estimado Señor Decano:

De manera atenta me dirijo a usted para manifestar que de acuerdo a nombramiento emitido por las autoridades de este centro de estudios, he procedido a ASESORAR el Informe Final de Práctica Empresarial Dirigida –PED- del tema: **Planeación Estratégica de Mercadeo para la comercialización de servicios médicos de Hospital Americano sede Guatemala**, realizado por el estudiante Héctor Manuel Arbizú Argueta. Carné 201300414, de la Licenciatura en Administración de Empresas Programa ACA.

De acuerdo a lo anterior, emito dictamen Aprobado por 90 puntos; por considerar que reúne los requisitos que para el efecto se requieren por parte de la Facultad de Ciencias Económicas, de manera que el estudiante podrá realizar las gestiones pertinentes para su evaluación final.

Atentamente,

  
Licda. Cristina López Bautista  
Colegiada No. 8420

Guatemala, 19 de diciembre de 2013.

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad

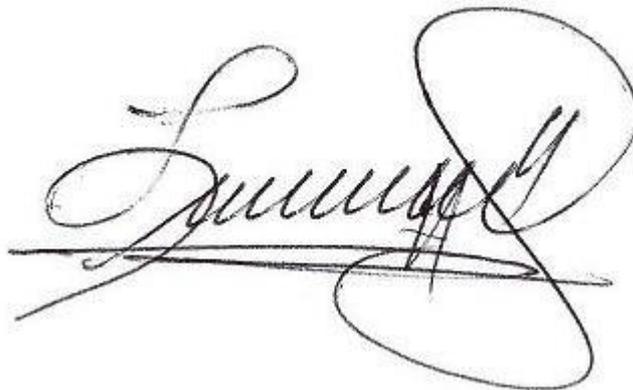
Estimadores señores:

En relación al trabajo de revisión del informe final de la Práctica Empresarial Dirigida del tema: **Planeación Estratégica de Mercadeo para la comercialización de servicios médicos de Hospital Americano sede Guatemala**, elaborado por el estudiante **Héctor Manuel Arbizú Argueta** de la Licenciatura en Administración de Empresas, -Plan ACA- he procedido a la revisión del mismo, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que el mismo cumple con los requisitos, por lo tanto doy el dictamen de **Aprobado** al tema desarrollado en dicho trabajo de investigación.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Luis Roberto García Leiva', with a large, stylized flourish at the end.

Dr. Luis Roberto García Leiva  
Revisor



# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

## REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 240.2014

El infrascrito Secretario General EMBA. Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el estudiante Héctor Manuel Arbizú Argueta con número de carné 201300414, aprobó con 87 puntos el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas, en la Facultad de Ciencias Económicas, el día ocho de febrero del año dos mil catorce.

Para los usos que el interesado estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los siete días del mes de marzo del año dos mil catorce.

Atentamente,



  
M.Sc. Vicky Sicajol  
Directora

Registro y Control Académico

  
Vo.Bo. EMBA. Adolfo Noguera Bosque  
Secretaría General



Laura B.  
cc. Archivo.

## Contenido

<b>Resumen</b>	i
<b>Introducción</b>	ii
<b>Capítulo 1</b>	01
1. Antecedentes de la empresa	01
1.1 Reseña histórica de la empresa	01
1.2 Estudios previos	02
1.3 Situación actual de la empresa	04
1.3.1 Misión del Hospital Americano	04
<b>Capítulo 2</b>	12
2. Marco teórico	12
2.1 Definición de hospital	12
2.1.1 Clasificación de hospitales	13
2.1.2 Finalidad de los hospitales	14
2.2 Administración y el proceso administrativo	14
2.2.1 Planeación	15
2.3 Planeación estratégica	16
2.4 Organización	17
2.5 Integración	20
2.6 Dirección	21
2.6.1 Comunicación	21
2.6.2 Liderazgo	21
2.6.3 Motivación	22
2.7 Control	22
2.8 Estrategia	23
2.9 Mercadotecnia	23
2.10 Competencia	26
2.11 Competitividad	27
<b>Capítulo 3</b>	28
3.1 Planteamiento del problema	28

3.2	Objetivos	30
3.2.1	Objetivos específicos	30
3.3	Alcances y límites de la práctica	30
3.4	Metodología de la investigación	31
3.4.1	Sujetos de la investigación	31
3.4.2	Instrumentos de la investigación	32
3.4.3	Procedimiento de la investigación	33
	<b>Capítulo 4</b>	36
4.	Presentación de los resultados	36
4.1	Resultados de las guías de entrevista	36
	<b>Capítulo 5</b>	54
5.1	Análisis y discusión de resultados	54
	<b>Conclusiones</b>	59
	<b>Propuesta de mejora</b>	61
	Introducción	62
	Justificación	63
	Resumen Ejecutivo	64
	Análisis de la situación o diagnóstico	65
	Objetivo general y específico	67
	Estrategias de mercadeo	70
	Programas de acción	72
	Presupuesto para implementación	75
	Programa de resultados esperados con la implementación	76
	<b>Referencias bibliográficas</b>	78
	<b>Anexos</b>	80

## **Resumen**

Para la elaboración del trabajo de investigación de la práctica empresarial dirigida se seleccionó el tema: Planeación estratégica de mercadeo para la comercialización de servicios médicos de Hospital Americano, sede Guatemala; cuyo objetivo consistió en verificar si dentro de la organización existen lineamientos y objetivos a seguir para cumplir con el propósito de esta entidad en lograr abarcar un mayor número de pacientes de manera globalizada, de acuerdo a su visión y misión y si para ello cuentan con algún instrumento o plan que los guíe sistemáticamente para su alcance.

Para la realización del presente estudio se utilizó la metodología de la entrevista dirigida y obtención de información por medio de fuentes primarias a través de entrevistas realizadas a los colaboradores, que posteriormente indicaron que no hay un plan específico para el país sede que les sirva de guía con objetivos claramente definidos y metas a alcanzar.

Las conclusiones fueron resultado del análisis exhaustivo de la información recabada a través de la recopilación de la investigación que permitió establecer que al no existir un plan para el país sede, las actividades y esfuerzos realizados son de carácter general y que el crecimiento del número de pacientes está estancado en un cinco por ciento anual.

La propuesta de mejora consiste en la implementación de un plan de mercadeo estratégico para mejorar la comercialización y promoción de los servicios especializados de Hospital Americano, sede Guatemala para lograr el crecimiento y posicionarse ante la competencia, cumpliendo con su misión y visión de crecer y abarcar un mercado global de manera eficiente y perfeccionando los servicios ofrecidos alrededor del mundo.

## **Introducción**

La presente investigación tuvo como propósito conocer la Planeación Estratégica de Mercadeo para la Comercialización de Servicios Médicos de Hospital Americano, sede Guatemala; en donde se realizó un estudio y análisis mediante la recopilación de información para establecer la situación actual de la empresa que busca crecer en el mercado guatemalteco y de la importancia de implementar un plan de mercadeo estratégico para el logro de dicho fin.

Los hospitales para incrementar su cartera de clientes deben salir a la caza de sus pacientes para mercadearse y posicionarse ante la competencia y para ello deben de contar con instrumentos estratégicos que les permitan delimitar estrategias y técnicas aplicables al mercado donde compiten para el logro de sus objetivos y crecimiento; para Hospital Americano la carencia de un plan específico para el país sede que en este caso es Guatemala; los ha llevado a estar en el mercado por años sin crecer y a navegar sin rumbo y a la suerte de un mercado que día a día cambia.

El desarrollo de la investigación se planteó bajo la metodología hipotético-deductiva presenta la siguiente estructura en su información:

El capítulo I, contiene antecedentes y reseña histórica de la empresa y su entorno actual en el mercado.

En el capítulo 2, se presenta el Marco Teórico, con conceptos de planeación, plan de mercadeo y definiciones de los pasos necesarios para desarrollarlo relacionado con los hospitales.

El capítulo 3, presenta El Planteamiento del Problema a investigar así como los objetivos de la investigación.

En el capítulo 4, se muestran los resultados de las entrevistas realizadas en la empresa.

En el capítulo 5, presenta el análisis e interpretación de los resultados mediante resúmenes tabulados en matrices de sentido que permiten la interpretación de lo recopilado en las entrevistas realizadas a la población objeto de estudio.

Por último se encuentra la propuesta de un plan de Mercadeo y se presentan el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en la investigación.

## Capítulo 1

### **1. Antecedentes de la empresa**

#### **1.1 Reseña histórica de la empresa**

El Hospital Americano es una empresa establecida en Guatemala a finales del año 2003, es una filial de Hospital Americano con sede en Houston, EEUU; que es uno de los centros médicos más grandes de Estados Unidos, con carácter científico investigativo y oficinas en México, Guatemala, Paraguay y Arabia Saudita. Es un hospital dedicado al desarrollo y cuidado de la salud con unidades de especialidades médica en constante estudio e investigación, conocidas como áreas estrella; las mismas abarcan las especialidades de cirugía cardiovascular, neurología, traumatología, oncología especializada en cáncer de mama, cáncer de próstata y cáncer de pulmón, ortopedia, enfermedad de Parkinson y endocrinología. Fundado en 1908 el Hospital Americano se dedica al tratamiento e investigación de enfermedades que le ha dado prestigio y reconocimiento, estableciéndose como uno de los mejores hospitales del mundo en constante evolución, por lo que es visitado por pacientes de todo el hemisferio.

Por la diversidad de pacientes que lo visitan año con año, el Hospital Americano incorporó dentro de su estructura organizacional la unidad de servicios internacionales que dirige y atiende oficinas en el continente americano y en Arabia Saudita, estas oficinas le permiten ofrecer sus servicios y experiencia alrededor del mundo. La oficina en Guatemala con cerca de 10 años en el mercado, se estableció en el país por las condiciones económicas que ofrece el mercado guatemalteco y el número de pacientes que lo visitan, por la comodidad de viajar al Hospital Americano en Houston a sólo dos horas y media de vuelo.

Dicha oficina se fundó en el año 2003, con el propósito de prestar servicios administrativos de seguimiento a los pacientes guatemaltecos que habían viajado y sido atendidos en el hospital de Houston a lo largo de varios años; por considerar que se trataba de un grupo significativo. De tal manera que al establecer la oficina en Guatemala se cuenta con un centro de atención que

coordina las comunicaciones, referencias y servicios que requieren los clientes guatemaltecos con el hospital de Houston, facilitando a los pacientes el acceso y comunicación con sus médicos tratantes a través de llamadas telefónicas, así como envío y recepción de radiografías, ultrasonidos, muestras, exámenes médicos, formularios de autorizaciones de seguro, pagos, recibos y facturas por servicios para los pacientes sin costo en el país.

Actualmente los pacientes pueden presentarse a la oficina de Hospital Americano para solicitar sus citas o realizar sus pagos; además de coordinar las citas en las fechas de viaje que tienen planeadas, la oficina les apoya con la reserva de hoteles y acomodamiento en el extranjero, así como efectuar la renta de vehículos a su llegada al extranjero; además les asigna un representante de servicios internacionales de Hospital Americano para facilitar su estadía en el hospital para que realicen y atiendan todas sus citas y exámenes en Houston.

## **1.2 Estudios previos**

Actualmente el desarrollo de los negocios es una actividad que requiere de muchas estrategias y técnicas para sobrevivir en un mercado tan cambiante y cada vez más amplio, un mercado que ofrece una innumerable cantidad de bienes y servicios que intentan satisfacer a una población más demandante y conocedora; con el avance tecnológico y el desarrollo de los negocios de manera globalizada, los productos y servicios disponibles en los mercados ya no se circunscriben a un territorio definido por fronteras, sino por la capacidad de los consumidores de adquirir los bienes y servicios al precio que consideren oportuno y lo que se encuentre ofertado en el mercado donde éste se encuentre. Con esa idea en mente la captación de pacientes y de servicios médicos es un área que también ha sufrido cambios en su demanda y en su oferta, a nivel local y en el extranjero y es allí donde Hospital Americano ofrece sus servicios para la población guatemalteca que viaja y puede ser atendida en el extranjero, o por la gravedad de su enfermedad o emergencia debe someterse a tratamientos y procedimientos especializados y por ello planea con antelación visitar el hospital.

La necesidad de planear y conocer el mercado es importante para que la oferta pueda responder a los múltiples deseos y aspiraciones de los consumidores, para conocer el cómo, cuándo, quién y

qué ofrecer; así mismo se requiere de la aplicación de distintas herramientas, estrategias y técnicas que contribuyan a su competitividad y hacer del conocimiento sus servicios a su mercado meta.

Para poder realizar el presente estudio y proponer un plan que se ajuste a las necesidades de Hospital Americano se consultaron estudios previos realizados a distintas empresas y con distinto giro de negocio así como de productos o servicios.

Dentro de este contexto, Guerra Santos. E.C (2009:3), en su estudio “Plan estratégico de la Empresa de Calzado Michelle” define el término plan como: “cualquier proyecto, programa o método que se desarrolla con anticipación para lograr un objetivo”. De esta definición se concluyen tres aspectos importantes del proceso de planeación:

- El objeto de valores, objetivos y metas son los fines hacia los que se encauza el proceso de planeación.
- El futuro, la planeación efectiva depende de la valoración exacta del futuro.
- El proceso, la valoración exacta del futuro depende de una buena valoración analítica basada en la experiencia de las tendencias y causas del pasado.

Aquí se puede observar lo relevante de aplicar un plan a toda actividad que se realiza, por simple que ésta parezca; se debe anticipar, observar, analizar lo anterior y establecer lo que se desea alcanzar en un futuro.

Adicionalmente en su tesis “Plan anual de mercadeo para una empresa ferretera en la zona 3 de la ciudad capital de Guatemala” Martínez y Martínez, F. de D.( 2008), expone: “ el plan es la selección o determinación de misiones, estrategias, políticas, programas y procedimientos para alcanzarlos, permitiendo así tomar las decisiones necesarias entre varias alternativas”, así mismo define a la planeación estratégica como: “Proceso que permite crear y conservar el encuadre estratégico de las metas y capacidades de la organización ante las oportunidades de mercadotecnia cambiantes.”

Como se observa la implementación de metas, objetivos y la aplicación de estrategias y técnicas en las empresas, son acciones de suma importancia que sin importar si es de servicios o bienes, toda entidad comercial debe de realizar en el mercado competitivo donde desarrolla sus negocios, con fines o no de lucro, o el territorio en donde realice sus actividades. Las necesidades de contar con un plan estratégico variarán de acuerdo a esas particularidades del mercado donde se opera, pero los resultados siempre van enfocados hacia la mejora en el desarrollo del giro de negocio o actividad, mediante el uso racional y óptimo de los recursos para perdurar de manera exitosa en el ámbito donde se desenvuelva.

### **1.3 Situación actual de la empresa**

Para poder implementar cualquier tipo de acción en la empresa es importante conocer cuál es su estado actual, en donde la información y datos históricos de Hospital Americano permiten establecer su comportamiento en el pasado, presente y así evaluar su futuro.

Actualmente Hospital Americano y su oficina con sede en Guatemala forma parte del área de servicios internacionales conformada contando con servicios médicos ofrecidos a través de más de 7000 médicos especialistas y cerca de 12000 colaboradores en total; quienes están identificados y comprometidos con la misión, valores y principios que forman parte de la cultura institucional y que día a día cumplen en la ejecución de sus tareas.

#### **1.3.1 Misión del Hospital Americano**

Establecer de manera global los estándares de excelencia en nuestros servicios de cuidado- atención al paciente, capacitación y educación médica, cooperación clínica y servicios de consultoría.

#### **1.3.2 Visión del Hospital Americano**

Nuestra visión es la de perfeccionar y crecer de manera global a través de nuestras innovaciones en el área médico científico, compartiendo nuestras innovaciones de atención y cuidado de pacientes, experiencias de servicio personalizado y excelencia en el servicio clínico con los demás, sirviendo de modelo hoy y para el futuro en el área hospitalaria.

## Valores

En Hospital Americano estamos orgullosos de contar con la experiencia necesaria que nos ha permitido construir a través de un incansable esfuerzo por construir un negocio exitoso y modelo, pero nunca a costa de la calidad en los servicios y cuidados de nuestros pacientes.

La relación entre el servicio médico que se brinda y la comunidad de pacientes, debe basarse en la confianza del paciente para con el hospital y del futuro y cuidado de su salud, en la calidad de ese cuidado. Por ello en Hospital Americano nos dedicamos a cada paciente de manera personal y enfocados en los valores que han hecho a nuestra organización una de las más respetadas en el ramo hospitalario.

### Integridad:

Somos honestos y éticos en todo nuestro actuar, en lo que hacemos y decimos.

### Compasión:

Nos apercebimos a las personas como un todo y respondemos a sus necesidades emocionales, éticas y espirituales así como físicas.

### Responsabilidad:

Somos responsables por todos nuestros actos y procedimientos.

### Respeto:

Tratamos a cada individuo como una persona de alto valor, digna y de respeto.

### Excelencia:

Es nuestra meta ser los mejores en lo que mejor hacemos, cuidado de salud y emular a otros a seguir nuestro modelo.

La estructura organizacional de Hospital Americano se encuentra conformada por una Junta Directiva conformada por médicos y profesionales que integran comisiones que supervisan y controlan el desarrollo global de las actividades de Hospital Americano. Dicha Junta Directiva

tiene delegadas la autoridad y responsabilidad del Hospital Americano en dos Chief Executives (presidentes ejecutivos); quienes ejercen la presidencia y dirección de todas las actividades del Hospital.

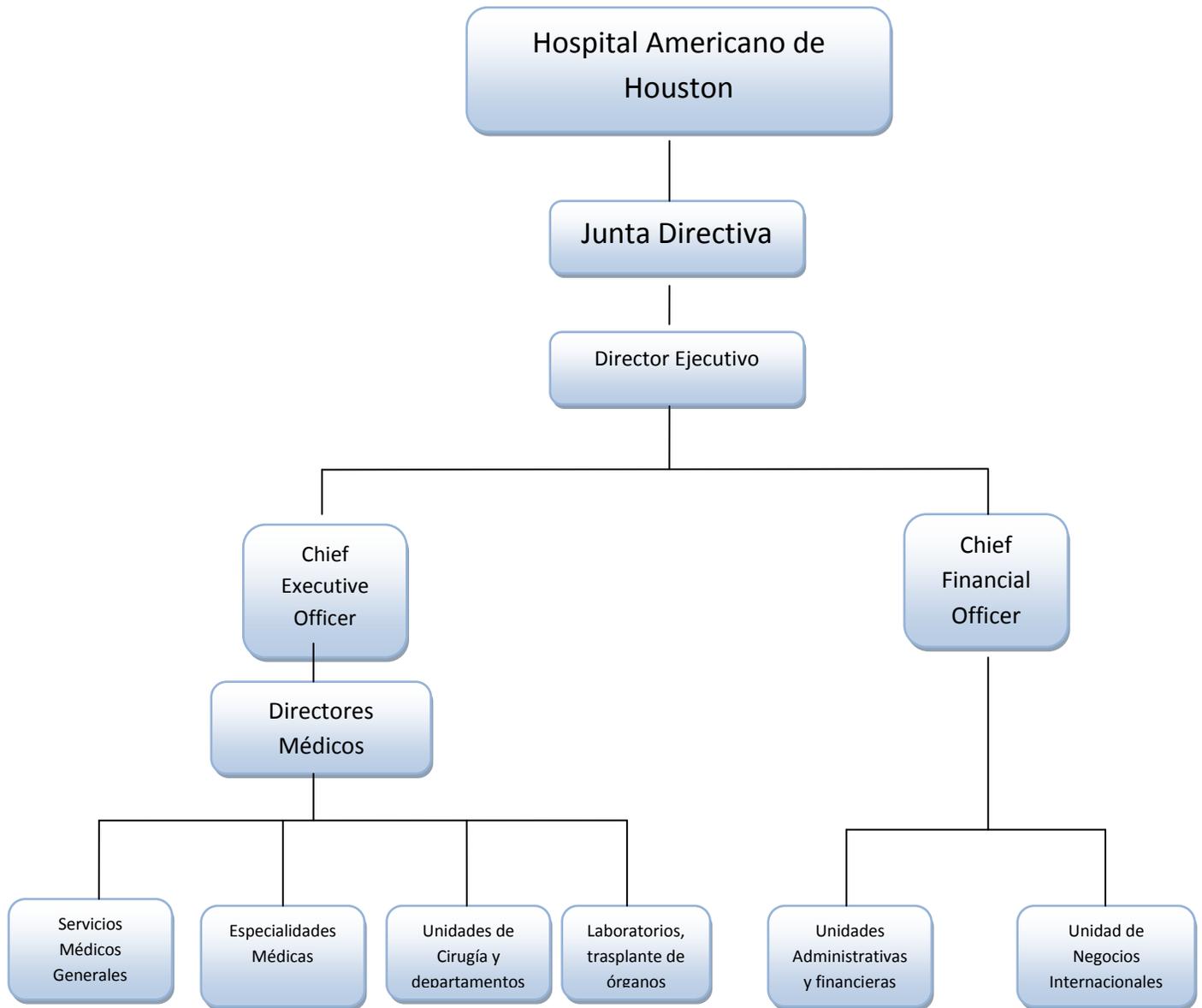
El presidente ejecutivo y el presidente financiero velan por las unidades que a su vez subdividen en el área médica general que la observa el presidente ejecutivo y el área de unidades administrativas y financieras y de negocios que observa el presidente financiero. Dentro de la unidad de negocios está el área de servicios internacionales a donde pertenecen las oficinas de Hospital Americano alrededor del mundo divididas por regiones.

La oficina de Hospital Americano en Guatemala pertenece a la sección conocida como servicios internacionales de hospital americano en Houston y está en la región de Latinoamérica. La Oficina de Guatemala cuenta con un Gerente General quien está a cargo de los departamentos de área administrativa, servicios médicos, área comercial y servicios generales. El gerente general coordina todas las actividades administrativas, comerciales-financieras y médicas de la oficina en Guatemala, el área administrativa vela por los gastos y operaciones contables, el área médica con la referencia para los pacientes, el área comercial para el desarrollo de actividades médico científicas como conferencias y asesoramientos a hospitales y servicios generales para el funcionamiento y mantenimiento de las instalaciones de la oficina y sus clínicas.

A continuación se presenta la estructura organizacional de Hospital Americano; en la ilustración No. 1 es la estructura general, en la Ilustración No. 2 la estructura organizacional de oficina en Guatemala y posteriormente el análisis FODA de la Oficina de Hospital Americano en Guatemala en la Ilustración 3.

## Ilustración No. 1

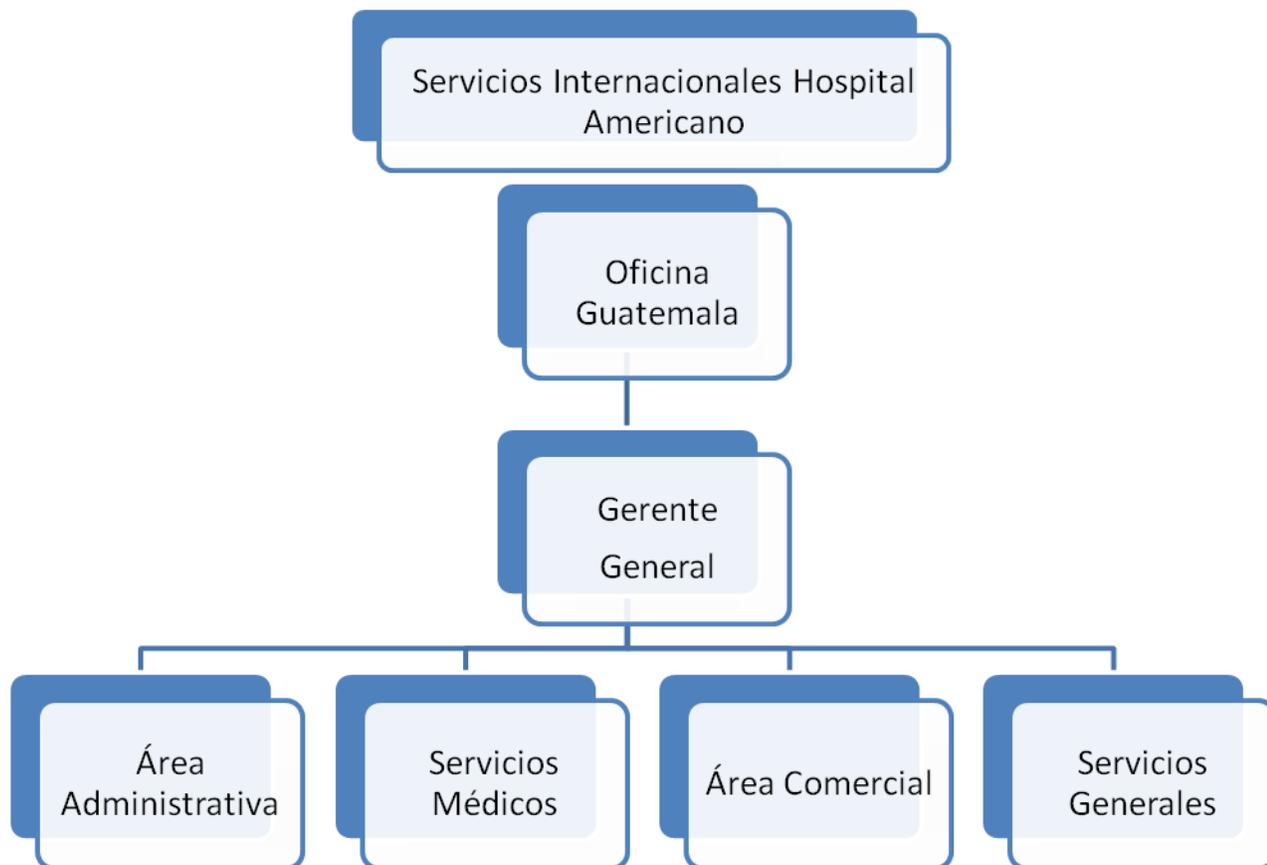
### Estructura organizacional Hospital Americano



Fuente: Elaboración propia, Octubre/2013.

## Ilustración No. 2

Estructura organizacional de oficina de Hospital Americano en Guatemala.



Fuente: Elaboración propia, octubre/2013.

## Ilustración No. 3

### Análisis FODA de oficinas del Hospital Americano

	<b>Positivas</b>	<b>Negativas</b>
<b>Factores externos no controlables</b>	<b>Oportunidades (+)</b>	<b>Amenazas (-)</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Turismo médico.</li> <li>• Servicios especializados no ofrecidos en el país sede.</li> <li>• Incrementar participación en el mercado</li> <li>• Tecnología médica.</li> <li>• Trabajar con compañías de seguros del país.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entorno económico</li> <li>• Factores naturales</li> <li>• Incrementos de precios de los boletos aéreos.</li> <li>• Autorización de seguros.</li> <li>• Competencia extranjera</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visa americana</li> </ul>
<b>Factores internos controlables</b>	<b>Fortalezas (+)</b>	<b>Debilidades (-)</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovación y exclusividad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carencia de un plan de mercadeo estratégico local.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recurso humano especialista en áreas médicas específicas no disponibles en el país sede.</li> <li>• Experiencia por más de un siglo.</li> <li>• Líder en hospitales de investigación.</li> <li>• Mayor disponibilidad de Instalaciones y equipo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad de tiempo de los pacientes para recibir el tratamiento.</li> <li>• Desconocimiento de servicios médicos en el país sede.</li> <li>• Retraso en cobros por facturación.</li> <li>• No existe referencia por parte de médicos y hospitales.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas de 2da opinión a distancia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de captación de pacientes y audiencia médica.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, octubre/2013.

A través del análisis FODA se pueden observar las distintas fuerzas y factores que inciden en el desarrollo de las actividades de Hospital Americano de manera positiva y aquellos elementos negativos para lograrlo. Dentro de los factores positivos se tiene la ventaja de ofrecer más de 100 años de experiencia en el ámbito médico científico, con procedimientos actuales y de carácter científico investigativo que no existen en Latinoamérica, así como médicos que ofrecen una invariable cantidad de especialidades para cubrir un mayor número de necesidades médicas de las que se encuentran actualmente en Guatemala.

Así mismo otro de los elementos importantes a destacar es la facilidad de contar en Guatemala con la presencia de Hospital Americano para poder satisfacer aquellas demandas médicas de los pacientes que requieren de tecnología para procedimientos no invasivos o mínimamente invasivos, no disponibles localmente y que con cobertura de seguros locales, pueden viajar y realizarlos en Hospital Americano de Houston, Texas sin retrasos, todo coordinado y supervisado desde su país de origen, lo que les ayuda a tener una corta estadía en el nosocomio. Muchos de los procedimientos que actualmente se practican en el país a veces por falta de tecnología de punta que no existe en el mercado local, los médicos no pueden realizarlos en los pacientes y sus estadías se vuelven más prolongadas en los hospitales, lo que incurre en un encarecimiento de sus procedimientos y operaciones para el paciente o la compañía de seguros que da cobertura.

En ocasiones los precios locales son mayores a los paquetes ofrecidos en el exterior y con menos manipulación de los pacientes, lo que hace que la recuperación sea rápida y satisfactoria.

Como en todo producto o servicio existen variables o factores de carácter negativo y el mayor hasta el momento es el de poder adquisitivo, ya que estos servicios no son de carácter público sino privado. Al igual que los hospitales privados locales en donde su mercado son aquellos pacientes que cuentan con capacidad de pago y/o cobertura de seguros que puedan cubrir los costos.

Otro inconveniente son las barreras de carácter externo, como el no contar con la documentación necesaria para realizar el viaje, entiéndase la visa y el pasaporte en caso de una emergencia. En este aspecto la embajada de EEUU aporta visas temporales y de carácter médico, pero la gestión toma tiempo y dependerá del paciente y su necesidad para poder

realizarla. En resumen, es por la serie de variables anteriores que se considera oportuna la propuesta de un plan específico para el mercado guatemalteco, para promover los servicios de Hospital Americano a fin de posicionar su marca y así captar mayor número de pacientes en el ramo de la salud, facilitando a los pacientes las acciones para realizar las conexiones a sus citas médicas en el extranjero y a las compañías de seguro para que conozcan de las alternativas de tratar pacientes en el exterior que puedan ser una opción alternativa para ellas en lo económico y en cobertura.

## Capítulo 2

### 2. Marco teórico

Para conformar la sustentación teórica de ésta investigación se recurrió a diversas fuentes literarias y teóricas para poder basar todos los juicios y análisis aquí fundamentados, dichas fuentes permitieron enriquecer y basar los temas de manera coherente mediante la revisión y búsqueda de textos y bibliografía que permitieron sustentar lo aquí tratado; atendiendo al siguiente concepto:

“Revisión de la literatura, consiste en detectar, consultar y obtener la bibliografía y otros materiales útiles para los propósitos del estudio, de la cuáles se extrae y recopila información relevante y necesaria para el problema de investigación” (Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; Baptista Lucio, María del Pilar, (2010:53)

#### 2.1 Definición de hospital

En latín la expresión hospital (*hospitalis*) es un adjetivo que quiere decir amable y caritativo con los huéspedes. La palabra hospicio, también de origen latino proviene de *Hospitium*, lugar para recibir y alojar peregrinos y pobres. El Hospital es un establecimiento público o privado en el que se atienden a los enfermos. Es una institución organizada, atendida y dirigida por personal competente y especializado, cuya misión es la de proveer, en forma científica, eficiente, económica o gratuita, los complejos medios necesarios para la prevención, el diagnóstico y el tratamiento de las enfermedades y para dar solución, en el aspecto médico, a los problemas sociales.

Debe contar con elementos y dependencias destinados a la preparación de profesionales especializados en los diversos campos de la ciencia médica, con personal técnico auxiliar, y ha de mantener contacto con otros hospitales, escuelas de medicina y cualquier otra institución empeñada en el cuidado y en el mejoramiento de la salud pública. Newman Dorland, W. A. (2005).

### 2.1.1 Clasificación de hospitales

Los hospitales varían de acuerdo a su número de camas, especialidades que cubren, ubicación, prestación de servicios (consulta externa o con salas de cirugía), por estancia (hospital de día), por su construcción y otros elementos, a continuación se presenta una clasificación de los hospitales:

Los hospitales se clasifican:

- “1. De acuerdo al número de camas pueden ser de tres tipos:
  - a) hospitales pequeños de hasta 50 camas;
  - b) hospitales medianos de 51 hasta 250 camas;
  - c) hospitales grandes que cuentan con más de 250 camas;
2. De acuerdo a la localización geográfica se dividen en dos tipos:
  - a) urbanos;
  - b) rurales;
3. Según promedio de estancia de los pacientes, pueden ser:
  - a) de estancia corta con menos de 15 días;
  - b) de estancia prolongada con más de 15 días;
4. Según clases de propiedad se dividen en:
  - a) gubernamentales;
  - b) no gubernamentales;
5. Según la condición socioeconómica del paciente los hay de dos tipos:
  - a) públicos;
  - b) privados;
6. Según especialidad médica pueden ser:
  - a) generales;
  - b) específicos;

7. Atendiendo al aspecto arquitectónico pueden ser:

- a) horizontales;
- b) verticales;
- c) mixtos

## 2.1.2 Finalidad de los hospitales

La finalidad de los hospitales como organización es proveer de cuidados médicos para la prevención, diagnóstico y tratamiento de enfermedades; su fin ulterior es la salud y todo lo relacionado a ella. Pero tal y como lo menciona W.A. Newman Dorland en su concepto acerca de la finalidad de los Hospitales: “es un lugar dotado de personal especializado, capacitado y profesional para tales propósitos” Newman Dorland, W. A. (2005:64).

Como hemos visto en la clasificación de los hospitales dependiendo de los distintos aspectos también los hay generales y específicos (de especialidades), pero todos deben de ser dirigidos y administrados por profesionales del ramo para su desarrollo y mantenimiento; para ello es importante incluir en su administración planes para su crecimiento no sólo a nivel de su infraestructura sino también de especialidades y cobertura. La administración y planeación adecuada del hospital permitirá el logro de éstos aspectos de manera ordenada y continua.

## 2.2 Administración y el proceso administrativo

“Administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente donde individuos, que trabajan juntos en grupos, cumplen metas específicas de manera eficiente. Esta definición básica necesita ampliarse:

1. Como gerentes, las personas realizan las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar.
2. La administración se aplica a cualquier tipo de organización.
3. También se aplica a los gerentes de todos los niveles organizacionales.
4. La meta de todos los gerentes es la misma: crear un superávit.
5. La administración se ocupa de la productividad, lo que implica efectividad y eficiencia.” (Koontz, Harold; Weihrich, Heinz; Cannice, Mark; (2008: 4).

El administrar hospitales al igual que toda gestión debe de incluir la planeación, organización, integración, dirección y control de todas las actividades de manera integral para el logro de los objetivos, es decir que se sigue el proceso administrativo en sus cinco fases que se describen a continuación.

### 2.2.1 Planeación

“Planear incluye seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones para lógralos; requiere toma de decisiones, es decir elegir proyectos de acción futuros de entre alternativas” (Koontz, Harold; Weihrich, Heinz; Cannice, Mark: (2008: 30).

Los planes se concretan al tomar la decisión y asignar los recursos necesarios para su realización, no existe un plan hasta que se toma una decisión, antes lo que existe es un estudio de planeación, análisis o propuesta.

Dentro del proceso de planeación, se deben establecer varios tipos de planes que se describen a continuación:

Misión: detalla la razón de existir de una empresa;

Visión: describe las metas que la empresa pretende alcanzar a largo plazo;

Objetivos: el punto de partida de la planeación es el establecimiento de los objetivos por alcanzar. Los objetivos son los resultados futuros que se esperan alcanzar en cierto tiempo con determinados recursos disponibles. A partir de los objetivos, la empresa fija sus políticas, metas, estrategias, tácticas, programas y presupuestos, que se describen a continuación:

Políticas: las políticas son los lineamientos o criterios que orientan las actividades de la empresa, proporcionan marcos o limitaciones que guían el desarrollo de las acciones administrativas;

Metas: establecen el estado futuro que la empresa desea alcanzar para cumplir con los objetivos planteados, éstas deben ser cuantificables.

Estrategias: detallan las acciones y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar los objetivos.

Tácticas: especifican las actividades necesarias para alcanzar cada una de las metas que se proyecten, selecciona los medios más adecuados para lograrlas.

Programas: en ellos se establece un esquema con las actividades que habrán de realizarse y el tiempo requerido para efectuar cada una de ellas.

Presupuestos: determina por anticipado, en términos cuantitativos, el origen y asignación de los recursos de las empresas para un período específico. (Chiavenato, Idalberto; (2006: 562).

La planeación es una actividad cotidiana que realiza cualquier área de la empresa y cualquier ejecutivo; se distingue de la planeación estratégica en su alcance, ya que ésta involucra a todas las áreas funcionales de la empresa.

## 2.3 Planeación estratégica

“Es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra” (Chiavenato, Idalberto; Sapito, Arao; Planeación Estratégica I. ;(2010: 25).

La planeación tiene tres niveles: el estratégico, el táctico y el operativo.

2.3.1 Planeación estratégica: es la más amplia y abarca a toda la organización, es a largo plazo, su alcance comprende a la organización como un todo y se define en las altas esferas de la organización.

2.3.2 Planeación táctica: es la que abarca cada departamento o área de la organización, es a mediano plazo.

2.3.3 Planeación operativa: es la que abarca cada tarea o actividad específica que se realiza en la organización en sus departamentos, es a corto plazo.

La planeación estratégica logra el crecimiento de la organización mediante la implementación de planes y estrategias de crecimiento que permiten aprovechar las diferentes oportunidades de mercado y entorno. Es importante que las organizaciones primero formulen sus estrategias y después desarrollar una estructura que las apoye.

Las estrategias de crecimiento básicas son tres:

- El crecimiento horizontal: el crecimiento horizontal en los mercados locales, nacionales o internacionales, mismo que exige estructuras más simples.
- La integración vertical: la absorción de proveedores o compradores, a lo largo de las cadenas productivas, lo que exige una estructura en razón de las funciones que se desempeñarán.
- La diversificación: la decisión de trabajar en mercados que no están relacionados con la actividad que se desempeñaba anteriormente, lo cual conduce a estructuras multidivisionales.” (Chiavenato, Idalberto; Sapito, Arao; ; (2010:29).

## 2.4 Organización

“Las organizaciones son entidades sociales con la finalidad de cumplir metas y objetivos. Existen diferentes tipos de organizaciones. Entre ellas las lucrativas y no lucrativas, por ejemplo: universidades, empresas de servicios, cooperativas, empresas industriales, etc.” (Fiorgis de Orozco, Nidia; (2011: 9).

Al comprender que las organizaciones se enfocan en el logro de metas y objetivos que pueden variar en ser lucrativas y no lucrativas, se entiende que son manejadas por personas y que dicha organización responderá a una estructura organizacional que delimita las atribuciones y autoridad con que dichas personas realizarán sus labores dentro de las mismas. “Organizar, entonces, es esa parte de la administración que incluye el establecimiento de una estructura intencional de roles para que las personas desempeñen en una organización.” (Koontz, Harold; Weihrich, Heinz; Cannice, Mark; (2008:30)

La organización es una estructura intencional formalizada de roles o posiciones (Koontz, Harold; Weihrich, Heinz; Cannice, Mark; (2008:204), organizar implica una estructura formalizada de dichos puestos y en este sentido debemos considerar:

Identificación y clasificación de las actividades requeridas

Agrupamiento de las actividades necesarias para alcanzar objetivos.

Asignación de cada grupo a un gerente con la autoridad (delegación) necesaria para supervisarlos.

Disposición de coordinación horizontal (o al mismo nivel organizacional, o uno similar) y verticalmente (como entre las oficinas corporativas, división y departamento) en la estructura de la organización.

De acuerdo a la perspectiva de la organización, ésta puede ser de dos formas:

Organización formal

Organización informal.

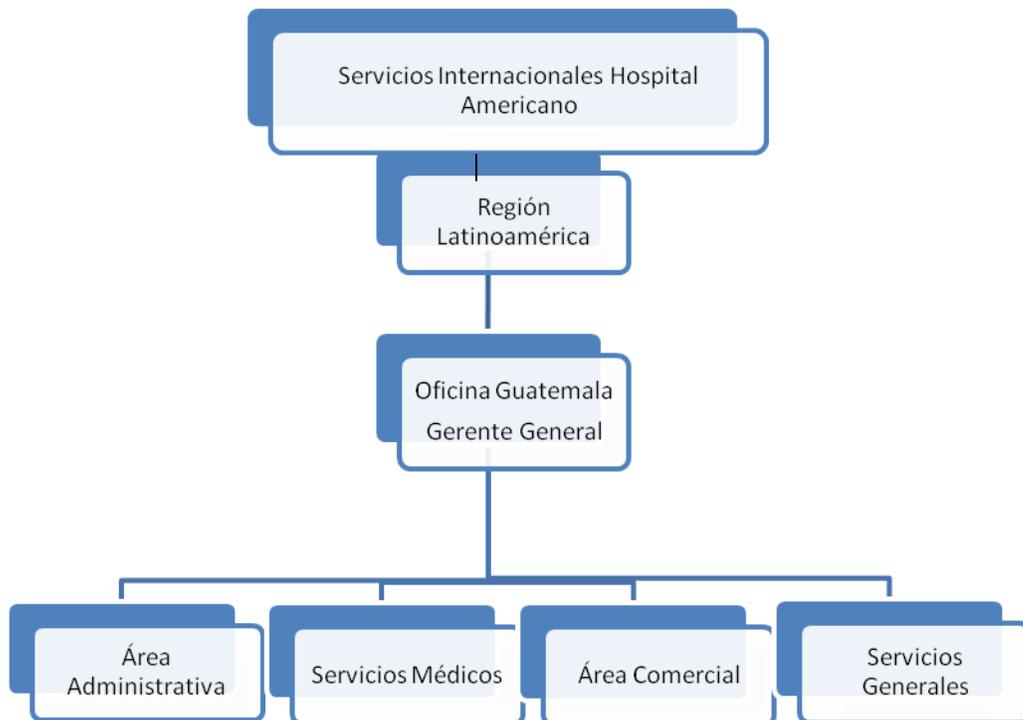
Organización formal: significa la estructura intencional de roles en una empresa formalmente organizada.

Organización informal: es una red de relaciones interpersonales que surgen cuando los individuos asocian entre sí. (Koontz, Harold; Weihrich, Heinz; Cannice, Mark; (2008:206)

Uno de los aspectos más importantes de la organización es que establece departamentos, en donde en cada área existen metas y objetivos específicos que alcanzar para contribuir al desempeño general de la organización. Dentro de Hospital Americano la estructura organizacional está conformada por dichos departamentos y por especialidades médicas, así la oficina en Guatemala presenta una estructura organizacional formal (véase Ilustración No. 4).

## Ilustración No. 4

Estructura organizacional Hospital Americano en Guatemala.



Fuente: Elaboración propia, octubre/2013.

## 2.5 Integración

“Integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.”  
(Reyes Ponce, Agustín;(2002:53)

“Integración de personal (staffing) se define como cubrir y mantener cubiertas las posiciones en la estructura de la organización” (Koontz, Harold; Weihrich, Heinz; Cannice, Mark; (2008:53).

Al terminar la etapa de organización, el administrador debe poseer una estructura organizacional que contenga las unidades administrativas necesarias para la empresa, así también debe de haber realizado la descripción de puestos, la cual describirá las características individuales que debe tener el candidato para ocupar determinado puesto, al poseer la información anterior, se podrá iniciar con el proceso de integración de personal, que básicamente se encarga de obtener la fuerza de trabajo necesaria.

El objetivo de la integración es lograr que personas totalmente extrañas a la empresa se vuelvan miembros debidamente articulados en su jerarquía. Para lograrlo debemos de seguir cuatro técnicas importantes de la integración:

- a) Reclutamiento: tiene por objeto hacer, de personas totalmente extrañas a la empresa, candidatos a ocupar un puesto en ella, tanto haciéndolos conocidos a la misma, como despertando en ellos el interés necesario.
- b) Selección: tiene por objeto, escoger entre los distintos candidatos, aquellos que para cada puesto concreto sean los más aptos, de acuerdo con el principio enunciado antes.
- c) Introducción: tiene por fin articular y armonizar al nuevo elemento al grupo social del que formara parte, en la forma más rápida y adecuada.

- d) Desarrollo: busca desenvolver las cualidades innatas que cada persona tiene, para obtener su máxima realización posible.

## 2.6 Dirección

“Dirigir es influenciar a las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo; también tiene que ver predominantemente con el aspecto interpersonal de administrar” (Koontz, Harold; Weihrich, Heinz; Cannice, Mark;(2008:31).

Esta función administrativa se refiere a las relaciones interpersonales del administrador y sus respectivos subordinados en todos los niveles de la empresa. “Para que la planeación, la organización y la integración puedan ser eficaces, deben ser dinamizadas y complementadas por la orientación que se dé a las personas mediante una adecuada comunicación, habilidad de liderazgo y motivación”, (Chiavenato, Idalberto; (2006:556); éstos últimos conforman los elementos de la dirección.

### 2.6.1 Comunicación

La comunicación significa intercambio de información, de pareceres, opiniones, sugerencias, etcétera, entre el director y los distintos miembros del grupo de trabajadores.

“La comunicación es una actividad administrativa que cumple dos propósitos esenciales: a) proporcionar la información y la explicación necesarias para que las personas puedan desempeñar sus tareas, y b) proporcionar las actitudes necesarias que promuevan la motivación, la cooperación y la satisfacción en los cargos”. (Chiavenato, Idalberto;(2006:562).

### 2.6.2 Liderazgo

“El liderazgo es importante en todos los tipos de organización humana, principalmente en las empresas y en cada uno de los departamentos. Es también esencial en las demás funciones de la administración porque el administrador necesita conocer la motivación humana y saber conducir

a las personas, esto es, ser líder. Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una institución, orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos mediante el proceso de comunicación humana”. (Chiavenato, Idalberto;(2006:562).

### 2.6.3 Motivación

La motivación es la labor más importante de la dirección, ya que a través de ella se logrará la ejecución del trabajo de acuerdo con los estándares esperados, ya que un trabajador altamente motivado puede llevar al éxito las actividades de la empresa. Es responsabilidad del administrador impulsar al trabajador para que sienta como suya la misión y objetivos de la empresa.

## 2.7 Control

“Controlar es medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los sucesos se conformen a los planes” Incluye medir el desempeño contra metas y planes, mostrar donde existen desviaciones de los estándares y ayudar a corregir desviaciones” (Koontz, Harold; Weihrich, Heinz; Cannice, Mark; (2008:31).

Esta función administrativa está constituida por cuatro fases: establecimiento de estándares, observación del desempeño, comparación del desempeño frente al estándar establecido y acción correctiva para eliminar desviaciones o variaciones.

2.7.1 Establecimiento de estándares: Los estándares representan el desempeño deseado, pueden estar expresados en tiempo, dinero, calidad, unidades físicas, costos, etc.

2.7.2 Observación del desempeño: La verificación del desempeño de las actividades busca obtener información precisa sobre la operación que se está controlando, para ajustarlas a determinados estándares previamente establecidos.

2.7.3 Comparación del desempeño con el estándar establecido: “Toda actividad experimenta una variación, error o desviación, es importante establecer los límites en los que las variaciones podrán aceptarse como normal o deseable”. Chiavenato, Idalberto; (2006: 562).

2.7.4 Acción correctiva: las variaciones, errores o desviaciones que se detecten se deberán corregir para que las actividades se normalicen. “La acción correctiva busca lograr que lo realizado esté de acuerdo con lo que se pretendía realizar”. Chiavenato, Idalberto; (2006: 562).

## 2.8 Estrategia

“La estrategia es, básicamente, el curso de acción que la organización elige, a partir de la premisa de que una posición futura diferente que le proporcionará ganancias y ventajas en relación con su situación actual. Al mismo tiempo, la estrategia es un arte y una ciencia; es reflexión y acción, o bien, es pensar para actuar y no tan solo pensar antes de actuar” Chiavenato, Idalberto; Sapito, Arao; (2010: 4).

“Para Andrews, estrategia organizacional es el patrón de decisiones que determina y exhibe los propósitos, los objetivos y las metas organizacionales y que genera el plan estratégico que define el conjunto de negocios en los cuales se involucrará la organización, establece los términos económicos, humanos y tecnológicos de lo que pretende ser, así como la naturaleza de las aportaciones económicas y no económicas que ofrecerá a sus accionistas, empleados, compradores y comunidades de interés” Chiavenato, Idalberto; Sapito, Arao; (2010: 4).

## 2.9 Mercadotecnia

Existen dos formas de comprender el concepto de mercadotecnia o “marketing” como se le denomina en inglés, a continuación se describen desde un enfoque social y gerencial. De acuerdo al enfoque social:

“Marketing es un proceso a través del cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y lo que desean mediante la creación, la oferta y el libre intercambio de productos y servicios valiosos con otros” (Kotler, P.; Dirección de Marketing: Conceptos Esenciales, 2003, Pág. 4).

“Marketing es el proceso de planear y ejecutar la concepción, el precio, la promoción y la distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos de los individuos y de las organizaciones (Kotler, P.; (2003: 4).

La mercadotecnia es una herramienta que permite la implementación de estrategias y técnicas para llevar a cabo el lanzamiento, introducción, distribución, creación y venta de productos y servicios; de acuerdo a las necesidades locales o globales. La mercadotecnia permite segmentar estratégicamente los mercados que son objeto de interés de las organizaciones y a través de su puesta en marcha se busca el logro de objetivos estratégicos y específicos en beneficio de la organización o empresa. Por lo general el incremento en las utilidades es la meta que se persigue y para ello la mercadotecnia provee de diversas actividades que permiten alcanzar las mismas.

“La función principal de la estrategia de marketing es asignar y coordinar en forma efectiva los recursos y actividades de marketing para alcanzar los objetivos de la empresa dentro de un mercado de producto específico” Walker, Orville; Boyd, Harper; Mullins, John; Larréché, Jean-Claude; (2005: 14).

### 2.9.1 Plan de marketing

“Un plan de marketing es un documento escrito que detalla la situación actual respecto de los clientes, competidores y ambiente externo, y que proporciona las pautas para las asignaciones de objetivos, acciones de marketing y recursos a lo largo del período de planeación, para un producto o servicio existente o propuesto.” (Walker, Orville; Boyd, Harper; Mullins, John; Larréché, Jean-Claude; (2005: 31).

Los planes de marketing varían en su contenido y áreas de aplicación, de acuerdo al tamaño de las organizaciones, pero éstos siempre deben de ir escritos y detallando los objetivos que se persiguen, aunque sean empresas pequeñas con recursos limitados deben de especificar las estrategias y las metas a lograr. Es una herramienta importante que permite tener la

comunicación y coordinación necesaria de las actividades realizadas en la organización de manera integral que puede enfocarse dependiendo de los objetivos, en una, dos o todas las P's que se describen en el plan de acción de la misma. (producto, precio, plaza, promoción).

Los planes se harán enfocados en aquellos aspectos propios de la empresa y del producto o servicio que ésta distribuye, vende o supe, no importando si son organizaciones con fines de lucro o fines sociales, el plan de marketing será el vehículo a utilizar para establecer el camino y lograr con él las acciones necesarias para el desarrollo deseado de los negocios.

### 2.9.2 Mezcla de mercadotecnia

La mercadotecnia logra el desarrollo y la implementación de sus diversas estrategias y técnicas mediante la mezcla de mercadotecnia o 4 P's como se le conoce, el "marketing mix" consiste en:

"Cuatro variables componen la mezcla de marketing o marketing mix: producto, precio, lugar y promoción:

### 2.9.3 Producto

Un producto se diseña con el fin de satisfacer necesidades de consumo. La estrategia de producto incluye decisiones sobre sus usos, cualidades, características, nombre de marca, estilo, empaque, garantías, diseño y opciones. A medida que el producto avanza en su ciclo de vida, habrá que tomar decisiones sobre cambios que es preciso efectuarle.

### 2.9.4 Precio

Además de ser el monto que se les cobra a los clientes por el producto, el precio implica políticas gerenciales sobre descuentos, rebajas, condiciones de crédito, plazos de pago, pagos por transporte, etc.

### 2.9.5 Plaza

Colocar su producto implica suministrarlo en el lugar adecuado en el momento oportuno. Las estrategias de distribución exigen tomar decisiones sobre asuntos como ubicación del almacén, territorios, niveles de inventario, ubicación en los estantes, tipos de envíos.

### 2.9.6 Promoción

La promoción consiste en informar y persuadir a su mercado objetivo del valor de su producto. Las principales herramientas promocionales son la publicidad, la venta personal, relaciones públicas y la promoción de ventas. La decisión sobre los medios que va a utilizar también es una parte importante de la promoción” (Cyr, Donald; Gray, Douglas; (2004: 4).

### 2.10 Competencia

Hoy en día la competencia representa en el mercado de bienes y servicios a todos aquellos productores y comerciantes que venden, distribuyen y comercializan productos o servicios similares al nuestro. Sin embargo existen constantes cambios en la realización de los productos o servicios que se comercializan, cambios en los precios, presentación de los mismos, costos, distribución y gastos en publicidad o campañas gigantescas de promoción para sobrevivir a la competencia. “Por ello para las empresas es más importante que nunca estudiar detenidamente la competencia en diversos niveles (por marca, por industria, de forma, genérica,). Las compañías también deben de examinar la competencia desde el punto de vista de mercado y del sector industrial” (Kotler, P; (2003:126).

Porter propone un modelo de 5 fuerzas que interactúan en el mismo y que van a incidir mucho en la generación o no de ganancias en el sector en donde se desenvuelve la organización o empresa.

“El modelo de análisis de las cinco fuerzas amplía la base analítica del sector, en razón de que esas fuerzas muestran que la competencia en un sector que envuelve a todas las organizaciones del mismo.

- Amenaza de nuevas organizaciones.
- Poder de negociación de los proveedores.

- Poder de negociación de los compradores.
- Amenaza de productos sustitutos.
- Intensidad de la rivalidad entre los competidores.

(Restrepo Puerta, Luis Fernando; (2004: 81).

## 2.11 Competitividad

“Porter define la competitividad como “La producción de bienes y servicios de mayor calidad y de menor precio que los competidores nacionales e internacionales, que se traduce en crecientes beneficios para los habitantes de una nación al mantener y aumentar los ingresos reales”

(Restrepo Puerta, Luis Fernando; (2004: 28).

La competitividad permite a las organizaciones y empresas diferenciarse y con ello captar mayor número de clientes, que al final se traducen en las ganancias e ingresos de la empresa y para el consumidor o cliente final, recibir el producto o servicio justo por un valor adecuado que satisfaga sus necesidades.

## Capítulo 3

### 3.1 Planteamiento del problema

En la actualidad la globalización de servicios es una realidad que se expande a todas las áreas de conocimiento del hombre; el internet, las redes sociales, portales, oficinas virtuales, centros de atención a distancia y call centers son sólo algunos ejemplos de cómo los negocios operan actualmente, por ello es importante que para lograr tener éxito y globalizarse en el ramo de productos o servicios al que se enfoca el giro de los negocios, estos se encuentren enmarcados dentro de un plan estratégico que defina mejor las características y bondades de los resultados a buscar, cómo lograrlos y en cuánto tiempo de acuerdo a la región en donde se desea incursionar .

En este contexto se ubica Hospital Americano sede Guatemala, cuya casa matriz se encuentra ubicada en la ciudad de Houston, estado de Texas, EEUU y cuenta con sedes a nivel mundial; esta empresa dirige sus servicios a un sector reducido de la población que cuenta con seguro de cobertura médica internacional y que a la vez genera una demanda de servicios, que utiliza como canal intermediario a las empresas aseguradoras y a los hospitales locales que son quienes refieren los casos que lo ameriten, para ser atendidos en la casa matriz en donde los asegurados reciben servicios médicos especializados y con tecnología de punta. Sin embargo, a partir de su fundación las funciones de la oficina se han concentrado únicamente en actividades administrativas de coordinación y referencia de pacientes guatemaltecos hacia el hospital central, y a nueve años de su establecimiento, la demanda de servicios es aún muy reducida y el nombre del hospital es desconocido en el medio guatemalteco.

Lo anterior se atribuye a la escasa proyección de la oficina y la falta de estrategias de mercadeo que orienten sus acciones para lograr el posicionamiento de marca, oferta de servicios y una mayor demanda de los mismos a nivel local.

Las actividades y esfuerzos de la empresa deben adaptarse a una región o país en donde se establezcan sedes por las diversas características, bondades, preferencias, hábitos y costumbres; utilizar un modelo de negocios acorde a las necesidades actuales del mercado de servicios y en

consecuencia no puede aplicar las mismas estrategias que hace más de diez años cuando decidió incursionar y expandir sus servicios a nivel global.

Dicha reflexión, da lugar a considerar que para lograr captar mayor número de pacientes y expandir su marca y convertirse en una institución de orden mundial, debe enfocarse y abordar el tema con planes específicos y lineamientos establecidos a través de una planificación formalmente establecida que, le permita conocer el entorno de manera efectiva y así poder establecer mejores formas para atraer y captar pacientes para establecer vínculos con ellos y ser considerado cuando los mismos necesiten atención médica de cualquier índole y para adecuarse a los cambios de hoy en día.

Si bien es cierto que hasta el momento Hospital Americano ha desarrollado una serie de nuevas actividades médico-científicas, educativas y de negocios, para agencias de seguros, programas de educación médica continua para universidades, de intercambio de pacientes con hospitales locales y a nivel comercial con asesoramientos para hospitales que deseen incrementar su nivel de calidad de servicios; estas son desconocidas aún en el medio guatemalteco.

A pesar de lo descrito, el nuevo enfoque de desarrollo de carácter institucional de Hospital Americano, no ha provisto de planes específicos para la sede Guatemala y al carecer de los mismos y en especial uno para captar más pacientes; el desarrollo de las actividades pueden verse afectadas para tales propósitos y la captación de pacientes y crecimiento de sus servicios se hacen cada vez más reducidos.

Un plan estratégico propio que le sirva de guía a Hospital Americano en Guatemala puede ser una herramienta valiosa que le permita desarrollarse de acuerdo al nuevo enfoque y su carencia puede ser el motivo por el cual no ha podido dar a conocer sus servicios especializados y procedimientos a pacientes actuales y potenciales, así como promocionar sus actividades de carácter médico científico. La carencia de dicho instrumento o guía de los servicios en territorio guatemalteco y la necesidad de expandir sus servicios en la región es el motivo por el que se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles son las causas por las cuáles Hospital Americano sede Guatemala no logra expandir sus servicios para alcanzar su misión y visión?

## 3.2 Objetivos.

### Objetivo general

Evaluar el modelo de planeación estratégica de mercadeo utilizado en Hospital Americano sede Guatemala.

### 3.2.1Objetivos específicos

3.2.1.1 Establecer si existe un modelo de planeación específico de mercadeo en Hospital Americano sede Guatemala.

3.2.1.2 Determinar si existen planes o tratados de cooperación y referencia de pacientes con hospitales privados del país sede Guatemala.

3.2.1.3 Establecer si hay nuevos servicios qué ofrecer a los pacientes de Guatemala para competir en el mercado local y lograr una diferenciación.

3.2.1.4 Determinar si hay acercamientos estratégicos para establecer alianzas con compañías de seguro que refieran pacientes para incrementar el número de pacientes en Guatemala.

## 3.3 Alcances y límites de la investigación.

La presente investigación se desarrolló al evaluar el estado actual de la captación de pacientes que utilizan los servicios médicos de Hospital Americano en Guatemala, por medio del análisis de la información proporcionada por la gerencia general; así mismo con información de las áreas administrativa, médica y comercial; quienes conocen el desarrollo de los servicios médicos ofrecidos y sus políticas para la captación de pacientes e incremento en el número de servicios ofrecidos en el país. Se analizó información proporcionada por gerentes de hospitales que

refieren pacientes al extranjero y al presidente de la Asociación Nacional de Compañías de Seguros, para conocer si los pacientes locales hacen uso de seguros para ser atendidos en el extranjero. El periodo de estudio es el año 2013 y la falta de existencia de un plan estratégico específico para los servicios en Guatemala, fue limitante al contar únicamente con guías y planteamientos generales dados por la casa matriz a nivel mundial para todas las regiones en donde participan.

### 3.4 Metodología de la investigación.

#### 3.4.1 Sujetos de la investigación

Para el desarrollo de la investigación se consideraron importantes las opiniones, criterios, experiencia e información relevante de las personas que están vinculadas directamente al desarrollo de negocios para la comercialización de servicios médicos de la oficina de Hospital Americano en Guatemala.

Para ello se estableció como sujetos de investigación a las siguientes posiciones estrechamente vinculadas a los datos comerciales de la empresa.

Se incluyen como sujetos de la investigación a las siguientes posiciones:

- Gerente general, quien es la persona encargada de coordinar, supervisar y dirigir las actividades comerciales de la empresa a nivel nacional y está a cargo de los departamentos de área administrativa, servicios médicos, área comercial y servicios generales. El Gerente general coordina todas las actividades administrativo-financieras del Hospital
- Área de servicios médicos conformada por dos médicos especialistas que refieren a los pacientes de acuerdo a los estudios médicos que éstos presentan.
- Área comercial y área Administrativa conformadas por sus respectivos directores cada una.

- Gerentes generales de los tres hospitales privados locales que refieren pacientes al extranjero.
- Presidente de la Asociación Nacional de Compañías de Seguros que dan cobertura médica a los pacientes que viajan al extranjero.

### Determinación de la muestra

Como resultado de lo anterior y por la naturaleza del problema a investigar se hizo un censo al total de los sujetos anteriores como el total de la población a investigar como elemento de estudio, tomando en cuenta las características planteadas en la delimitación geográfica de la investigación, la población que se utilizó para la investigación está integrada por los colaboradores de las áreas que laboran en la oficina de Hospital Americano sede Guatemala, ubicada en la zona 15 de la ciudad de Guatemala.

Derivado del problema a investigar no se tomó una muestra y por el contrario se determinó el total de la población como elemento de estudio, siendo los siguientes sujetos:

Gerente general	1
Área de servicios médicos	2
Área comercial y administrativa	2
Gerentes generales de hospitales referentes	3
Presidente de Asociación Nacional de Compañías de Seguros	<u>1</u>
<b>Total</b>	<b>9</b>

### 3.4.2 Instrumentos de la investigación

Derivado del número de personas que conforman los sujetos de de la investigación se estableció que para la obtención de la información primaria, el instrumento de investigación utilizado con los participantes, fué la técnica de entrevista a través de guías dirigidas; “Entrevista implica que una persona calificada (entrevistador) aplica el cuestionario a los participantes; el primero hace

las preguntas a cada entrevistado y anota las respuestas” Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; Baptista Lucio, María del Pilar;(2010: 239).

Las entrevistas dirigidas se realizan con la finalidad de obtener información de primera fuente para obtener respuestas a las interrogantes planteadas en la presente investigación

Las entrevistas fueron dirigidas de la siguiente forma:

- Guía de entrevista para el gerente general de Hospital Americano.
- Guía de entrevista para los médicos especialistas de Hospital Americano que refieren pacientes.
- Guía de entrevista para el colaborador encargado del área comercial.
- Guía de entrevista para gerentes generales de hospitales locales que refieren pacientes.
- Guía para el presidente de la Asociación Nacional de Compañías de Seguros.

Las guías de entrevistas dirigidas a los sujetos de estudio permiten obtener información que proporcionará elementos de juicio tras el análisis e interpretación de lo recabado, habiendo sido considerados en estos instrumentos elementos de carácter cuantitativos y cualitativos para dar respuesta a las interrogantes del estudio y dar como resultado conclusiones y recomendaciones de la presente investigación.

### 3.4.3 Procedimiento de la investigación

El presente trabajo de investigación siguió el proceso instruido por la guía estudiantil proporcionada para la práctica empresarial dirigida; su desarrollo cumplió con los distintos pasos que conforman una investigación para este propósito, los mismos se desarrollaron de la siguiente manera:

- Al inicio se debió de seleccionar una empresa objeto de estudio y conocer su situación actual.
- Al establecer la empresa se procedió a determinar un tema de la misma.

- Establecido el tema objeto del estudio se realizó el cuadro diagnóstico con la metodología establecida.
- A través del método de la observación se analizó la problemática de la empresa relacionada con la comercialización de sus servicios médicos y se construyó una tabla de análisis FODA.
- Se elaboró el capítulo correspondiente al marco teórico con información de la empresa para conocer de cerca sus elementos y con ello tener una base sólida de datos que permitan definir y precisar la información actualizada, que se utilizó para el análisis y estudio de la investigación.
- Una vez construida la tabla se procedió a redactar el planteamiento del problema y con ello la formulación de la pregunta de investigación.
- Con la pregunta de investigación definida, se procedió a seleccionar el tema de la práctica empresarial dirigida a realizarse.
- Formulación de los objetivos general y específicos para responder a la problemática definida.
- Se definieron los alcances y límites de la investigación
- Determinación de la metodología de investigación.
- Selección de los sujetos de la investigación.
- Redacción de los instrumentos para responder a las preguntas definidas según los indicadores y objetivos, que constituyen las entrevistas y guías dirigidas. Validación de los instrumentos de recolección de datos, respecto a lo cual se efectuó las correcciones correspondientes previas a su aplicación.
- Se realizó el trabajo de campo y aplicación de los instrumentos.
- Se procedió a procesar los datos obtenidos como resultado del trabajo de campo, los cuales se presentan mediante una matriz de sentido.
- Posteriormente se analizaron los resultados al compararlos con principios teóricos relacionados.
- Se redactó las conclusiones en correspondencia con cada uno de los objetivos planteados.
- Se diseñó la propuesta de mejora que responde a la problemática identificada en el estudio.

- De igual manera se anotó y ordenó la bibliografía de acuerdo a los recursos bibliográficos consultados, consistente en cuadros e instrumentos que fueron presentados en la parte final del presente trabajo.

## Capítulo 4

### 4. Presentación de resultados

Para sustentar la investigación sobre ¿Qué resultados se obtienen con el modelo de planeación estratégica de mercadeo utilizado en Hospital Americano sede Guatemala? se procedió a realizar un censo a los sujetos de investigación en donde se utilizó un cuestionario guía de entrevista para determinar la situación en las áreas de gerencia, médica, comercial y administrativa, así como a los hospitales privados nombrados como competencia de Hospital Americano en Guatemala y al presidente de la Asociación de Aseguradoras de Guatemala sede como representante de la gremial.

Los cuestionarios de entrevistas dirigidas se realizaron al gerente general, médicos referentes, directores de área comercial y administrativa de Hospital Americano en Guatemala que son quienes desarrollan las actividades necesarias de los servicios médicos prestados en el país a través de la oficina local; así mismo se dio la guía de entrevista dirigida al presidente de Asociación de Aseguradoras de Guatemala como representante de la gremial de compañías de seguro que intervienen en el proceso de los servicios prestados. Con las guías de entrevista se obtuvo la perspectiva y opinión de cada uno de ellos sobre los aspectos de interés en la comercialización de los servicios médicos de Hospital Americano en Guatemala.

En el instrumento de investigación se han considerado elementos cuantitativos y cualitativos que permitieron formar criterios sujetos al análisis e interpretación con relación a la pregunta de investigación, para contribuir a las conclusiones y recomendaciones del presente trabajo de investigación.

#### 4.1. Resultados guía de entrevista:

Para la presentación de los resultados se prepararon las siguientes matrices de sentido de los cuestionarios de entrevista que se realizaron, en el encabezado se especifica el puesto del sujeto entrevistado y en el cuerpo de la matriz los aspectos evaluados de acuerdo a los objetivos del estudio, las respuestas de los entrevistados y los comentarios.

## Ilustración No. 5

Tabla No.2 Matriz de sentido: Entrevista dirigida al gerente general.

	<b>Aspecto a evaluar</b>	<b>Respuestas</b>	<b>Comentario</b>
1	Existencia de un plan estratégico de mercadeo general para Hospital Americano.	No, el plan que existe es general, el Hospital Americano desea abarcar diversos países y cumplir con normas norteamericanas para lograr su acreditación por la Joint Hospital Accreditation Commission. Para ello se expandió a otros países para lograr tener mayor audiencia y número de pacientes, los fines del hospital no son de lucro sino de convertirse en un hospital escuela.	La respuesta proporcionada por el gerente general indica claramente que a la fecha no existe un plan estratégico de mercadeo en Hospital Americano sede Guatemala.
2	Existencia de un plan estratégico de mercadeo para el país sede.	No, el departamento de servicios internacionales es la unidad encargada del incremento de pacientes e ingresos para el hospital en lo que se refiere a pacientes internacionales. Los ingresos obtenidos permiten la apertura de nuevas oficinas regionales en otras partes del mundo. Pero no contamos con planes detallados por región sino lineamientos generales.	Esta respuesta permite establecer que no hay un plan estratégico de mercadeo específico para el país sede.

3	Conocer si el plan que existe cumple con captar y aumentar el número de pacientes.	No, porque no hay plan y por lo mismo los servicios únicamente se conocen entre los pacientes que tenemos y por medio de programas de educación médica continua que se han realizado para los médicos del país en congresos	Evidentemente la gerencia reconoce que no se está logrando el objetivo general de captar más pacientes.
4	Establecer si la competencia local afecta el mercado de pacientes de Hospital Americano.	Si, por la cercanía y porque es la primera opción que tienen los pacientes. No requiere de planeación y si es una emergencia deben acudir de inmediato a ellos. Los hospitales que compiten con nosotros y viceversa son los grandes y acreditados como el Herrera Llerandi, Centro Médico y el Pilar por ser los que cuentan con instalaciones y servicios especializados con mayor cobertura en todo el país. Los sanatorios u hospitales pequeños y medianos son competencia de ellos pero no para Hospital Americano.	A partir de la respuesta proporcionada se puede observar que si se conoce que la competencia local afecta la captación de pacientes.
5	Conocer qué estrategias o técnicas se utilizan localmente para promover la captación de pacientes.	No, porque al no haber un plan, no hay material o promoción de los servicios con los que cuenta el Hospital Americano, ya que hay procedimientos nuevos y modernos; menos invasivos y con menor tiempo de recuperación en muchos casos para los pacientes.	Actualmente no se promueven los servicios para el mercado de Guatemala.

6	Establecer si existen prácticas que promuevan los servicios a nuevos pacientes para captarlos.	No, no hay planes que promuevan los servicios, solamente el plan general de convertirnos en hospital escuela a través de mayor cobertura, con programas de educación médica continua y telemedicina.	De acuerdo a la entrevista se logró evidenciar que no hay estrategias ni técnicas para captación de pacientes
7	Determinación de las fuentes a través de las cuáles se dan a conocer los servicios a los pacientes.	Alguno hospitales locales que refieren pacientes por no contar con equipo o procedimientos localmente; Internet para comunicar los reportes o citas nuevas con los pacientes, aseguradoras que los envían y médicos que conocen o han estado en Hospital Americano. Todos estos medios se han usado desde hace nueve años que lleva la oficina en Guatemala.	La referencia de pacientes y su captación es por medios informales que no se dan como consecuencia de un plan.
8	Existencia de controles del plan estratégico de mercadeo.	Sí, las metas y alcances que se logran son medidas en conjunto con la oficina en México, Perú, Paraguay, Arabia Saudita y el Caribe. Sabemos cada año cuantos pacientes han viajado y cuanto ha crecido el número de visitas.	Se pudo definir que los controles actuales son anuales y generados por el hospital matriz.
9	Establecer factores de orden cuantitativo que inciden en la captación de pacientes.	Mejores porque los precios son igual a los que hay en Guatemala, los gastos adicionales en que incurre el paciente al viajar se cubren al reducirse el número de días o tiempo de recuperación que están	La percepción en cuanto a los precios es subjetiva al indicar que el 100% de pacientes cancela con seguro de vida, sin embargo no se conoce a detalle si son competitivos con el mercado local.

		en Houston. La medicina privada en Guatemala es sumamente cara comparada a otros países de la región, además el 100% viaja con seguro.	
10	Conocimiento de elementos cualitativos que diferencian los servicios de Hospital Americano de la competencia local.	Sí, porque es un hospital que fue fundado desde inicios del siglo pasado con fines de investigación científica y especialización en sus áreas de cardiología, traumatología, cáncer de pecho, gastroenterología, neurología, y otros. Hay mas especialistas y un total de 12 mil personas trabajando. No hay comparación.	Los servicios profesionales son mayores en cantidad y calidad al contar con más oferta de especialistas y de instalaciones que cualquier hospital local.
11	Establecer si se promueven los servicios médicos nuevos y avances para atraer pacientes nuevos.	No, Los servicios son conocidos por los pacientes a través de los médicos especialistas acá en Guatemala y cuando visitan el hospital. A nuestra base de datos de pacientes se les envía información de acuerdo a la especialización o médicos que visitan. Esto se hace cuando surge un nuevo avance científico en esa área, pero no se hace de manera periódica o sistemática.	Se pudo identificar que no hay material de apoyo que comunique a los pacientes actuales o nuevos de los avances y servicios ofrecidos por el hospital que pudieran atraer a más pacientes.

12	Conocer si los pacientes están identificados con el Hospital.	Sí, los pacientes que viajan lo hacen de manera rutinaria y vuelven a sus chequeos y porque el 100% paga con seguro no pierden sus citas. Son pacientes de nivel A plus.	Los pacientes vuelven a sus citas y chequeos por la cobertura de sus seguros, lo cual es positivo. No obstante, es evidente que se trata de los mismos pacientes que ya reciben tratamientos y atención recurrente.
14	Existencia de estrategias para incrementar la captación de pacientes con otras entidades.	No hay ningún tipo de alianza con otros hospitales para referir pacientes al extranjero y para que al volver sean atendidos o darles seguimiento localmente. Las aseguradoras tampoco refieren, solamente el paciente es quién decide.	No existen acuerdos para promover los servicios que permitan incrementar el número de pacientes.

Fuente: Elaboración propia, octubre/2013.

## Ilustración No. 6

Tabla No.3 Matriz de sentido: Cuestionario de entrevista al médico internista y médico cirujano.

	<b>Aspecto a evaluar</b>	<b>Médico internista</b>	<b>Médico cirujano</b>	<b>Comentario</b>
	Existencia de plan estratégico para el país sede.	No, porque se hace por lo general a través de nosotros y de paciente a paciente.	No, lo hacemos con nuestra base de datos de pacientes y ellos se refieren unos a otros, por lo general son familias que pasan de padres a hijos y algunos nietos.	Se pudo observar que la manera en que los servicios son promovidos es informal de carácter personal, comunicación de boca en boca.
3	Cumplimiento de los objetivos del plan	Si, los pacientes cuando vienen referidos por personas y familiares saben a qué van y preguntan por ello. Ejemplo cirugía plástica o neurología, etc.	Si porque los mismos pacientes se cuentan unos a otros que hay en el hospital y la información se las dan al volver de sus citas o tras haberse operado.	La percepción de ambos es que el plan general cumple de forma simple en dar a conocer a los pacientes, lo que denota comodidad en sus puestos y al ser médicos no importa el número de pacientes.
4	Establecer la competencia.	Sí, es lo que está a la mano y disponible, no por precio o calidad de servicio sino por eso únicamente, como Centro Médico, Herrera Llerandi y el Pilar son los del nivel de pacientes que nos visitan y viajan.	Si definitivamente es lo que hay en el país, Centro Médico, Pilar, Herrera Llerandi.	La competencia es un elemento que les arrebatan pacientes aun del mismo nivel económico por factores como el tiempo y localía.

6	Determinar si se llega a nuevos pacientes por medio de la sede.	No, solamente se da cuando llaman o piden información.	No	Se pudo observar que no se promueven los servicios a los pacientes para captar mayor número por medio de la oficina sede.
7	Crecimiento de número de pacientes.	Sí, crece porque cada año las familias que viajan llevan a otros familiares o amigos. Nos visitan de 40 a 50 pacientes cada mes, y va creciendo desde que hay una oficina en Guatemala.	Sí, porque muchas veces los que viajan aprovechan las vacaciones de medio año y visitan otros lugares junto a amigos y todos se hacen chequeos.	El crecimiento de pacientes se da por referencia personal y medios impersonales no por un plan.
8	Determinación de elementos cuantitativos como precio que inciden en la captación de pacientes.	Normales, porque los precios excepto por el costo de viaje son los mismos. Los pacientes viajan con seguro y el precio no es problema pero muchas veces comentan que es más económico por tardarse menos en citas y tener todo arreglado al momento de llegar a Hospital Americano.	Normales para centros privados, los precios son los mismos.	Si se tiene conocimiento por parte de los médicos en cuanto a los precios comparados con la competencia.
9	Establecer ventajas cualitativas que diferencian al Hospital Americano de su competencia para	Sí, Hospital Americano cuenta con recursos de equipo y humano que no hay oferta en el país por ejemplo: en el área de traumatología hay médicos especializados	Sí, porque es un hospital de investigación y hay mucho procedimiento experimental y centros especializados por área médica. En Guatemala los médicos son buenos y conocen	Se puede observar que la seguridad en cuanto al ofrecimiento de servicios más especializados y mayor oferta de los mismos es conocida por los

	captar más pacientes.	de la mano, y de estos hay unos que se especializan en diferentes huesos y dedos.	muchas veces de los procedimientos pero lamentablemente no hay un solo hospital de investigación o desarrollo científico en el país con que comparar. Además el servicio.	médicos comparada a lo ofrecido a nivel local.
10	Determinar si existe retroalimentación con los pacientes para promover los servicios.	No, solo cuando la piden.	No.	Los médicos no realizan tareas que pueden captar más pacientes, solamente cuando realizan consultas.
11	Establecer si existe seguimiento a los pacientes para no perder los actuales y una posibilidad para captar futuros.	Sí, al venir a sus consultas o seguimiento les enviamos por correo resultados, o correspondencia como integración de cuentas, notas de médicos, prescripciones, etc.	Sí, se les hacen llegar sus exámenes, laboratorios, correspondencia, cuentas.	Se puede observar que el seguimiento si es rutinario para los pacientes, lo cual es una ventaja de servicio para los mismos.

Fuente: Elaboración propia, octubre/ 2013.

## Ilustración No. 7

Tabla No.4. Matriz de sentido: Cuestionario de entrevista al área comercial área administrativa.

	<b>Aspectos evaluados</b>	<b>Área comercial</b>	<b>Área administrativa</b>	<b>Comentario</b>
2	Existencia de plan estratégico específico para el país sede.	Sí, es el mismo plan anterior.	No hay planes específicos de desarrollo de Hospital Americano por países.	Como pregunta cruzada se corrobora que no hay un plan local y que la idea del director comercial no está acorde con la del director administrativo. No hay una idea integrada.
3	Cumplimiento de los objetivos del plan	Sí, porque el objetivo es de abarcar más regiones en cuanto a presencia médica y científica. Se tienen más de 6000 pacientes en nuestra base de datos y anualmente nos visitan alrededor de 600, entre nuevos y antiguos.	Considera que no, porque el plan general de Houston es para todos los países y se enfoca en servicios internacionales para dar a conocer los servicios y programas del hospital en la región.	Como se puede observar no hay una correlación ni comunicación de las ideas ni planes entre la dirección comercial y la administrativa.
4	Establecer la competencia.	Sí porque nos limita a obtener mayor número de pacientes internacionales, son del nivel económico que puede visitarnos, pero por emergencias, tiempo no lo hacen.	Sí afecta, porque es un segmento reducido al que se atiende y los pacientes van a lo que encuentran más a mano. Los pacientes internacionales tienen que planear sus cheques.	Ambos están de acuerdo en que los hospitales privados grandes son competencia directa al estrato económico que van dirigidos.
5	Identificar la competencia	Centro Médico, Herrera Llerandi y El Pilar son los más grandes y conocidos.	Indica los mismos.	Ambos directores mencionaron a los mismos competidores.

8	Existencia de inversión para promover los servicios de Hospital Americano.	Solamente lo que se gasta en enviar correos electrónicos y a los pacientes por correo físico en días festivos como tarjetas de felicitación, navideñas, cumpleaños.	Sí, para el mantenimiento de la oficina y su presencia acá en Guatemala.	Se pudo establecer que existe un presupuesto para envío de correspondencia y otros medios, pero no se hace para promover los servicios, es de atención al cliente.
9	Establecer la existencia de objetivos y metas a cumplir anualmente por oficina sede.	No solo para Guatemala no hay, son globales el hospital desea ser Hospital Escuela y para ello necesita lograr en los próximos años un total de 100 mil pacientes internacionales entre todos los países.	Sí, informan del crecimiento en general pero de Guatemala específicamente no, solo los reportes de los pacientes que viajan que son de alrededor 600 al año de Guatemala, aparte son el resto de países.	Como se observa existe un divorcio entre lo que considera la unidad comercial y la administrativa, el primero contempla el objetivo global y el otro habla de controles, no existe un plan integrado para dar a conocer los planes a todo nivel.
11	Determinar si lo hecho en la actualidad es efectivo para captar pacientes.	No se ha hecho bien, es posible utilizar otros medios para promover la oficina y así lograr mayor captación de pacientes que es lo que se busca.	No se han hecho. Si se pueden usar otros medios como el internet, redes, correspondencia, vallas y otros medios para promocionar y dar a conocer de la existencia de Hospital Americano en Guatemala, pero no hay presupuesto y tampoco directrices para hacerlo.	Ambos consideran necesario realizar actividades que permitan dar a conocer más el hospital y captar con ello más pacientes.

12	Establecer el si hay crecimiento en la captación de pacientes.	Sí han aumentado de acuerdo a los reportes enviados en un 5%.	Se está creciendo a un ritmo de entre 5 a 10% anualmente. Hay un total de 6000 pacientes y con cerca de 600 que visitan anualmente al hospital.	Se pudo identificar que ambos indican que el crecimiento es de alrededor de un 5%.
13	Existencia de materiales o actividades que promuevan los servicios.	No, hace años se participaba en torneos de golf y en congresos médicos regionales en Guatemala pero no se continúa haciendo.	Sí, únicamente los materiales médicos y revistas médicas que se publican vía electrónica que los pacientes pueden ver por internet, las tarjetas navideñas y de felicitación son recordatorios de la oficina en Guatemala.	De manera general el Hospital Americano edita revistas en español, participa en torneos extranjeros como patrocinador, pero no para el mercado de Guatemala.
14	Establecer los resultados de las actividades que promueven los servicios del hospital.	Los reportes mensuales y anuales que se producen para darle seguimiento a las fichas médicas de los pacientes nuevos y de los que viajan a tratamientos. Estos son producidos en Houston y enviados a Guatemala. Hay pacientes que visitan el hospital sin llegar a la oficina local previo a su visita o viaje.	No, reportes en lo que respecta pacientes no, en lo administrativo corresponde enviar reportes de gastos mensuales, integración de caja chica, pagos a terceros, salarios y honorarios médicos, alquiler de oficina, servicios generales y los servicios de energía, agua, teléfonos e internet y otros gastos esporádicos.	Se puede observar que no hay controles por carecer de actividades que promuevan al hospital, los controles mencionados son de carácter médico administrativo.

Fuente: Elaboración propia, octubre/2013.

### Ilustración No. 8

Tabla No. 5. Matriz de sentido: Cuestionario de entrevista a los directores de hospitales privados competencia indirecta de Hospital Americano.

	Aspecto evaluado	Hospital Médico Centro	Hospital El Pilar	Hospital Herrera Llerandi	Comentario
1	Determinar si Hospital Americano es conocido para los hospitales locales.	Si	Si	Si	Si se conoce para los hospitales locales.
2	Establecer si perciben a Hospital Americano como competencia hospitales localmente.	Establecer si la competencia es buena y siempre hay nichos de mercado que abarcar.	No sé, no creo que incida en los pacientes locales. Los pacientes hoy en día ya saben a dónde quieren ir. Es otro mercado.	Si, para que haya otra alternativa para los pacientes. Los pacientes nuestros no cambian siguen fieles a este hospital y pasan de generación a generación. Quizá a los extranjeros que residen en el país les interese.	La percepción de la competencia es que el hospital representa competencia, a pesar de pensar que sólo es para extranjeros.
5	Establecer si la competencia local percibe negativamente a Hospital Americano para captar pacientes.	Sí, aunque es otro mercado para ellos nosotros estamos aquí y si es una emergencia no pueden esperar hacer arreglos para viajar	Sí, ellos no compiten con nosotros; ya estamos en el punto. El enfermo no espera cuando está mal.	Sí, por ser locales, por idioma, costos, comodidad.	Se conoció que no representa competencia, que los pacientes prefieren de manera mediata al hospital local por su disponibilidad.

6	Existencia de un plan que promueva la captación de pacientes contra la competencia.	No, porque si lo hicieran nosotros sabríamos de ellos y nunca se sabe nada. De hecho los pacientes que hemos referido son por conocimiento de nuestros médicos que han ido a Houston.	No sé, yo no tengo conocimiento de si se promocionan al menos aquí. Nosotros trabajamos con el Baptist de Miami cuando referimos pacientes.	No sé.	No existe un plan estratégico de mercadeo para captar pacientes.
7	Conocer cuantitativamente como consideran los precios de la competencia de Hospital Americano.	No, porque para viajar se incurren en gastos extra y en EEUU los precios son más elevados.	No, ellos son más caros.	No, pero creo que los pacientes que viajan lo hacen siempre con seguro.	Se pudo establecer que el costo no es problema para los pacientes, viajan a expensas de sus seguros.
8	Determinación de emigración de pacientes locales hacia el extranjero.	Es posible, sí. No sabe con certeza pero algunas empresas mandan a sus ejecutivos al extranjero para chequeos, no sabe si ellos son una opción.	No sabe.	Sí, las personas que viajan aprovechan para hacerse chequeos a veces en EEUU.	Se puede identificar que a la fecha no hay registros de control de pacientes que viajan, solo se conocen los reportes generales de hospital.

10	Conocimiento de los servicios especializados y la diferenciación del mercado local.	No, aquí son mejores las atenciones con los pacientes. Los hospitales grandes no tienen atención personalizada; solo en algunos casos cuando no hay un equipo o procedimiento entonces tienen que viajar.	Sí, ya todo es igual no hay servicio especializado que no haya oferta en Guatemala, solo muy pocas cosas no se realizan y éstas siempre han tenido que ver con hospitales fuera del país, pero no es algo significativo.	Sí, nosotros estamos a nivel, los nosocomios tipo A en Guatemala están a la altura de cualquier hospital de EEUU.	No hay en ninguna de las áreas comerciales o administrativas una tarea para dar a conocer los servicios y especialidades médicas para los pacientes.
11	Establecer otras fuentes para captar pacientes y dar a conocer servicios de Hospital Americano.	Directamente no, como política o algo establecido no, algunos de nuestros especialistas estudiaron en Hospital Americano y ellos sí los refieren.	No, nosotros hemos referido al Baptist de Miami por haber un acuerdo bilateral de pacientes y médicos.	Sí	Se puede observar que no existen esfuerzos ni planes para dar a conocer y promover los servicios médicos a nivel local, e internacional para expandir la captación de pacientes.
12	Existencia de un plan estratégico con la competencia.	No hay ninguna alianza comercial o médica.	No.	Existe un pacto de caballeros, algunos de nuestros especialistas estudiaron en Hospital Americano y ellos refieren pacientes a colegas.	No hay a la fecha una alianza o acercamiento con la competencia para apoyar e incrementar el número de

					pacientes.
13	Viabilidad de alianzas estratégicas con la competencia para captar más pacientes.	Sí, la apertura comercial hoy en día es viable, es de conocer los intereses y objetivos de cada cual. Por ejemplo referirles pacientes pero que sus citas o visitas de seguimiento las puedan realizar acá en los hospitales locales.	Ya cuentan con un acuerdo entre el hospital y el Baptist de Miami.	Sí.	Se considera posible que haya alianzas o acuerdos para promover la captación de pacientes entre hospitales privados y el hospital Americano.

Fuente: Elaboración propia, octubre/2013.

## Ilustración No. 5

Tabla No.6 Matriz de sentido: Cuestionario de entrevista al presidente de Asociación de Aseguradoras en Guatemala.

	Aspectos a evaluar	Respuestas	Comentario
1	Existencia de planes de seguros para pacientes que viajan al extranjero.	Si	Se pudo identificar que es un factor positivo la cobertura de seguros para pacientes.
2	Establecer si constituyen las compañías de seguro una fuente para referir pacientes.	No, se agotan todas las posibilidades de oferta en el país.	Los hospitales extranjeros no constituyen la primera opción para las aseguradoras al referir pacientes.
3	Establecer si tienen definidos proveedores de servicios médicos en el extranjero.	No, la decisión es del paciente quién conoce sus medios y recursos. Aplica para todos aquellos asegurados que cuentan con pólizas de servicios internacionales.	A pesar de conocer de la existencia de hospitales en el extranjero las compañías de seguro dejan la decisión al paciente.
4	Identificar si los precios constituyen una barrera para las aseguradoras que afecte la referencia hacia pacientes.	Sí, incrementa los costos y la integración de las cuentas para el reintegro cuando es por reembolso o prepago, se demora y eso eleva los costos de las aseguradoras locales en gastos administrativos.	Para las compañías de seguro los precios son un factor negativo y esto puede incidir en no referir pacientes.
5	Conocimiento de la preferencia de los pacientes asegurados hacia hospitales extranjeros.	No hay arreglos entre hospitales para referir pacientes, algunos médicos que han realizado sus estudios o residencias de especialidades allí sí refieren, pero documentado o legal con aseguradoras no.	Aquí se pudo identificar a través de los reclamos de seguro que los hospitales más usados en el extranjero son el Baptist de Miami y el Hospital Americano.

6	Existencia de alianzas comerciales con hospitales extranjeros.	Sí, recibimos reclamos de seguro por cobro de servicios en ese hospital todos los años y meses, por lo general son familias completas que van en el verano.	No hay un instrumento que soporte o ayude a referir pacientes de manera directa con las compañías de seguro que pueda ser útil para incrementar el número de pacientes.
7	Identificar si está posicionado el Hospital Americano con las compañías de seguro.	Sí, probablemente por el crecimiento en la compra de pólizas de seguro internacionales para ejecutivos y mandos de compañías que se han venido al país ha crecido, probablemente entre un 5 y 10%	Se pudo observar que si se conoce el Hospital Americano y su oficina en el país, lo cual es positivo.
8	Determinar si hay crecimiento en el número de asegurados que viajan al extranjero.	No tenemos información si en lo particular visitan a compañías de seguros, pero a través de la gremial no.	Aquí se menciona un mercado de pacientes ejecutivos que puede ser útil a futuro para incrementar el número de pacientes.
9	Establecer si se promueve la oficina de Hospital Americano con las compañías de seguro.	No, trabajamos con coaseguro, en el momento de un siniestro o evento en el que por este motivo se tuviera que cubrir todas las pólizas y reclamos de seguro de carácter internacional, nos remitimos con ellos. Los que tienen límite son los pacientes, con sus deducibles y máximos.	No hay un plan para promover los servicios de Hospital Americano con todas las compañías de seguro que dé a conocer sus servicios.
10	Existencia de limitaciones que pueden afectar la utilización de hospitales extranjeros y Hospital Americano.		Aquí se pudo identificar que no hay limitantes para los asegurados que deseen viajar y ser tratados en el extranjero lo cual es positivo.

Fuente: Elaboración propia, octubre/2013.

## Capítulo 5

### 5.1 Análisis y discusión de resultados

Según Hernández Sampieri, et.(2010), la revisión de la literatura y su comparación con los resultados es una fuente para revelar diferentes niveles en el desarrollo de un tema determinado, tales como la existencia de una o varias teorías ya desarrolladas que estén soportadas por evidencia empírica y que se apliquen consecuentemente al problema de investigación; así mismo, que puedan haber piezas o trozos de teoría que sugieren variables potencialmente importantes que pueden ser aplicadas al problema de investigación. En relación con esta definición se procedió a comparar los resultados obtenidos al realizar la consulta con las fuentes bibliográficas citadas en el marco teórico.

#### 5.1.1 Resultados del modelo actual de planeación estratégica del Hospital Americano.

De acuerdo al planteamiento de las preguntas en las entrevistas dirigidas y a las respuestas dadas por los colaboradores, se evidencia que actualmente no existe un plan específico o modelo de planeación definido por la casa matriz en Houston, a seguir en Guatemala.

La falta de conocimiento por parte de los entrevistados es notoria y se refleja en el hecho de que algunos consideran la misión del Hospital como el objetivo y plan específico a seguir en el país; sin embargo considerando que la teoría específica que “planear incluye seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones para lograrlos”(Koontz, Harold; Weihrich, Heinz; Cannice, Mark; (2008:30); se pudo notar que no existen acciones específicas o delineadas en un plan para seguirse en el país. El gerente general, los directores y médicos no cuentan con un instructivo o instrucciones en las que se les solicite, realizar acciones para lograr captar más pacientes en el país sede.

### 5.1.2 Evaluación de los resultados obtenidos con el modelo actual.

La medición de los resultados es un parámetro importante que permite a las entidades comerciales establecer donde se encuentran y hacia donde deben enfocar sus esfuerzos para alcanzar los objetivos propuestos. “Controlar es medir y corregir el desempeño individual organizacional para asegurar que los sucesos se conformen a los planes” y esto incluye medir el desempeño contra metas y planes, mostrar donde existen desviaciones de los estándares y ayudar a corregir desviaciones” (Koontz, Harold; Weihrich, Heinz; Cannice, Mark; (2008:31).

Al evidenciar los colaboradores que no existe un plan no hay parámetros con que comparar los resultados; se pudo establecer que consideran que hay un crecimiento del 5% anual en el volumen de pacientes que utilizan los servicios; eso derivado de que los pacientes actuales viajan posteriormente con sus familias o invitan a otros familiares o amigos a viajar para realizar sus chequeos médicos en el extranjero. Con lo descrito se demuestra que las personas que utilizan los servicios de Hospital Americano en Guatemala son un grupo específico de pacientes y familias en comparación con el resto de la población, que busca servicios médicos ya que el 100% de los pacientes utilizan seguro y segundo son pólizas que tienen cobertura en el extranjero.

### 5.1.3 Planes específicos de trabajo para las unidades comercial, administrativa y médica.

“La integración es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social” Reyes Ponce;(2002:253.)

La carencia de un plan estratégico, guía o lineamientos para alcanzar objetivos y la definición de los medios necesarios para alcanzarlos se evidencia en toda la organización de acuerdo a lo manifestado por los trabajadores de las áreas comercial, administrativa y médica; el gerente general ha manifestado así mismo que no siguen un plan específico para el país y las unidades debajo de sus estructura también carecen de instrucciones para incrementar el número de pacientes; como lo indican en su misión de establecer de manera global los estándares de excelencia en servicios de cuidado, atención médica, capacitación y educación médica; así como

de consultoría. La misión de la empresa es global pero no existe un plan estratégico, que sea específico en el país sede, para que se integre a esa misión.

#### 5.1.4 Planes de cooperación con otras unidades hospitalarias para captar pacientes.

Se puede notar en las respuestas de los entrevistados que al no haber un modelo de plan a seguir en el país sede, no existen estrategias o políticas locales para cooperar con otros hospitales y referir pacientes a Houston. Lo anterior se denota al percibir en las respuestas que no hay planes de promoción de los nuevos servicios de Hospital Americano en Guatemala para dar a conocer sus procedimientos y avances médico científicos. No hay cooperación entre unidades hospitalarias locales, que permitan a través de la referencia de pacientes tener más afluencia de los mismos para procedimientos nuevos y expandir sus servicios. Al tener una estrategia de expansión horizontal a Hospital Americano le ha faltado proponer estrategias específicas para abarcar al mercado específico donde ubica oficinas sede.

Como se menciona en el marco teórico dentro de la planeación estratégica existen tres estrategias de modelo de crecimiento que son horizontal, vertical y diversificación; el modelo horizontal propone que las empresas expandan sus servicios en mercados locales, nacionales o internacionales. El Hospital Americano ha abierto oficinas en otros países pero no ha proporcionado herramientas como planes, estrategias y técnicas a los mismos para atraer mayor número de pacientes actualmente.

#### 5.1.5 Promoción de servicios nuevos.

La promoción consiste en informar y persuadir a su mercado objetivo del valor de su producto, las principales herramientas promocionales son la publicidad, venta personal, relaciones públicas y promoción, Cyr, Donald; Gray, Douglas (2004: 4).

La decisión de usar estos elementos deben de ir descritos en un plan de acuerdo a los objetivos y estrategias definidos en el mismo plan; al no haber un plan específico o definido para el país sede no se cuenta con éstas herramientas y de acuerdo a lo manifestado por los entrevistados no

existen planes de promoción o mercadeo, para dar a conocer sus servicios actuales y los servicios nuevos. No hay planes para los usuarios ni para los hospitales del país que den a conocer sus servicios y con ello lograr mayor captación de pacientes. Así mismo no se dan a conocer los servicios de educación médica continua que ofrecen para los médicos y hospitales; esto lo manifestaron los médicos internista y general de la oficina en Guatemala, lo que indica que hay una serie de servicios nuevos que ofrecer y no se realizan esfuerzos locales por hacerlo; ni existen planes o lineamientos que indiquen que deben de realizarse. Por lo anterior, se pueden aplicar medidas como se describen a continuación:

1. Implementar un plan de mercadeo para incrementar el número de pacientes que utilizan los servicios del hospital sede en Guatemala con objetivos y estrategias definidas para el mercado guatemalteco.
2. Definir dentro del plan acciones a realizar por los trabajadores de la oficina sede, tareas que se encaminen hacia el logro del plan de manera específica con los hospitales, compañías de seguros y otros a través de la gerencia y área comercial de la oficina sede.
3. Integrar y difundir el plan de mercadeo a los trabajadores, compartiéndolo con toda la organización para que los objetivos y misión sean conocidos por los trabajadores (de acuerdo a lo indicado en el estudio) y dirijan sus esfuerzos hacia el logro del mismo.
4. Definir en el plan de mercadeo estrategias enfocadas hacia la participación de hospitales privados locales para referir pacientes como una fuente externa y alternativa de mercadeo de los servicios del hospital en el país sede por medio de alianzas comerciales o estratégicas, sirviendo de distribuidores de sus servicios.
5. Establecer en el plan de mercadeo las estrategias necesarias para penetrar en el mercado de los seguros y que los mismos constituyan una fuente de referencia para los pacientes a la hora de decidir sus tratamientos en el extranjero a través de alianzas estratégicas que permitan la difusión de los servicios del hospital y construyan una red de distribución.
6. Definir acciones que permitan difundir y promover los avances científicos y nuevos procedimientos del hospital con los médicos, hospitales locales, compañías de seguros y

pacientes a través de material promocional y publicitario, realizándose de manera sistemática y periódica utilizando medios como la correspondencia, redes sociales y la pagina web de internet, que constituyan la promoción del hospital en el país sede.

## Conclusiones

1. Se determinó que no existe un plan específico para Guatemala que indique objetivos, lineamientos y estrategias a seguir para incrementar el número de pacientes que viajan anualmente a realizarse sus chequeos médicos a Houston; esto sucede en todas las áreas que componen la oficina de Hospital Americano sede Guatemala; Gerencia General, área Comercial, área Administrativa y área Médica. La carencia del plan no permite que todos trabajen de manera integral, que hayan objetivos y metas a perseguir para poder aplicarlas al mercado local y así atraer a más pacientes.
2. Se identificó que la gerencia general, unidad comercial, unidad administrativa y unidad médica conocen de la misión global de la empresa; sin embargo no existen lineamientos, especificaciones verbales o escritas, que instruyan a dichas unidades a perseguir metas o logros en el país sede a alcanzar, porque no hay registros localmente del volumen de pacientes o procedimientos realizados a los mismos al viajar; todo está centralizado en la casa matriz de Houston.
3. Se estableció que a falta de un plan, en la oficina del país sede las unidades comerciales y administrativas y de servicios médicos, no realizan actividades de promoción o mercadeo para promover los servicios del hospital. Sus funciones son primordialmente de mantenimiento de actividades y procesos administrativos y médicos.
4. Se determinó que no existen propuestas o estrategias para con los hospitales locales para implementar actividades de referencia de pacientes, para aquellos pacientes que no puedan ser tratados localmente por falta de equipo o procedimientos.
5. Se estableció que el mercado objetivo de Hospital Americano lo constituyen las personas que cuentan con seguro médico internacional y que viajan a Houston para ser tratados junto con su familia anualmente. Que este grupo de personas aumenta en una proporción del 5% anualmente de acuerdo a los registros médicos.

6. Se identificó que no existen planes con compañías de seguros para promocionar los servicios del hospital con los pacientes que cuentan con pólizas de cobertura internacional y que constituyen el mercado del Hospital Americano en el país sede.

**6. Propuesta de un plan de mercadeo para Hospital Americano en el  
área comercial sede Guatemala.**

## **Propuesta de un plan de mercadeo para Hospital Americano en el área comercial de su sede en Guatemala.**

### **Introducción.**

El plan de marketing es un documento escrito que detalla la situación actual respecto de los clientes, competidores y ambiente externo, y que proporciona las pautas para las asignaciones de objetivos, acciones de marketing y recursos a lo largo del período de planeación, para un producto o servicio existente o propuesto. La ventaja de establecer un plan de marketing es que se deja por escrito las acciones a realizar y las mismas varían de acuerdo a la empresa, el producto, servicio y objetivos.

En el presente estudio de acuerdo a los objetivos de investigación y los resultados obtenidos, se propone un plan de mercadeo para que los ejecutivos del hospital tengan las herramientas necesarias para promover los servicios ofrecidos en el país, derivado a que actualmente no ejecutan acciones para hacerlo. El precio, la plaza, la promoción y el producto constituyen las denominadas “4P” o marketing mix, de éstas y para la propuesta presente como resultado del estudio realizado y conclusiones del mismo, se propone un plan con enfoque a las áreas de promoción de los servicios y distribución de los mismos a través de redes hospitalarias, médicas y de seguros por ser un servicio.

Esta propuesta tiene como objetivo crear una comunicación integrada de marketing que le permita a Hospital Americano sede Guatemala, dar a conocer sus servicios médico hospitalarios a través de la gerencia y área comercial a las compañías de seguros, hospitales privados para que éstos tengan conocimiento de los servicios y puedan referir un mayor número de pacientes, constituyéndose en portadores de información.

La aplicación de esta propuesta estará bajo la responsabilidad única de las autoridades de la oficina de Hospital Americano en Guatemala, quiénes deberán de apearse a sus lineamientos y ser flexibles a la dinámica que este plan exige.

## **Justificación**

El mercado siempre constituye la principal fuente de ingreso para las empresas, es por ello que se considera que la propuesta de un plan de mercadeo de los servicios de Hospital Americano sede Guatemala, contribuirá a dar a conocer la existencia de sus servicios en el país y así incrementar el número de pacientes que lo visitan.

De acuerdo a la investigación realizada se determinó que la organización no cuenta con un plan que les permita mercadear sus servicios con objetivos específicos para Guatemala, que sus directrices o lineamientos son de carácter general y no desarrollan acciones de promoción de sus servicios en el país por medio de sus ejecutivos para poder así lograr su misión de globalizar sus servicios y ser un hospital reconocido mundialmente.

El plan de mercadeo que se propone consta de los siguientes pasos:

1. Resumen ejecutivo.
2. Análisis de la situación o diagnóstico.
3. Objetivos general y específicos.
4. Estrategias de mercadeo.
5. Programas de acción.
6. Presupuesto para su implementación.
7. Resultados esperados con la implementación de la propuesta.

## **1. Resumen ejecutivo**

El trabajo que se presenta, contiene los puntos importantes en cuanto a las acciones que se deben de tomar, para buscar obtener un incremento en el número de pacientes que visitan Hospital Americano a través de acciones que no se han realizado con anterioridad en Guatemala.

En entrevista directa con el total de los trabajadores, se estableció que Hospital Americano por ser un hospital de investigación no es lucrativo, sin embargo, los réditos obtenidos son reinvertidos en investigación de especialidades médicas, para el desarrollo científico en la búsqueda de curas a las enfermedades del mundo; su visión es ser globalmente reconocido y esto requiere de un mayor número de pacientes.

Por ello se presenta un análisis de la situación, en donde se determina que el estado actual de la organización demuestra que existen anualmente un promedio de 600 visitantes que viajan a la casa matriz. De este número la mayoría viaja en vacaciones de medio año y se pudo establecer que lo hacen por medio de sus propios recursos y con gastos pagados por medio de sus seguros.

De los resultados obtenidos de la investigación se pudo establecer que con el modelo actual de negocios para las actividades comerciales y administrativas en el hospital, el número de pacientes crece a un ritmo de 5% anual; esto porque de acuerdo a lo manifestado por el gerente general y el director comercial, los pacientes se han mantenido desde hace diez años viajando a Houston para ser atendidos y en consecuencia han llevado a sus familiares y amigos; siendo ellos la principal fuente de referencia del hospital y motivo de crecimiento del número de pacientes del mismo.

Se pudo establecer que la misión y visión de la empresa constituyen la única directriz y es considerada la estrategia general a seguir para la consecución de los negocios y que no hay planes promocionales o mercadológicos que sugieran acciones para hacer incrementar el número de pacientes de manera planificada estratégicamente en Guatemala y así lograr incrementar el número anualmente.

Por ello se propone que el director del área comercial debe de realizar acciones mercadológicas a través de un plan de marketing, que le permita dar a conocer los servicios de Hospital Americano

en Guatemala e incrementar el número de visitantes al año que van a Houston, para cumplir con esa misión y visión de manera objetiva y a través de esfuerzos propios del hospital Americano con sede en Guatemala.

La propuesta se centra en el área comercial de los negocios de Hospital Americano y de la implementación de planes promocionales y de acercamiento a hospitales privados y aseguradoras para que puedan referir pacientes. Los clientes potenciales al conocer de los nuevos servicios y procedimientos tendrán otra opción hospitalaria y se podrán utilizar los servicios aquellos que nunca han oído de él por falta de referencia de sus compañías de seguro o de los hospitales privados locales, que no pueden ofrecer los procedimientos que sí ofrece el Hospital Americano.

## **2. Análisis de la situación o diagnóstico.**

La competencia de acuerdo a los trabajadores del hospital Americano la constituyen los tres hospitales privados más grandes del país por el número de especialidades que abarcan y ofrecen, así como por sus instalaciones y equipos.

En entrevista a la presidencia de la gremial de Instituciones de Seguro de Guatemala, se pudo establecer que el nicho al que se dirigen los servicios es un sector reducido de la población, que cuenta con pólizas de seguro internacional y seguros que cubren sus gastos médicos directamente o por reclamo posterior a los pagos realizados y en moneda extranjera.

Por lo anterior las acciones del presente plan de mercadeo se dirigen a lo interno de la estructura de Hospital Americano sede Guatemala y en específico al área comercial o negocios para que se implementen alianzas con los hospitales privados que no ofrecen el número de especialidades y procedimientos que hospital Americano sí tiene; así como a las compañías de seguro para que refieran pacientes que no pueden ser tratados en el país o que deseen otra alternativa médica.

### **2.1 Mercado meta**

De acuerdo a lo explicado por el gerente general el hospital local tiene aproximadamente al año un total de 600 pacientes que los visitan y que el promedio gastado en el extranjero por cada uno de acuerdo a los reportes financieros, es de 8 mil dólares que da un total de 4, 800,000 millones

de dólares y que el costo de la oficina en Guatemala es de 180 mil dólares incluyendo los gastos administrativos y salarios. Los registros financieros son dados de manera general para compartir con la oficina local sin especificar en detalle el desglose de los exámenes, procedimientos, medicamentos e insumos gastados en el paciente; sino más bien de manera global para medir en ventas brutas el total del mercado en Guatemala. Considerando lo anterior, la propuesta del plan para incrementar en un 10% el número de visitantes generaría ingresos adicionales de 480 mil dólares al año de manera creciente.

## **2.2 Participación del mercado local**

De acuerdo a la información obtenida con el gerente general, la oficina en Guatemala cuenta con un promedio de 600 pacientes que viajan al año. El presidente de la Asociación Nacional de Seguros indicó que el total de seguros en el país es de 424 millones de dólares para el 2013, de los que el 29% representan seguros médicos con un total de 123, 250,000 millones de dólares; de los cuales 4.8 millones de dólares representan los 600 pacientes del hospital Americano y representan un 4.93% de esas pólizas. Al lograr un incremento al 10% del número de pacientes que visiten el hospital en el primer año, 660 el total representará más del 5% del mercado local de seguros médicos.

## **2.3 Consumidor**

El consumidor actual son los pacientes que cuentan con seguros médicos y con póliza internacional.

## **2.4 Factores externos**

Los factores externos que intervienen como limitaciones son los pacientes que cuentan con seguro internacional y que requieren de Visa Americana para realizar su viaje.

## **2.5 Competencia**

La competencia de acuerdo a lo investigado la constituyen los hospitales Centro Médico, Herrera Llerandi y El Pilar por ser los hospitales privados más grandes en cuanto a la oferta de sus

servicios médicos y especialidades; así como al número de encamamientos y salas de operación ofrecidas.

## **2.6 Canales de distribución**

El Hospital Americano no cuenta con canales de distribución propios por ser una empresa de servicios médicos en el extranjero y su recurso es la oficina ubicada en la ciudad de Guatemala en la zona 15 como proveedora única.

## **3. Objetivo general**

Lograr mantener la participación que tiene actualmente en el mercado que es de un 5% y tratar de aumentar el crecimiento anual de pacientes de un 5% a través de la aplicación de estrategias de mercadeo en el área comercial y de carácter promocional con las compañías de seguros permitiendo alianzas estratégicas para lograr un crecimiento anual del 10% de pacientes.

### **3.1 Objetivos específicos y metas**

Proporcionar un plan de mercadeo con enfoque promocional para los ejecutivos de área comercial que se integren a los esfuerzos de la visión y misión.

Diseñar estrategias para que permitan dar a conocer los servicios existentes y nuevos procedimientos de hospital Americano en Guatemala que no se han realizado.

Recomendar medios promocionales adecuados para difundir los servicios del Hospital que no se han utilizado.

La meta a alcanzar con el incremento actual de un 5% en el número total de pacientes anuales a un 10% anual, esto representaría para el hospital Americano un total de: 600 pacientes actuales a \$8000.00 c/u igual a: \$4, 800,000.00 dólares de ingresos y 10% de crecimiento igual a 60 pacientes a \$8000.00 igual a: \$480,000.00 de ingresos adicionales.

A continuación se presenta la matriz FODA de Hospital Americano para la propuesta del plan de mercadeo considerando factores internos y externos, para aprovechar oportunidades y determinar estrategias adecuadas del mercado y contrarrestar amenazas.

## Ilustración No. 1

Matriz FODA de Hospital Americano para la propuesta de plan de mercadeo.

	<b>Positivas</b>	<b>Negativas</b>
<b>Factores externos no controlables</b>	<b>Oportunidades (+)</b>	<b>Amenazas (-)</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Turismo médico.</li> <li>• Oferta de hospitales locales</li> <li>• Incrementar participación en el mercado</li> <li>• Trabajar con compañías de seguros del país.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entorno económico</li> <li>• Seguro médico internacional</li> <li>• Visa Americana</li> <li>• Competencia local y extranjera.</li> </ul>
	<b>Fortalezas (+)</b>	<b>Debilidades (-)</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado de sector exclusivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de un plan de mercadeo estratégico local.</li> </ul>
<b>Factores internos controlables</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferta de especialidades y procedimientos inexistentes en el país.</li> <li>• Líder en hospitales de investigación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad de tiempo de los pacientes para recibir el tratamiento.</li> <li>• Desconocimiento de servicios médicos en el país sede.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor disponibilidad de Instalaciones y equipo.</li> <li>• Programas de 2da opinión a distancia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de referencia por parte de médicos y hospitales.</li> <li>• Falta de captación de pacientes y audiencia médica.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, octubre/2013.

#### 4. Estrategias de mercadeo para el área comercial de Hospital Americano

De las estrategias de mercadeo conocidas para mercados actuales y futuros, se ha elegido la de penetración de mercado.

**Matriz de estrategias de mercadeo como herramienta estratégica para el Hospital Americano.**

##### Ilustración No. 2

##### Cuadro de estrategias de mercadeo

	Productos actuales	Nuevos productos
Mercados actuales	<b>Estrategia de penetración de mercado.</b>	Estrategia de desarrollo de producto
Nuevos mercados	Estrategia de desarrollo de mercado	Estrategia de diversificación.

Fuente: Investigación propia, octubre/2013.

## **Estrategias**

Las estrategias del presente plan contemplan las siguientes acciones a realizar:

1 Dentro de la estructura de Hospital Americano existe el área comercial y el gerente general, ambos manifestaron en el estudio que no realizan actividades de promoción o mercadeo de los servicios del hospital y que sus actividades de rutina son de carácter administrativo; el presente plan propone que ambos tengan un rol más participativo y activo para el desarrollo de las estrategias y lograr con ello captar mayor número de pacientes. El costo es el de crecimiento del puesto; es decir que se les asignen actividades adicionales a las ya establecidas con el mismo salario. El salario actual del director comercial es de Q, 18,000.00 y del gerente general el sueldo es de Q. 22,000.00 con todos los beneficios de ley. Se propone que al lograr incrementar en el primer año del plan el número de crecimiento de un 5% al 10%, ambos reciban un bono anual de resultados por \$4,500.00.(se dará cada cuatro meses de acuerdo a resultados).

2 Compartir las actividades de mercadeo con el director de área comercial y gerente general, atendiendo ambas las actividades divididas de acuerdo al sector y nivel jerárquico de las autoridades de compañías de seguros y hospitales privados, para que las visiten y promuevan los servicios de la oficina local en Guatemala.

3 Visitar a directores de hospitales privados para promover los servicios de Hospital Americano en el país para establecer una red de servicios, al ofrecer aquellos servicios y procedimientos que no hay disponibles en sus hospitales y que cuentan con cobertura por parte de los seguros. Esto le brindará a los hospitales privados locales la oportunidad de ver al Hospital Americano como un aliado, que al poder referir aquellos pacientes que no pueden atender, sentirán que el respaldo de un hospital extranjero les dará reputación y roce internacional; esto redundando en un beneficio de la imagen del hospital local y más pacientes para el Hospital Americano. Esto se haría mediante el establecimiento de una alianza estratégica, donde al regresar los pacientes puedan continuar con sus chequeos de rutina en el hospital privado que los refirió para poder obtener réditos localmente y no perder del todo al paciente potencial.

4 Realizar promoción con las compañías aseguradoras del país con seguro internacional, de acuerdo a lo expresado por el Presidente de la Asociación de Seguros del país, poder participar en las reuniones mensuales de todas las compañías de seguros que se reúnen en la asociación y allí promover los servicios de Hospital Americano como un aliado, que les permitirá realizar procedimientos y chequeos que por ser innovadores requieren de menor tiempo de tratamiento y estadía hospitalaria, por lo que el paciente al realizar sus reclamos de seguro éstos serán menores en comparación con la recuperación en ciertos procedimientos y chequeos que actualmente se realizan en el país con mayor tiempo de recuperación y estadía, lo que significa mayores desembolsos para el pago de las pólizas de los pacientes y en consecuencia mayores desembolsos para las compañías de seguros.

5 Participar con un stand en eventos y rifar chequeos médicos gratuitos del hospital de Houston para los participantes o ganadores de torneos de golf, ferias de automóviles de lujo, eventos de caridad, congresos médicos, congresos de compañías de seguros promoviendo al hospital y ampliando su red de relaciones.

6 Promover los servicios del hospital enviando material publicitario al listado de todos los pacientes que existen en la base de datos local, para reforzar la imagen del hospital como su opción en el mercado y para difundir sus servicios, así mismo continuar enviándoles tarjetas de felicitación para los días festivos de cumpleaños, de la madre, del padre, navidad y en las mismas incluir material promocional.

7 Promover los servicios del hospital a los médicos de especialidades en la red de seguros médicos de las compañías aseguradoras, para dar a conocer los servicios y especialidades atendidas así como nuevos procedimientos y avances científicos de Hospital Americano como una alternativa, para que refieran pacientes que no puedan atender.

8 Promover los servicios de la oficina de Guatemala en la página web del hospital agregando un vínculo que indique a los usuarios de la red de internet que existe una oficina sede en el país y puedan explorar las especialidades, instalaciones, equipo, personal, áreas de excelencia del hospital y avances científicos para médicos, pacientes y hospitales privados. Esto permitirá

expandir información del hospital y atraer a pacientes nuevos, en todo el material promocional enviado se hará referencia a la dirección web para que la visiten.

### Programas de acción

Los programas de acción constituyen las estrategias y técnicas a utilizar descritas de manera clara y comprensible para definir la manera en que dichas acciones se realizarán, así como también los responsables, el tiempo en que ocurrirán, costos y resultados esperados de los mismos

### Ilustración No. 3

#### Programa de acción propuesto para la penetración de mercado mediante la aplicación de estrategias de mercadeo en Hospital Americano.

No	Objetivos	Estrategias	Tareas	Responsable	Inicio	Final	Costo
1	Promoción del Hospital por medio gerente general y director comercial	Establecer contactos con hospitales y ciás. de seguros	Preparar agenda de visitas constantes con ciás. de seguro y hospitales privados de acuerdo al nivel jerárquico.	Gerente y director comercial.	Año de aplicación del plan	Año de aplicación del plan	Bono de \$4,500.00 por logro de meta, de acuerdo a resultados (c/4 meses).
2	Alianzas estratégicas con hospitales locales.	Establecer una red de servicios con hospitales.	Convencer a los hospitales de la alianza como un mejoramiento de imagen por pertenecer a la red	Gerente general	Año de aplicación del plan	Año de aplicación del plan.	Comisión del 5% sobre la factura del paciente al hospital

			internacional.				referente.
3	Alianzas estratégicas con compañías de seguros.	Establecer una red de servicios con aseguradoras.	Convencer a las aseguradoras de la alianza como una oportunidad de reducir sus costos y mejoramiento de imagen.	Gerente general	Año de aplicación del plan	Año de aplicación del plan	Rebaja del 10% sobre la factura del paciente al usar su seguro.
4	Realizar promociones en eventos	Rifas y sorteos de chequeos médicos en eventos del nicho de mercado al que se dirigen los servicios.	Preparar material promocional y colocar un stand en ferias médicas, torneos de golf, congresos de seguros, eventos de caridad de alto nivel.  (5 eventos al año)	Director comercial	Año de aplicación del plan	Año de aplicación del plan	El costo de los chequeos médicos generales es de Q.15, 000.00 (batería) de exámenes sangre, ultrasonidos, cardiovasculares, etc).
5	Promoción con material informativo del hospital a pacientes.	Establecer un vínculo con la base de pacientes actuales y alcanzar a potenciales.	Envío de tarjetas de felicitación por días festivos, día de la madre, del padre, navidad con material de los nuevos servicios del hospital.	Director comercial.	Año de aplicación del plan	Año de aplicación del plan	Q.25,000.00

6	Promoción con material informativo del hospital a médicos de la red, vía internet.	Establecer un vínculo con la base de médicos referentes actuales y alcanzar a potenciales.	Envío de material informativo de los avances científicos del hospital y material médico publicitario, para ampliar la red de médicos referentes actuales y alcanzar nuevos.	Director comercial	Año de aplicación del plan	Año de aplicación del plan	Q6, 000.00 consistentes en 300 folletos tipo revista impresos de material médico cada 4 meses. Total Q18,000.00
7	Promover al hospital a través de la página web.	Ampliar la información de la pagina actual.	Agregar un ícono a la página web para que tanto pacientes como médicos visiten el hospital y conozcan de sus servicios y procedimientos actualizados.	Gerente general contratará una empresa de IT.	Año de aplicación del plan	Año de aplicación del plan	Creación de ícono y trabajo con host informativo Q.12,000.00

Fuente: Elaboración propia, octubre/2013.

## 6. Presupuesto

El presupuesto detalla todos los gastos que tiene que realizar la empresa al realizar las operaciones en un período determinado, por lo general de un año. Los gastos de la presente propuesta son de tipo fijo y variables, fijos aquellos como el material promocional a utilizar, la mejora de la página de internet, la participación en eventos y gastos variables como las comisiones a pagar los hospitales referentes y descuentos a compañías de seguros, los bonos a pagar por logro de meta al director comercial y gerente general de la siguiente manera:

**Presupuesto de gastos para la implementación de la propuesta.**

<p>Promoción del Hospital por medio de gerente y director de área comercial.</p>	<p>Bono de \$4,500.00 por logro de meta, a c/uno, cada 4 meses.</p> <p>Total \$9,000 al año x Tasa 7.85= Q.70,650.00</p>
<p>Realizar promociones en eventos ( 5 primer año)</p>	<p>El costo de los chequeos médicos generales es de 2 días en Houston a Q.5,000.00 x 5= Q.25,000.00</p>
<p>Promoción con material informativo del hospital a pacientes.</p>	<p>Consistente en 1000 folletos y revistas médicas a un costo Q.50.00 = Q.50,000.00</p>
<p>Promoción con material informativo del hospital a médicos de la red, vía internet.</p>	<p>Q6,000.00 consistentes en 300 folletos tipo revista impresos de material médico cada 4 meses. Total  Q18,000.00</p>

Participación en eventos y costos de stands	5 eventos anuales a Q.3,000 c/uno = Q.15,000.00
Rifa de 5 chequeos médicos anuales a los participantes en eventos de golf, congresos, ferias médicas.	5 eventos anuales a Q.15,000.00 = Q.75,000.00
Promover al hospital a través de la página web.	Creación de ícono y trabajo con host informativo para página web. Q.12,000.00
Inversión de la propuesta del plan de mercadeo	Costo total de la Propuesta Q.265,650.00

Fuente: Elaboración propia, octubre/2013.

### **Programa de resultados esperados de la propuesta.**

Los resultados esperados con la implementación de la propuesta al incrementar el número de pacientes con el plan de mercadeo, permitirán a la empresa obtener un mayor número de usuarios del servicio, lo cual a su vez incrementará los ingresos. Claro está que toda proyección está sujeta a que el mercado se comporte de manera similar en las condiciones actuales en que se realiza el estudio y bajo supuestos de que dichas condiciones no variarán drásticamente. De acuerdo a lo descrito anteriormente se proyecta de la siguiente manera el incremento del número

de pacientes que viajará a Hospital Americano suponiendo que las condiciones actuales del mercado permanecen iguales:

**Proyección de ingresos anuales generados por los pacientes de Hospital Americano**

Número de pacientes actuales que viajan al año.	Ingreso promedio de gastos realizados por paciente al hospital al viajar.	Ingresos totales por gastos médicos de los pacientes.
600 pacientes	\$ 8,000.00	\$ 4,800,000.00
Incremento del 10% 660 pacientes	\$8,000.00	\$ 5,280,000.00

Fuente: Elaboración propia, octubre/ 2013.

La propuesta del plan representa menos del uno por ciento del total de los ingresos esperados para el año de aplicación del mismo.

## Referencias Bibliográficas

1. Chiavenato, Idalberto (2006). Introducción a la Teoría General de la Administración I; Séptima Edición. México: Editorial Mc Graw Hill.
2. Chiavenato, Idalberto; Sapiro, Arao (2010); Planeación Estratégica I., Segunda Edición. México: Editorial Mc Graw Hill.
3. Cyr, Donald; Gray, Douglas (2004); Marketing en la Pequeña y Mediana Empresa; Primera Edición, Editorial Norma.
4. Giorgis de Orozco, Nidia (2011). Automatización de Procesos Administrativos, Tercera Edición, Editorial Italprosa.
5. (Tesis); Guerra Santos, Ethel Clariza (2009); “Plan Estratégico de la Empresa de Calzado Michelle”, Universidad de San Carlos de Guatemala.
6. (Tesis); Martínez y Martínez, F. de D. (2008); “Plan anual de mercadeo para una empresa ferretera en la zona 3 de la ciudad capital de Guatemala”, Universidad de San Carlos de Guatemala.
7. Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; Baptista Lucio, María del Pilar, 2010, Quinta Edición, Editorial Mc Graw Hill
8. Koontz, Harold; Weihrich, Heinz; Cannice, Mark; Administración Una Perspectiva Global y Empresarial, 2008, Treceava Edición.
9. Kotler, P.; Dirección de Marketing: Conceptos Esenciales, 2003.
10. López Trujillo, Marcelo; Correa Opina, Jorge Iván; Planeación Estratégica de Tecnologías Informáticas y Sistemas de Información, 2007, Primera Edición.
11. (Tesis); Martínez y Martínez, Francisco de Dolores (2008); “Plan Anual de Mercadeo para una Empresa Ferretera en la Zona 3 de la Ciudad Capital de Guatemala”, Universidad de San Carlos de Guatemala.
12. Newman Dorland, W. A. Diccionario de Ciencias Médicas; 2005, Treintava Edición.
13. Restrepo Puerta, Luis Fernando; Interpretando a Porter, 2004. Editorial Universidad del Rosario, Bogotá. Primera Edición
14. Reyes Ponce, Agustín; Administración de Empresas, 2002. Editorial Limusa S.A. de C.V, Grupo Noriega Editores. 2da parte.

15. Walker, Orville; Boyd, Harper; Mullins, John; Larréché, Jean-Claude; Marketing Estratégico, 2005. Editorial Mc Graw Hill, Cuarta Edición.
16. Guía PED, 2012, UPANA.
17. Manual de Estilo, UPANA, 2007.

# **ANEXOS**

## Anexo 1

### Instrumento 1



Universidad Panamericana

Facultad de Ciencias Económicas

Práctica Empresarial Dirigida

Tema: Planeación Estratégica de Mercadeo para la comercialización de servicios médicos de Hospital Americano sede Guatemala

### GUIA DIRIGIDA ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL

La siguiente entrevista tiene como objetivo determinar si para la comercialización de los servicios médicos que presta su hospital, existen lineamientos, objetivos y metas definidos en un plan estratégico para Guatemala? Por lo que se solicita su colaboración a efecto de marcar con una X, su respuesta a las siguientes preguntas:

Puesto que desempeña: \_\_\_\_\_

Tiempo de laborar en empresa: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

1. ¿Cuentan en Hospital Americano con un plan estratégico que incluya metas a alcanzar para la comercialización de sus servicios por país?

Si

No

2. ¿Para comercializar los servicios médicos de Hospital Americano en Guatemala, cuentan con un plan específico para promocionar los servicios en esa región?

Si

No

3. ¿Considera usted que el plan actual que siguen, cumple con dar a conocer los servicios que presta el Hospital Americano en Guatemala?

Si

No

4. ¿Cree que la competencia de hospitales locales afecta la comercialización de los servicios de Hospital Americano?

Si  No

Qué Hospitales considera que son competencia para Hospital Americano?

Especifique\_\_\_\_\_.

5. ¿Considera usted que la manera en que los servicios de Hospital Americano se promocionan actualmente están acordes al mercado de pacientes de Guatemala?

Si  No

Especifique\_\_\_\_\_.

6. ¿Considera que es eficaz la manera en que se promociona el Hospital Americano para llegar a los pacientes potenciales?

Si  No

Especifique\_\_\_\_\_.

7. ¿Para referir a los pacientes a Hospital Americano, además de sus oficinas en Guatemala que medios de los que se describen a continuación utilizan para dar a conocer sus servicios?

Hospitales locales  Aseguradoras  Internet/Publicidad  Médicos

Especifique\_\_\_\_\_.

8. ¿Cuentan con controles para medir el alcance de sus metas y crecimiento de cartera de pacientes?

Si  No  (si contesta sí, especifique con qué frecuencia?)

Mensual

Semestral

Anual

Otros

9. ¿Cómo considera los precios de la competencia y los de Hospital Americano para los pacientes?

Altos  Medios  Iguales  Mejores

10. ¿En cuanto a los servicios prestados considera que son una ventaja sobre sus competidores?

Si  No

Especifique \_\_\_\_\_.

11. ¿Los servicios especializados prestados por Hospital Americano son dados a conocer a los pacientes de manera periódica?

Si  No

12. ¿Los pacientes que les visitan vuelven a sus citas de seguimiento? Si  No

Porqué,  
especifique? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

13. ¿Considera que sería apropiado un plan estratégico específico para Guatemala para promocionar los servicios de Hospital Americano y comercializarlos?

Si  No

**Anexo 2**  
**Instrumento 2**



Universidad Panamericana  
Facultad de Ciencias Económicas  
Práctica Empresarial Dirigida  
Tema: Planeación Estratégica de Mercadeo para la comercialización de servicios médicos de Hospital Americano sede Guatemala

**GUIA DIRIGIDA**  
**ENTREVISTA A LOS MEDICOS ESPECIALISTAS.**

La siguiente entrevista tiene como objetivo determinar si para la comercialización de los servicios médicos que presta Hospital Americano, existen lineamientos, objetivos y metas definidos en un plan estratégico para comercializarlo en Guatemala e incrementar la cartera de pacientes? Por lo que se solicita su colaboración a efecto de marcar con una X, su respuesta a las siguientes preguntas:

Puesto que desempeña: \_\_\_\_\_

Tiempo de laborar en empresa: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

1.¿Cuentan en con un plan estratégico para dar a conocer los servicios especializados de Hospital Americano para los pacientes en la región?

Si  No

2. ¿Cuentan en con un plan estratégico específico para dar a conocer los servicios especializados de Hospital Americano para los pacientes en Guatemala?

Si  No

3.¿Considera usted que la forma actual en que captan pacientes, cumple con dar a conocer los servicios que presta el Hospital Americano en Guatemala?

Si  No

1. ¿Cree que la competencia de hospitales locales afecta la comercialización de los servicios de Hospital Americano?

Si  No

¿Qué Hospitales considera que son competencia para Hospital Americano en Guatemala?

Especifique\_\_\_\_\_.

2. ¿Considera usted que la manera en que los servicios de Hospital Americano se promocionan actualmente están acordes al mercado de pacientes de Guatemala?

Si  No

Especifique\_\_\_\_\_.

3. ¿Considera que es eficaz la manera en que se promociona el Hospital Americano para llegar a los pacientes potenciales?

Si  No

Especifique\_\_\_\_\_.

4. ¿Cómo médico considera que el número de pacientes crece anualmente de manera constante o debe mejorarse?

Si  No

Especifique\_\_\_\_\_.

5. ¿Cómo considera los precios de la competencia y los de Hospital Americano para los pacientes?

Altos  Medios  Normales  Mejores

6. ¿En cuanto a los servicios prestados considera que son una ventaja sobre sus competidores, considera que ofrecen mejor servicio?

Si  No

Especifique \_\_\_\_\_.

7. ¿Dan ustedes a conocer los servicios especializados prestados por Hospital Americano a sus pacientes de manera periódica?

Si  No

8. ¿Utilizan algún medio para darle seguimiento a sus pacientes al volver de Hospital Americano?

Si  No

Especifique? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

**Anexo 3**  
**Instrumento 3**



Universidad Panamericana  
Facultad de Ciencias Económicas  
Práctica Empresarial Dirigida  
Tema: Planeación Estratégica de Mercadeo para la comercialización de servicios médicos de Hospital Americano sede Guatemala

**GUIA DIRIGIDA**  
**DIRECTORES DE HOSPITALES PRIVADOS.**

La siguiente entrevista tiene como objetivo determinar si para la comercialización de los servicios médicos que presta Hospital Americano, existe conocimiento de los servicios prestados y si cuentan con lineamientos o políticas específicas para referir pacientes; Por lo que se solicita su colaboración a efecto de marcar con una X, su respuesta a las siguientes preguntas:

Puesto que desempeña: \_\_\_\_\_

Tiempo de laborar en empresa: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

1. ¿Conoce usted de la existencia de Hospital Americano en Guatemala y de los servicios que ofrece en el país?

Si  No

2. ¿Como director de Hospital Privado de Guatemala, considera oportuno que en el país exista un Hospital que ofrezca sus servicios especializados en el extranjero?

Si  No

3. ¿Considera usted que la forma actual en que captan pacientes, cumple con dar a conocer los servicios que presta el Hospital Americano en Guatemala?

Si  No

4. ¿Cree que la competencia de un hospital extranjero es perjudicial para la captación de pacientes locales en su hospital privado?

Si  No

Considera que su hospital es competencia para el Hospital Americano?

Si  No

Especifique\_\_\_\_\_.

5. ¿Considera usted que la manera en que los servicios de Hospital Americano se promocionan actualmente están acordes al mercado de pacientes de Guatemala?

Si  No

Especifique\_\_\_\_\_.

6. ¿Considera que los precios de Hospital Americano en comparación con los hospitales locales son competitivos?

Si  No

Especifique\_\_\_\_\_.

7. ¿Cómo director de hospital privado considera que el número de pacientes que visitan hospitales en el extranjero crece anualmente?

Si  No

Especifique\_\_\_\_\_.

8. ¿Considera que los pacientes que visitan hospitales en el extranjero lo realizan por falta de procedimientos similares en el país?

Si  No

Especifique\_\_\_\_\_.

9. ¿En cuanto a los servicios prestados por los hospitales locales considera que son iguales en calidad de servicio y especialización sobre hospitales extranjeros?

Si  No

Especifique \_\_\_\_\_.

10. ¿Refieren ustedes pacientes a Hospital Americano?

Si  No  Si la respuesta es sí pasa a pregunta 11.

11. ¿Existe algún tipo de alianza o acuerdo entre Hospitales locales y Hospital Americano para referir pacientes?

Si  No

12. ¿Considera usted posible que puede darse un acuerdo de tipo medico-comercial entre Hospital Americano y hospitales locales, para referir pacientes a tratamientos especializados no disponibles a Hospital Americano y darles seguimiento al volver en sus hospitales?

Si  No

## Anexo 4

### Instrumento 4



Universidad Panamericana  
Facultad de Ciencias Económicas  
Práctica Empresarial Dirigida  
Tema: Planeación Estratégica de Mercadeo para la comercialización de servicios médicos de Hospital Americano sede Guatemala

### GUIA DIRIGIDA ENTREVISTA DE AREA COMERCIAL Y ADMINISTRATIVA

La siguiente entrevista tiene como objetivo determinar si para la comercialización de los servicios médicos que presta su hospital, existen lineamientos, objetivos y metas definidos en un plan estratégico para Guatemala? Por lo que se solicita su colaboración a efecto de marcar con una X, su respuesta a las siguientes preguntas:

Puesto que desempeña: \_\_\_\_\_

Tiempo de laborar en empresa: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

1. ¿Cuentan en Hospital Americano con un plan estratégico que incluya metas a alcanzar para la comercialización de sus servicios por país?

Si                            No     

2. ¿Para comercializar los servicios médicos de Hospital Americano en Guatemala, cuentan con un plan específico para promocionar los servicios en esa región?

Si                            No     

3. ¿Considera usted que el plan actual que siguen, cumple con dar a conocer los servicios que presta el Hospital Americano en Guatemala para incrementar el número de pacientes y utilidades?

Si                            No

4 ¿Cree que la competencia de hospitales locales afecta la comercialización de los servicios de Hospital Americano?

Si  No

5 ¿Qué Hospitales considera que son competencia para Hospital Americano?

Especifique\_\_\_\_\_.

6 ¿Considera usted que la manera en que los servicios de Hospital Americano se promocionan actualmente están acordes al mercado de pacientes de Guatemala?

Si  No

Especifique\_\_\_\_\_.

7 ¿Considera que es eficaz la manera en que se promociona el Hospital Americano para llegar a los pacientes potenciales?

Si  No

Especifique\_\_\_\_\_.

8 ¿Dentro de sus unidades comerciales y administrativas han sido provistos de presupuesto para el desarrollo de negocios de Hospital Americano?

Si  No

9. ¿Les dan a conocer los planes, metas y objetivos a lograr para el Hospital Americano en la región?

Si  No

10. ¿Deben ustedes presentar planes, propuestas, reportes de clientes visitados, proyectos promocionales para el desarrollo de negocios de Hospital Americano.?

Si  No

Si responde si especifique? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

11 ¿Considera que se han dado a conocer los servicios que presta Hospital Americano a los pacientes potenciales de manera eficiente o considera que pueden abarcar más mercado?

Si  No

12 ¿Cree usted que ha aumentado el número de pacientes que visitan Hospital Americano de manera constante cada año?

Si  No  si responde sí, en que porcentaje

0 a 5 \_\_\_\_\_ 6 a 10 \_\_\_\_\_ 11 a 15 \_\_\_\_\_ mas \_\_\_\_\_

13 ¿Existen actividades que dan a conocer y promocionan los servicios prestados por Hospital Americano?

Si  No

Especifique \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

14 ¿Cuentan con controles para medir los resultados de dichas actividades o del incremento de pacientes?

Si  No

## Anexo 5 Instrumento 5



Universidad Panamericana  
Facultad de Ciencias Económicas  
Práctica Empresarial Dirigida  
Tema: Planeación Estratégica de Mercadeo para la comercialización de servicios médicos de Hospital Americano sede Guatemala

### GUIA DIRIGIDA ENTREVISTA AL PRESIDENTE DE ASOCIACION DE ASEGURADOS DE GUATEMALA.

La siguiente entrevista tiene como objetivo determinar si para la comercialización de los servicios médicos que prestan hospitales extranjeros en el país y la afluencia de pacientes que viajan para tratamientos o procedimientos en el extranjero? Por lo que se solicita su colaboración a efecto de marcar con una X, su respuesta a las siguientes preguntas:

Puesto que desempeña: \_\_\_\_\_

Tiempo de laborar en empresa: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

1. ¿Cómo entidades de seguro cuentan con servicios para sus asegurados disponibles en el extranjero?

Si  No

2. ¿Para sus filiales aseguradoras, es su primera opción referir pacientes para el extranjero cuando no hay servicios o procedimientos especializados en el país?

Si  No

3. ¿La decisión de utilizar los servicios de Hospitales Extranjeros es del paciente o las aseguradoras sugieren y refieren los servicios de una red o de algún Hospital en específico que cubran sus servicios de seguros?

Si  No

Especifique \_\_\_\_\_

4 ¿Cree que la cobertura de los gastos médicos por servicios especializados en hospitales extranjeros le afecta en sus costos a las compañías aseguradoras?

Si  No

5 ¿Qué Hospitales Extranjeros considera usted que los pacientes de Guatemala visitan más?

Especifique\_\_\_\_\_.

6 ¿Existe actualmente algún convenio entre compañías aseguradoras guatemaltecas con hospitales en el extranjero, para cubrir emergencias médicas o especialidades que no se ofrecen en el país?

Si  No

Especifique\_\_\_\_\_.

7 ¿En su experiencia conoce usted de la existencia de los servicios ofrecidos por Hospital Americano en Guatemala?

Si  No

Especifique\_\_\_\_\_.

8 ¿Considera que el número de pacientes que viajan al extranjero aumenta cada año? De ser así en qué proporción?

Si  No

0 a 5\_\_\_\_\_ 6 a 10\_\_\_\_\_ 11 a 15\_\_\_\_\_ más\_\_\_\_\_

9 ¿Le dan a conocer a su gremial los servicios que presta Hospital Americano en el país para los pacientes que deseen ser tratados allí?

Si

No

¿Con que frecuencia, especifique?

10 ¿Considera que se han dado a conocer los servicios que presta Hospital Americano a los pacientes potenciales de manera eficiente o considera que pueden abarcar más mercado?

Si

No