

872702



UNIVERSIDAD DON VASCO, A. C.

INCORPORACIÓN No. 8727-02

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y CONTADURÍA

**El Análisis de la Competencia como
herramienta en la toma de decisiones
aplicado a un hospital privado de la
ciudad de Uruapan, Michoacán.**

Tesis

Que para obtener el título de:

Licenciado en Administración

Presenta:

RICARDO ESCALERA NÚÑEZ

Uruapan, Michoacán. JULIO de 2005.



m347162



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

El Análisis de la Competencia como herramienta en la toma de decisiones
aplicado a un hospital privado de la ciudad de Uruapan Michoacán.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	5
--------------	---

CAPÍTULO I

ADMINISTRACIÓN Y EMPRESA

1.1.- Importancia de la Administración	10
1.2.- Características de la Administración	12
1.3.- Proceso Administrativo	14
1.4.- Empresa	15
1.5.- Características de la empresa	16
1.6.- Áreas Funcionales o Funciones Operacionales	17
1.7.- Relación Administración y Empresa	19

CAPÍTULO II

GENERALIDADES DE MERCADOTECNIA

2.1.- Concepto de Mercadotecnia	21
---------------------------------	----

2.2.- Importancia de la Mercadotecnia	23
2.3.- Elementos de la Mercadotecnia	24
2.3.1.- Macroambiente Externo	24
2.3.2.- Ambiente interno de la organización (microambiente)	26
2.3.3.- Análisis de la competencia	27
2.3.4.- Tipos de Mercadotecnia	27
2.4.- Mezcla de Mercadotecnia (4 P's)	28
2.4.1.- Producto	29
2.4.2.- Plaza	33
Cuadro No. 2.4.2 Canal de Distribución	34
2.4.3.- Promoción	36
2.4.4.- Precio	38
Cuadro No. 2.4.4 Curva de la Demanda	41

CAPÍTULO III

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

3.1 Concepto Análisis de la competencia	44
3.1.1 Beneficios análisis de la competencia	45
3.2 Mercado	46
3.2.1 Clasificación de mercados	47
Cuadro No. 3.2.1 Clases de Mercado	47

3.3 Competencia	48
3.3.1 Competencia Perfecta	48
3.3.2 Competencia Imperfecta	50
3.4 Análisis de la situación de la Industria	51
3.4.1 Análisis de las fuerza competitivas de la industria	52
Cuadro 3.4.1. Las cinco fuerzas competitivas que determinan la utilidad del sector industrial	53
3.4.2 Barreras de entrada	54
3.4.3 Barreras de salida	55
3.5 Análisis FODA	56
Cuadro No. 3.5.1 Matriz y estrategias FODA	58
3.6 Ventaja competitiva y Estrategias	61
3.6.1 Estrategias	62
3.6.2 Estrategias de crecimiento	63
3.6.3 Estrategia de penetración de mercado	63
3.6.4 Estrategia de integración	63
3.6.5 Estrategia de diversificación	63
3.6.6 Estrategias por participación de mercado	64
3.6.7 Estrategia de líder	64
3.6.8 Estrategia de retador	65
3.6.9 Estrategia de seguidor	66

CAPÍTULO IV

CASO PRÁCTICO APLICADO AL HOSPITAL FRAY JUAN DE SAN MIGUEL

4.1.- Antecedentes Históricos	69
4.2.- Metodología de la investigación	71
4.2.1 Análisis FODA	79
4.3.- Resultados de la investigación	80
4.4.- Estrategias y recomendaciones	90
CONCLUSIONES	94
BIBLIOGRAFÍA	97
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

Actualmente, la tecnología, la capacitación y el acceso a la información se han convertido en factores determinantes para que las empresas logren sus objetivos y aprovechen al máximo sus recursos, es por demás conocido que las empresas competitivas son aquellas que tienen y hacen uso de información que les pueda permitir hacer un análisis de su situación para así saber cómo se encuentran en relación con sus competidores así como también para prevenir riesgos y saber exactamente a que mercado deben dirigirse, como atenderlo y enfocar sus objetivos; por lo tanto, la presente investigación está dirigida a la aplicación del análisis competitivo, el cual es un elemento de la mercadotecnia que su principal función es obtener información de la competencia y del ambiente externo de la organización, que a su vez ayudará en la toma de decisiones de las empresas para comprender mejor el entorno; tanto interno como externo y así interactuar con clientes actuales y potenciales.

La presente investigación tiene como objetivo demostrar la importancia que tiene la aplicación de un análisis competitivo como una herramienta para la toma de decisiones en las empresas. Como se mencionó anteriormente, hoy en día las empresas que hacen buen uso de la información son las más competitivas y son las que satisfacen, cumplen y exceden las necesidades y expectativas de sus clientes de acuerdo a lo que éstos quieren.

Es importante para las empresas contar con información objetiva, reveladora y oportuna acerca del sector o industria donde se desarrollen para así marcar diferencia con la competencia, y esta información se puede obtener por medio de la aplicación objetiva de un análisis de la competencia, con este elemento antes mencionado se puede hacer buen uso de la

En el segundo capítulo se analizan generalidades de la mercadotecnia, tales como: su concepto visto por diferentes autores, su evolución e importancia para las empresas. Veremos también los elementos que conforman la mercadotecnia como el macro y microambiente de las organizaciones, en donde el primero se compone por todas aquellas fuerzas en que la empresa no tiene la capacidad de cambiar e influir sobre los mismos; entre las cuales destacan la demografía, condiciones económicas, tecnología entre otros. El segundo elemento de la mercadotecnia es el microambiente de la organización, el cual se refiere a todos aquellos factores en donde la empresa tiene el control de los mismos entre los que destacan; los recursos financieros, humanos, tecnológicos, la ubicación geográfica, entre otros. Por último en este capítulo se analizará la mezcla de mercadotecnia o las 4 P's las cuales son producto, plaza, promoción y precio; estas variables están en función de un mercado meta y la satisfacción de las necesidades del mismo.

La presente investigación se presenta en dos partes; la primera referente al marco teórico, en donde se explican conceptos y características generales de la administración, mercadotecnia y análisis de la competencia. En el primer capítulo se habla de aspectos generales de la administración, proceso administrativo y empresa.

información para tomar mejores decisiones, por lo tanto se debe implementar una cultura acerca de sus beneficios entre los que destacan: reducción de riesgos en la inversión, conocimiento del mercado, consumidores y competencia, marcar ventajas y diferencias con la competencia.

El tercer capítulo está totalmente dedicado al análisis de la competencia, se analizará su concepto, los usos que tiene, la competencia y sus tipos así como el análisis de la industria, ambiente interno y externo de la organización, éste capítulo habla también de la herramienta más eficaz de la mercadotecnia y del análisis de la competencia, hablamos del análisis FODA, el cual analiza las fortalezas y debilidades que las empresas tienen dentro de su microambiente y las oportunidades y amenazas que existen dentro del mercado o industria que se desarrolle. El análisis de la competencia permite a las organizaciones comprender mejor su mercado y sus clientes así como sacar mejor provecho a sus fortalezas disminuyendo sus amenazas, con la información resultante de este análisis se tomaran decisiones basadas en información para su posterior ejecución por medio de estrategias.

La segunda parte de éste trabajo de investigación se encuentra en el cuarto capítulo referente al caso práctico, en donde el objeto de estudio es un hospital privado de ésta ciudad, el cual solicitó realizar un análisis competitivo para conocer sus principales puntos fuertes y débiles así como sus áreas de oportunidad y la posición que ocupa frente a sus competidores en cuanto a servicios, precios y especialidades médicas con que cuentan, la información preliminar se obtuvo de forma documental, para después realizar visitas a los diferentes hospitales privados de ésta ciudad y sus alrededores, recabando información a través de entrevistas y observación directa.

De acuerdo a los resultados de este análisis competitivo, el hospital tendrá una mejor perspectiva de su posicionamiento y de sus fortalezas, además que se darán una serie de recomendaciones para que la información que se obtenga sea una herramienta para implementar estrategias y tomar mejores decisiones apoyados en información propia y de su competencia.

CAPÍTULO I

ADMINISTRACIÓN Y EMPRESA

En el presente capítulo se abordarán generalidades de la administración tales como concepto, importancia, características y elementos que la componen. Comenzamos dando una definición etimológica de la palabra administración, la cual se forma del prefijo ad, hacia, y de ministratio. Esta última palabra viene a su vez de minister, vocablo compuesto de minus, comparativo de inferioridad, y del sufijo ter, que sirve como término de comparación, minister expresa subordinación, es decir el que realiza una función bajo el mando de otro; el que presta un servicio a otro.

Veamos algunas definiciones de distintos autores:

Brook Adams. La capacidad de coordinar hábilmente muchas energías sociales con frecuencia conflictivas, en un solo organismo, para que ellas puedan operar como una sola unidad.

Koontz & O'Donnell. La dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.

George P. Terry. La administración consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno.

Henry Fayol. Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.

L. Brench. Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado. (www.monografias.com/trabajos7/admi/admi.shtml#conce)

Rodríguez Valencia: Es un proceso integral para planear, organizar, integrar, dirigir, controlar y coordinar una actividad o relación de trabajo, la que se fundamenta en la utilización de recursos, para alcanzar un fin determinado. (RODRÍGUEZ,1996:188)

Una vez analizado los conceptos anteriores y sacando lo más importante de ellos, se puede decir que la importancia y trascendencia de la administración dentro de las organizaciones es vital ya que sin una adecuada aplicación de ésta, no se aprovechan al máximo los recursos cayendo en desperdicios, retrabajos e insatisfacción de los dirigidos para lograr los objetivos, es por eso que la administración es parte medular para las empresas sin importar su tamaño, objetivos, giro o industria donde se desarrolle, dicho lo anterior se hace la siguiente definición: *la administración es hacer a través de los demás mediante el esfuerzo humano coordinado para el logro de objetivos.*

1.1. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN

Actualmente la competitividad entre las empresas es cada vez mayor y la interdependencia económica, social y política es el común denominador para muchos países lo cual genera factores que inciden directamente en las condiciones de operación de las empresas, por lo tanto se requiere la aplicación de una administración eficiente, para que por medio de ella se aprovechen al máximo los recursos con que cuentan las organizaciones y se

logren los objetivos previamente establecidos, si se aplica una adecuada administración se obtendrá eficiencia y productividad que por ende hará a las empresas más competitivas.

Para corroborar lo anterior se puede decir que:

- 1) La administración puede darse donde exista un organismo social, y de acuerdo con su complejidad, ésta será más necesaria.
- 2) Un organismo social depende, para su éxito de una buena administración, ya que sólo a través de ella, es como se hace un buen uso de los recursos con que la organización cuenta.
- 3) En las grandes empresas es donde se manifiesta mayormente la función administrativa. Debido a su magnitud y complejidad, la administración técnica o científica es esencial, sin ella no podrían actuar.
- 4) Para las pequeñas y medianas empresas, la administración también es importante, porque al mejorarla obtienen un mayor nivel de competitividad, ya que coordinan mejor sus elementos: maquinaria, mano de obra, mercado, etc.
- 5) La elevación de la productividad, en el campo económico social, es siempre fuente de preocupación, sin embargo, con una adecuada administración el panorama cambia, repercutiendo no solo en la empresa, sino en toda la sociedad.
- 6) Para países que también son mercados emergentes como el nuestro, mejorar la calidad de la administración es requisito indispensable, porque necesita coordinar todos los elementos que intervienen en ésta para poder crear las bases esenciales del desarrollo como son: la capitalización, la calificación de la mano de obra. (REYES,1998:16-17)

Para cualquier tipo de empresa es importante la aplicación de una adecuada administración ya que como se mencionaba anteriormente, hoy en día las empresas buscan ser competitivas para de esta forma llegar a nuevos mercados y tener mayor participación dentro de estos, es por eso que en países como el nuestro, la aplicación de una adecuada administración puede hacer que logremos un desarrollo que nos permita ser protagonistas dentro de ésta globalización en que vivimos, es por eso que los administradores debemos ser agentes del cambio en la manera de pensar y actuar dentro de las organizaciones, haciendo más con menos y a la primera vez, así como también manejar la información que tengamos como una herramienta para tomar decisiones que permitan buscar un crecimiento.

1.2. CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN

A continuación se muestran principios de la administración que dan una perspectiva más amplia de su aplicación para alcanzar los objetivos que las organizaciones persigan coordinando al factor humano.

- 1.- La administración sigue un propósito. Una condición de la administración es un objetivo, sea éste implícito o enunciado específicamente.
- 2.- Es un medio para ejercer impacto en la vida humana. Es decir, la administración influye en su medio ambiente.
- 3.- Está asociada generalmente con los esfuerzos de un grupo. Todo organismo acciona para alcanzar determinados objetivos, los que se logran más fácilmente por medio de un grupo y no por una sola persona.

- 4.- Se logra por, con y mediante los esfuerzos. Para participar en la administración se requiere dejar la tendencia a ejecutar todo por uno mismo y hacer que las tareas se cumplan con y mediante los esfuerzos de otros.
- 5.- Es una actividad, no una persona o grupo de ellas. La administración no es gente, es una actividad; las personas que administran pueden ser designados ya sea como director o como gerente.
- 6.- Su efectividad. Requiere del uso de ciertos conocimientos, aptitudes y práctica. La habilidad técnica es importante para cumplir con un trabajo asignado.
- 7.- La administración es intangible, su presencia queda evidenciada por el resultado de sus esfuerzos.
- 8.- Los que la practican no son necesariamente los propietarios, es decir administrador y propietario no son sinónimos (www.monografias.com/trabajos7/admi/admi.shtml#cara)

Aplicando estas características podemos observar que la administración busca coordinar el esfuerzo humano para así lograr objetivos y que éstos esfuerzos deben estar dirigidos por una persona que tenga sentido común, capacidad para tomar decisiones, éste bien informado, tenga sensibilidad para detectar fallas y aprovechar oportunidades aunado a conocimientos técnicos para así se aplicara una adecuada administración y se aprovechen mejor los recursos existentes, es por eso que la administración tiene un carácter histórico y universal que se ha aplicado desde la salida de los Hebreos en Egipto a través del mar rojo -tal como lo relata el éxodo en la Biblia- hasta la participación de la selección Mexicana de Fútbol en el campeonato mundial, en ambos ejemplos todo comenzó con la definición de objetivos, el aprovechamiento de los recursos existentes, la ejecución y el logro de los objetivos

previamente establecidos apoyándose en la toma de decisiones y en una adecuada dirección que permita integrar lo que se propuso con lo obtenido.

1.3. PROCESO ADMINISTRATIVO

Un punto de referencia de la administración en cuanto a la forma de hacer las cosas es el proceso administrativo, que dependiendo de la época y de diferentes autores básicamente se compone de cuatro funciones específicas correlacionadas; éstas funciones son la de planear, organizar, dirigir y controlar los recursos y actividades de la organización y cabe hacer mención que si el proceso administrativo se aplica correctamente se puede aspirar a lograr los objetivos que se hayan planteado. Un proceso es la forma sistemática de hacer las cosas, a continuación se explica brevemente cada una de las etapas que componen el proceso administrativo:

Planificar o planeación: implica que los administradores piensen con antelación en sus metas y acciones y que basan sus actos en algún método, plan o lógica y no en corazonadas. Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos.

Organización: es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que éstos puedan alcanzar las metas de la organización.

Dirección: implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección. De hecho la dirección llega al fondo de la relaciones de los gerentes con cada una de las

personas que trabajan con ellos, esto es haciendo a través de los demás, coordinando los esfuerzos hacia el logro de los objetivos.

Control: es el proceso para asegurar que las actividades reales se ajusten a las actividades planificadas, esta función establece los siguientes elementos básicos: 1) establecer estándares de desempeño; 2) medir los resultados presentes; 3) comparar estos resultados con las normas establecidas, y 4) tomar medidas correctivas cuando se detectan desviaciones. El administrador gracias a la función de control, puede mantener a la organización en el buen camino.(STONER,1996:13)

1.4. EMPRESA

La empresa es una entidad económica destinada a producir bienes, venderlos y obtener un beneficio. La ley la reconoce y autoriza para realizar determinada actividad productiva que de algún modo satisface las necesidades del hombre en la sociedad de consumo actual.(RODRÍGUEZ,1996:89)

La empresa es la institución o agente económico que toma las decisiones sobre la utilización de factores de la producción para obtener los bienes y servicios que se ofrecen en el mercado. La actividad productiva consiste en la transformación de bienes intermedios (materias primas y productos semielaborados) en bienes finales, mediante el empleo de factores productivos (básicamente trabajo y capital). (www.monografias.com/trabajos11/empre/empre.shtml)

Las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) deliberadamente construida o reconstruida para alcanzar fines específicos.

(www.monografias.com/trabajos11/admyorg/admyorg.shtml#OBJETO)

Una vez analizadas las definiciones anteriores de empresa podemos dar nuestra definición la cual dice: La empresa es un sistema abierto formado por personas y elementos que al interactuar son capaces de producir bienes y servicios llamados productos del sistema que servirán para satisfacer necesidades humanas.

Importancia de la Empresa

Dentro de la economía de los países las empresas juegan un papel importante al generar empleos, invertir, desarrollar tecnología así como para generar bienes y servicios que satisfacen las necesidades de la sociedad, combinando y conjuntando habilidades físicas e intelectuales.

1.5. CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA

Las características de la empresa son:

- a) es una persona jurídica, ya que se trata de una entidad con derechos y obligaciones establecidas por la Ley
- b) Es una unidad económica porque tiene una finalidad lucrativa, es decir, su principal objetivo es económico: protección de los intereses económicos de la empresa, de sus acreedores, su dueño o sus accionistas, logrando la satisfacción de este grupo mediante la obtención de utilidades.
- c) Ejerce una acción mercantil, ya que compra para producir y produce para vender.
- d) Asume la total responsabilidad del riesgo de pérdida. Esta es una de las características más sobresalientes, pues a través de su administración es la única responsable de la

buena o mala marcha de la entidad, puede haber pérdidas o ganancias, éxitos o fracasos, desarrollo o estancamiento; todo ello es a cuenta y riesgo exclusivo de la empresa, la cual debe encarar estas contingencias, incluso hasta el riesgo de pérdida total de sus bienes.

- c) Es una entidad social ya que su propósito es servir a la sociedad en la que está inmersa.(www.monografias.com)

1.6. ÁREAS FUNCIONALES Ó FUNCIONES OPERACIONALES

Son aquellas funciones o actividades que son indispensables en el funcionamiento de cualquier empresa y que si se combinan con el proceso administrativo se tendrán actividades mejor realizadas que ayudarán en el éxito de las organizaciones a continuación se describen las más importantes:

La Función de comercialización: esta función es el factor clave para colocar los productos en el mercado de consumo y de esta forma obtener utilidades y además satisfacer las necesidades de los consumidores. (RODRÍGUEZ,1996:291)

La función de producción: comprende todo el proceso productivo que se realiza en la empresa, desde que entran los insumos (los primeros materiales, los materiales auxiliares, la maquinaria, las herramientas, el personal) hasta que, mediante la conversión adecuada de todos ellos, se obtiene un producto apto para ser consumido.

La función de la producción en toda empresa industrial o a la transformación de una materia prima en un producto terminado es la siguiente:

- 1) qué producir

- 2) Cómo producir y
- 3) Para quién producir

La función de Finanzas constituye una función operacional de gran importancia para gran cantidad de actividades administrativas. Se necesita dinero para cubrir aspectos tales como: nómina, la compra de materia prima, para compra de maquinaria requerida y para vender la misma a los clientes y esperar el pago hasta una fecha posterior. Las finanzas hacen posible afrontar estas necesidades esenciales y su administración es muy importante. (Ibid:308)

La administración de Personal tiene un papel decisivo en la consecución de los objetivos y viene a ser una condición vital para alcanzar la sistematización y eficiencia administrativa, el objetivo de la administración del personal es "regular de manera justa y científica las diferentes fases de las relaciones de trabajo en una organización, para promover al máximo el mejoramiento de sus servicios y bienes de producción". Dentro del departamento de recursos humanos de una empresa se realizan las siguientes funciones: realizan el proceso de personal es decir el reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, motivación así como también realiza lo concerniente a la nómina de pagos así como también cálculos de IMSS e INFONAVIT

La función de las Compras: en organizaciones industriales, comerciales y de servicio (públicas o privadas) desembolsan cantidades considerables en la compra de materias primas, papelería, mobiliario, equipo de herramienta, etc. El éxito de cualquier empresa depende en gran parte de la manera en que administre y haga sus compras. Para comprar se requiere seleccionar las mejores fuentes de abastecimiento; adecuadas relaciones con los proveedores,

preparar y adecuar las especificaciones de los materiales adquiridos; comprar razonablemente al precio; hacer los pedidos a su debido tiempo. (Ibid:325)

1.7. RELACIÓN ADMINISTRACIÓN Y EMPRESA

Son dos conceptos ligados, no puede haber una empresa que no aplique la administración ya sea de manera empírica o de forma más técnica y profesional como la aplican ya la mayor parte de las empresas que buscan ser competitivas dentro del marco de la globalización. Dado el carácter universal de la administración ésta se aplica ya sea en una empresa micro, mediana o grande, lucrativa o no lucrativa. Las organizaciones al ser sistemas abiertos reciben estímulos del medio ambiente que pueden afectar de forma positiva o negativa, por lo tanto se hace necesaria la aplicación de la administración de forma eficiente para aprovechar las oportunidades reflejándose en el aumento de la productividad que va a hacer una empresa exitosa con trabajadores leales y satisfechos, lo cual repercutirá en la grandeza de un país y de toda una sociedad.

La administración busca hacer a través de los demás y en las organizaciones hay personas y diferentes tipos de recursos que si se administran bien, pueden servir para lograr un objetivo, por lo tanto es imperante una adecuada coordinación e integración de los factores y recursos con los que cuentan las empresas para que así tengamos empresas mejor administradas y preparadas para ser competitivas. El campo de aplicación de la administración son las empresas y los administradores somos los que tendremos la responsabilidad de administrarlas y dirigir las de la mejor manera para generar su crecimiento y su competitividad en el mercado.

Una vez concluido este capítulo referente a la administración tenemos una mejor perspectiva para comprender que ésta se basa en la toma de decisiones efectiva, de acuerdo a lo que una organización y un individuo tengan como objetivo o fin, apoyándonos con el uso de los recursos y habilidades que se tengan, así como también de la coordinación del esfuerzo humano, dará como resultado un aprovechamiento de recursos y por consiguiente el logro de los objetivos planteados previamente.

Descrito lo anterior podemos afirmar que la administración es tan universal que lo mismo se aplica en una organización así como en nuestra vida personal, donde las decisiones van a marcar el rumbo de los objetivos en cuanto a su cumplimiento o incumplimiento, si estas decisiones se toman en base a información útil, oportuna y objetiva podremos saber cómo lograr estos objetivos.

Podemos decir que existe un vínculo entre la administración y el tema central de este trabajo, el cual es el análisis de la competencia como una herramienta que ayudará a los responsables de la toma de decisiones dentro de las organizaciones, al aplicar el proceso administrativo en sus 4 fases, planeando una investigación habiendo detectado una necesidad de información, organizando el diseño de investigación, dirigiendo el trabajo de investigación, recopilando información e interpretándola y controlando lo realizado en la investigación, tendremos como resultado información que ayudará para tomar mejores decisiones.

CAPÍTULO II

GENERALIDADES DE MERCADOTECNIA

En el presente capítulo hablaremos de una ciencia social muy interesante con gran auge y aplicación en los últimos años, hablaremos de Mercadotecnia, la cual es ya indispensable para cualquier empresa; detectando las necesidades del cliente y/o consumidor para posteriormente satisfacerlas. Para muchos la mercadotecnia se reduce a promocionar y vender un producto y/o servicio, pero es mucho más que eso, ésta se basa en instrumentos y herramientas que ayudarán en la toma de decisiones, para conocer el macroambiente y los factores internos de una organización que puedan tener influencia negativa o positiva, al conocer lo anterior se pueden detectar las fortalezas y debilidades de la organización así como también las oportunidades y amenazas que el medio ambiente externo tiene.

2.1. CONCEPTO DE MERCADOTECNIA

El concepto de mercadotecnia es muy amplio y no existe uno solo, éste se adecua de acuerdo a diferentes épocas, características y circunstancias lo cual nos brinda la oportunidad de tener diferentes enfoques.

El concepto de *marketing* significa lo siguiente; que una organización destine todos sus esfuerzos a satisfacer a sus clientes, obteniendo una ganancia al hacerlo. (McCARTHY,2001:34)

Es una actividad administrativa dirigida a satisfacer necesidades y deseos a través de intercambios. Implica la determinación de los valores de un mercado específico con el fin de

adaptar la organización de una empresa al suministro de las satisfacciones que se desean de una forma más eficiente. (www.monografias.com)

A medida que los hombres de negocios empezaron a reconocer que el marketing es indispensable para el éxito de sus empresas, nació una nueva filosofía de la empresa. Este enfoque, llamado *concepto de marketing*, pone de relieve la orientación hacia el cliente y la coordinación de las actividades de marketing para conseguir los objetivos de desempeño corporativo. (STANTON,1997:11)

De acuerdo a las etapas de la mercadotecnia, antes las organizaciones tenían una orientación a la producción y a las ventas, en cambio en los últimos años tienen una orientación a la mercadotecnia, es ahora difícil pensar que las empresas fabrican lo que ellos creen necesario haciendo una intensa promoción para vender lo que producen, dejando de lado lo que el cliente realmente necesita y quiere, por ejemplo, si una fábrica de llantas produce solamente modelos y medidas para tracto camión y realiza una intensa promoción de sus productos para colocarlos en el mercado, pero si no toma en cuenta las necesidades de los clientes, dicha fábrica estará destinada al fracaso ya que si en el mercado donde se desarrolla existen en su mayoría vehículos compactos sería difícil colocar sus productos, por lo tanto el marketing tiene actividades que ayudan a las empresas a dirigir sus esfuerzos y lograr sus objetivos los cuales se citan a continuación:

- 1) Analizar las necesidades de los que posiblemente compren y averiguar si quieren uno o varios modelos
- 2) Predecir que tipo y medidas de llantas querrán los clientes
- 3) Estimar cuantos clientes harán cambio de llantas en los próximos meses y cuantas comprarán

- 4) Pronosticar exactamente cuándo estas personas querrán comprarlas
- 5) Determinar en que parte del mundo y del país se encontrarán los prospectos de clientes y cómo la organización les hará llegar sus productos
- 6) Investigar que precio están dispuestos a pagar y si la organización obtendrá una utilidad vendiéndola a ese precio
- 7) Decidir que clase de promoción deberá usarse para darles a conocer las llantas a los posibles compradores
- 8) Estimar cuantas compañías de la competencia fabricarán llantas, cuantas producirán, de que tipo y a que precios. (McCARTHY,2001:4)

La mercadotecnia lo que busca es la satisfacción del cliente; al conocer sus necesidades, deseos y expectativas podremos darle lo que éste necesite mediante el esfuerzo coordinado de la organización, logrando por ende sus objetivos y la obtención de utilidades, con esto se detectan mejor las oportunidades que el mercado nos ofrece y si tenemos clientes satisfechos y leales a nuestros productos y/o servicios tendremos organizaciones más competitivas y exitosas.

2.2. IMPORTANCIA DE LA MERCADOTECNIA

La importancia del marketing empieza desde el momento en que las empresas se preocupan por saber lo que el cliente necesita y la forma en que será cubierta su necesidad así como también la forma en cómo darle a conocer sus productos, basándose en las ventajas que éste tenga sobre los demás, Actualmente las empresas que no apliquen mercadotecnia estarán

lejos de aprovechar las oportunidades que se le presenten, de obtener mayores ingresos y de tener una mayor participación en el mercado.

Hoy en día la Globalización hace que en todos los países haya una interdependencia en materia económica, política y social, dando como resultado una libre circulación de información, inversiones y relaciones o tratados comerciales entre las naciones.

Esto ha generado un ambiente cada vez más competido para las empresas que desean tener mayor participación en los mercados, es por eso que la mercadotecnia ha sido de gran ayuda para que las empresas lleguen a otros países a través del conocimiento de las necesidades de nuevos mercados, de la formulación de planes y estrategias para hacer llegar sus productos al consumidor final en un país extranjero, dando como resultado empresas competitivas a nivel mundial apoyadas en el marketing.

2.3. ELEMENTOS DE LA MERCADOTECNIA

Llamamos elementos de la mercadotecnia a aquellas herramientas que ayudan de forma global a las empresas para conocer el medio ambiente externo e interno y así identificar mejor sus fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas.

2.3.1. MACROAMBIENTE EXTERNO:

Los siguientes factores externos influyen de modo importante en las oportunidades y actividades de marketing de cualquier empresa. Por tanto son factores macroambientales:

- Demografía
- Condiciones económica
- Competencia
- Factores socioculturales

Estas fuerzas no pueden ser controladas por los directivos; pero no son del todo incontrolables.(STANTON,1997:33)

A continuación se explican a detalle los factores externos que pueden influir de manera positiva o negativa en las actividades de una empresa:

- Demografía: se refiere a las características de las poblaciones humanas, incluidos factores como tamaño, distribución y crecimiento. Resulta de especial interés para los ejecutivos de marketing ya que la gente constituye mercados.
- Condiciones económicas: el ambiente económico representa un factor de gran importancia que incide en las actividades mercadológicas prácticamente de cualquier organización, existen factores que afectan a las organizaciones y las personas tales como: inflación y tasas de interés.
- Competencia: es obvio que el ambiente competitivo de una compañía constituye un factor muy importante en sus programas de marketing. Por lo tanto existen tres tipos de competencia que puede enfrentar una organización:
 - *La competencia de marca* que proviene de empresas que venden productos directamente similares,
 - *competencia de productos sustitutos* que pueden satisfacer la misma necesidad y por último un tipo de *competencia, más general*, en donde todas las compañías son un rival debido al limitado poder adquisitivo del público.

- Factores sociales y culturales: la tarea que los ejecutivos de marketing tienen se hace cada vez más compleja, ya que los patrones (estilos de vida, valores sociales y creencias) están cambiando mucho más rápidamente que antes.
- Factores políticos y legales: se pueden agrupar en cuatro categorías
 - Políticas monetarias y fiscales: las actividades del marketing resultan afectadas por el nivel de gasto público, la oferta de dinero y la legislación fiscal.
 - Legislación y regulaciones sociales: en esta categoría se incluyen las leyes que inciden en el ambiente (las leyes contra la contaminación, por ejemplo) y las regulaciones establecidas por las oficinas de protección al ambiente.
 - Relaciones del gobierno con las industrias: aquí encontramos los subsidios a la agricultura, la construcción de barcos, el transporte de pasajeros por ferrocarril y otras industrias. Las tarifas y las cuotas de importación afectan a determinadas industrias. La desregulación gubernamental sigue teniendo efecto sobre las instituciones financieras y las industrias de telecomunicaciones y transportes (líneas aéreas, ferrocarriles y transportistas)
 - Legislación relacionada específicamente con el marketing: no es necesario que los ejecutivos de marketing sean abogados, pero sí deberían conocer algo sobre las leyes que influyen en su profesión: por qué fueron aprobadas, cuáles son sus cláusulas principales y los reglamentos establecidos por los tribunales y los organismos reguladores que las aplican.
- Tecnología: la Tecnología ha tenido un gran impacto en los estilos de vida del hombre moderno, en sus hábitos de consumo y en su bienestar económico, los avances tecnológicos pueden influir en el marketing de tres maneras:

- 1) Al dar origen a industrias enteramente nuevas, como lo han hecho las computadoras, los rayos láser y los robots.
 - 2) Al modificar de modo radical o destruir prácticamente las industrias existentes.
 - 3) Al estimular los mercados y las industrias no relacionadas con la nueva tecnología.
- (Ibid:33-46)

Como se observo, el ambiente externo o macroambiente se compone de varias fuerzas o factores, que pueden afectar de manera negativa o positiva, directa o indirecta en el funcionamiento de la organización, pueden servir para aprovechar oportunidades que el mercado y el mismo macroambiente ofrece. Hoy en día vivimos en un mundo totalmente cambiante en donde la preparación para afrontar y aprovechar éstos cambios puede dar como resultado empresas más competitivas y con un alto nivel de adaptación a las nuevas condiciones que el exterior marca.

2.3.2. AMBIENTE INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN (MICROAMBIENTE)

El ambiente interno son todos aquellos factores en los cuales la empresa tiene control de los mismos, estos factores están compuestos por los recursos con los que se cuentan tales como: financieros, humanos, tecnológicos entre otros así como también la localización geográfica la cual va a ser determinante para ver el mercado que se cubre, las instalaciones de la empresa, la investigación y desarrollo de los productos y/o servicios. Tomando en cuenta lo anterior la empresa va a aprovechar los recursos con que cuenta haciendo un adecuado uso de los mismos y combinándolos para que así desde el interior de la organización se aprovechen las oportunidades del exterior.

2.3.3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Es un elemento de la mercadotecnia que tiene como objeto identificar a los competidores directos e indirectos de una organización con este análisis se podrá saber como compiten en función de servicios, costos, precios, condiciones del establecimiento en cuanto a limpieza y funcionalidad, que participación de mercado poseen y que valores agregados ofrecen. El análisis de la competencia permitirá a las empresas ser diferentes a su competencia logrando así una ventaja competitiva en beneficio de sus clientes y consumidores.

Una vez identificados los competidores, su tamaño y el tipo de mercado al que se dirigen, es necesario investigar de qué manera compiten para saber qué se va a hacer al respecto y poder descubrir o potenciar una ventaja competitiva. (www.economia-ssci.gob.mx/promo/comp/)

2.3.4 TIPOS DE MERCADOTECNIA

Marketing de relaciones: es una interacción entre un comprador y un vendedor, en la cual este último mejora continuamente su entendimiento de las necesidades del comprador, y éste incrementa su lealtad al vendedor debido a que sus necesidades están siendo satisfechas.(STANTON,1997:678)

Marketing Directo: es el uso de la publicidad para ponerse en contacto con los consumidores quienes, a su vez, adquieren productos sin visitar una tienda, dentro del

marketing directo encontramos las siguientes variedades: correo directo, venta por catálogo, compras por televisión y venta al detalle en línea (ventas por internet). (Ibid:431)

Marketing internacional: se realiza cuando una empresa vende sus productos en dos o más países. Los principios básicos del marketing se aplican a él en la misma forma que al marketing doméstico(Ibid:592)

2.4 MEZCLA DE MERCADOTECNIA (4 P'S)

Para empezar a realizar una mezcla de marketing adecuada se debe tener una planeación estratégica del marketing para así diseñar una estrategia de mercadotecnia la cual "especifica un mercado meta y la mezcla correspondiente para lo cual se necesitan dos partes interrelacionadas:

- 1) un mercado meta: grupo bastante homogéneo (similar) de consumidores que la compañía desea atraer.
 - 2) Una mezcla de marketing: variables que la compañía integra para satisfacer al grupo."
- (McCARTHY,2001:46)

¿Cómo se va a diseñar la mezcla de mercadotecnia para un mercado meta?

De acuerdo al autor William Stanton la mezcla de mercadotecnia se realiza cuando vamos a lanzar al mercado un producto o servicio, ya sea nuevo o con una mejora, pero para esto se debe hacer una mezcla de mercadotecnia la cual se reduce a cuatro variables, las cuáles son: *producto, plaza, promoción y precio* , estos factores al mezclarse dentro de un mercado meta darán como resultado la satisfacción de una necesidad, cada variable tiene atributos

propios que las hace diferentes entre sí ya que al tener una función específica van a hacer que la mezcla sea una herramienta eficaz para los encargados de aplicar el marketing en las empresas y a su vez satisfagan plenamente las necesidades de los clientes para así crear el sentido de lealtad a la marca y por ende lograr una mayor participación en el mercado. A continuación se explica a detalle la mezcla de mercadotecnia:

2.4.1. PRODUCTO

Es el bien o servicio que va a satisfacer las necesidades del mercado meta, el producto puede ser algo tangible o intangible como un servicio o una combinación de ambos, un producto va a dar beneficios y valores agregados a los consumidores, las diferencias entre los productos son las marcas de éstos que es la forma en como se va a distinguir un producto de otro dentro del mercado, el producto incluye empaque, color, calidad y marca adicionados con el servicio y lealtad de los clientes con el vendedor.

Productos de consumo y para las empresas

Los productos de consumo son aquellos que las familias consumen para satisfacer sus necesidades sin fines de lucro, es decir cuando compran jabón para lavar pueden comprar determinada marca en beneficio de ellos ya que así satisfacen su necesidad de lavar su ropa y obviamente no revenderán el producto, para las empresas los productos de consumo son aquellos que van a revender o son parte del proceso de producción de otros bienes como materias primas o sirven para prestar algún servicio.

Clasificación de los bienes de consumo

Bienes de conveniencia:

Estos bienes los conoce el consumidor incluso antes de ir a comprarlos y su búsqueda es mínima ya que estos productos tienen gran disponibilidad, dentro de estos productos podemos encontrar refrescos, chocolates, pasta dental, productos alimenticios entre otros, estos productos son baratos. El productor debe tener una distribución uniforme y eficaz que permita que estos productos estén disponibles.

Bienes de comparación:

Estos productos son para que el consumidor compare precio, calidad y disponibilidad con respecto a otros, podemos encontrar como productos de comparación la ropa, muebles, automóviles y electrodomésticos, el consumidor aquí va a hacer una investigación previa para hacer la comparación entre varios productos, para que así al tomar una decisión efectúe la compra, todo el tiempo empleado en esta investigación se va a compensar cuando el consumidor vea que el producto comprado superó sus expectativas.

Bienes de especialidad:

Los consumidores son leales a la marca de estos productos y están dispuestos a dedicar mucho tiempo y esfuerzo por encontrarlos, no quieren sustitutos, por lo regular están dirigidos a un sector socioeconómico alto, al tener publicidad en revistas y medios de comunicación

especializados, algunos ejemplos de estos productos son los trajes para caballero, automóviles de lujo, equipo de sonido, entre otros.

Bienes no buscados:

Estos productos son nuevos en el mercado, el consumidor no los conoce o los conoce pero no los desea adquirir en este momento, la publicidad que realizan las empresas es de clase informativa ya que el consumidor en algún momento los puede necesitar, por ejemplo una empresa dedicada a la comercialización de impermeabilizantes hace una campaña para dar a conocer los beneficios de impermeabilizar los techos de las casas, esto lo hace para dar a conocer su producto y que los posibles clientes tengan presente la marca, para cuando lleguen a necesitar este tipo de producto, prefieran el de la empresa que realizó esta campaña informativa.

Clasificación de bienes industriales

Estos bienes son importantes para la elaboración de un producto o para brindar un servicio, estos se dividen en cinco categorías: *materias primas, materiales y piezas de fabricación, instalaciones, equipo accesorio y suministros de operación*

Las materias primas

Son aquellos bienes que sufrirán una transformación y que más adelante serán parte de un producto terminado, hay materias primas en estado natural como los terrenos, minerales, productos del bosque, etc. Productos agrícolas como algodón, frutas y productos animales.

Materiales y piezas de fabricación

Son los productos que han sufrido alguna transformación, algunos ejemplos de estos productos son los lingotes de hierro que se funden para obtener acero, el asfalto para hacer un camino, estos materiales son adquiridos en grandes cantidades basándose en las necesidades del productor, en el precio, calidad y condiciones de pago.

Instalaciones

Se da el nombre de instalaciones a los productos manufacturados que constituyen el equipo más importante, caro y duradero de una compañía (STANTON,1997:218), algunos ejemplos son el edificio de una compañía, el motor de un autobús, la nave industrial de una fábrica o las instalaciones de empacado de una comercializadora de fruta, los hornos de fermentación de una cervecería. Las instalaciones influyen en las operaciones de las empresas que produce bienes o servicios.

Equipo accesorio

Son productos que se utilizan en las operaciones de las empresas, estos bienes no forman parte de un producto terminado, los ejemplos son los puntos de venta en una tienda, herramientas eléctricas, escritorios y equipo de computo entre otros.

Una organización al elaborar o comercializar un producto o brindar un servicio debe estar enfocado a las necesidades del cliente, y tener conocimiento de la clasificación en la que

se encuentran y sobre todo ver las diferencias y beneficios que tiene sobre los demás para así fijar un precio competitivo para entrar al mercado.

2.4.2. PLAZA

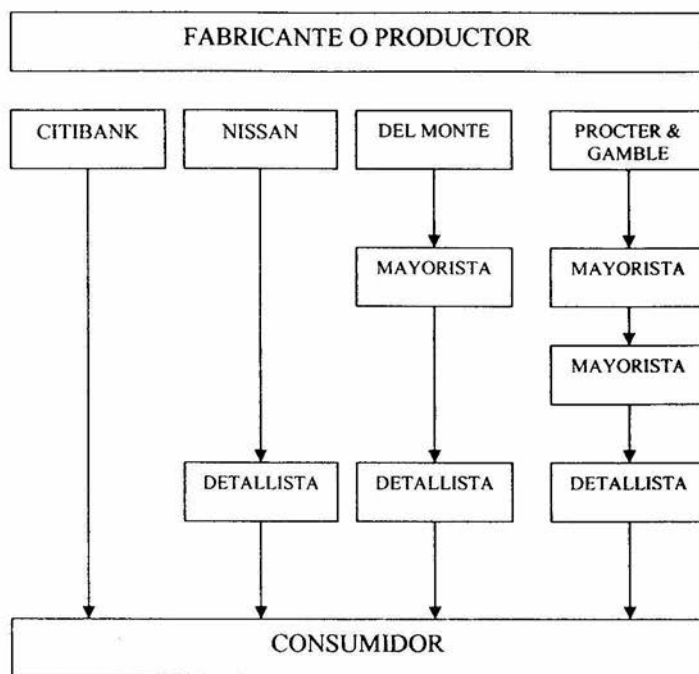
Son todas las actividades necesarias para que el producto llegue al lugar donde va a satisfacer una necesidad dentro de nuestro mercado meta en el tiempo, lugar y disponibilidad en que el cliente lo necesita, gran parte del éxito de muchas empresas es que sus productos están disponibles cuando sus clientes los necesitan esto les da ventajas competitivas y valor agregado a sus productos y por consiguiente a sus clientes.

El producto va a llegar a través de un canal de distribución que se encuentra conformado por una serie de elementos y factores que participan en el traslado y tránsito del producto desde la puerta del fabricante hasta llegar a las manos del cliente y/o consumidor final.

Actualmente muchas empresas han eliminado niveles dentro de un canal de distribución con el fin de abaratar costos, como por ejemplo en los servicios bancarios o los portales comerciales por internet, el canal es muy corto, ya que va directo del fabricante o prestador de servicios al cliente. Hablando de bienes tangibles es muy importante reconocer que para hacer llegar este tipo de producto hacia el mercado meta se debe estar apoyado en la logística de transporte y almacenamiento.

En el siguiente cuadro se mostrarán los niveles que debe tener un canal de distribución:

Cuadro No. 1 Canal de Distribución



Fuente: (McCARTHY,2001:49)

Un canal de distribución está compuesto por personas y compañías que intervienen en la transferencia de la propiedad de un producto a medida que éste pasa del fabricante al consumidor final o al usuario industrial. (STANTON,1997:378)

Dentro de los canales de distribución se debe determinar la intensidad de esta distribución, esto dependerá del tipo de producto y a cuántos intermediarios tendrá dentro del proceso de distribución y si el producto se venderá al mayoreo o al menudeo, de ahí que los encargados de tomar las decisiones de mercadotecnia tendrán que decidir si la distribución será

intensiva, selectiva o exclusiva, las cuales se explicarán a continuación de acuerdo al autor William Stanton:

Distribución intensiva

El productor tratará de vender su producto a través de todas las tiendas disponibles dentro de su mercado meta, o bien, donde los clientes buscarán el producto, con esto los clientes quedarán satisfechos de encontrar el producto en el momento en que ellos lo necesiten, aquí la publicidad que utilizarán los fabricantes dentro del punto de venta correrá por su cuenta, para así buscar una mayor participación y por ende un posicionamiento, un ejemplo de esta distribución intensiva es la de los refrescos, pan, papas fritas, etc.

Distribución selectiva

Aquí el producto se venderá a través de varios mayoristas y detallistas, pero no con todos ellos dentro del mercado meta, este tipo de distribución es adecuada para los bienes de comparación como los muebles, ropa y automóviles en donde este tipo de productos se venden con mayoristas especializados al reducir de alguna manera los puntos de venta aumentará el volumen de ventas ya que las compañías harán la función de ventas con un menor número de clientes leales.

Distribución exclusiva

Este tipo de distribución se realiza con un solo intermediario mayorista o detallista dentro del mercado meta, con la diferencia elemental que al mayorista se le da el nombre de distribuidor exclusivo y en el nivel detallista es de comercialización exclusiva, aquí el fabricante puede imponer la condiciones de distribución y venta al mayorista o detallista en su caso de solo vender o distribuir su producto y que no maneje productos que compitan con el suyo o que sea similar. Con este tipo de distribución el detallista mantiene un gran inventario en productos de especialidad como en los trajes de diseñador.

El fabricante con este tipo de distribución interactúa con el distribuidor al darle regalías, hacer juntos la promoción de los productos y dar servicio postventa pero así como hay beneficios puede haber pérdidas ya que al ser tan dependientes uno del otro también comparten riesgos.

Como vimos la plaza busca la mejor forma de hacer llegar al cliente el bien o servicio para lograr su satisfacción.

2.4.3. PROMOCIÓN

La tercera "P" es dar a conocer nuestro producto o servicio al mercado meta, dentro de esta variable de la mezcla de mercadotecnia encontramos los siguientes factores: la venta personal, la venta masiva y la promoción de ventas, a continuación profundizaremos en cada una de ellas. A continuación se observará la clasificación de acuerdo a William Stanton:

Venta personal:

Es una comunicación verbal directa entre vendedores y prospectos de clientes, se realiza en forma personal cara a cara pero también suele realizarse vía telefónica, aquí la fuerza de ventas aplica la mezcla de mercadotecnia con el posible cliente. Algunos inconvenientes que presenta este tipo de venta es su costo y que algunas veces no se obtienen resultados favorables, lo que se puede hacer, es combinarse con la venta masiva y la promoción para obtener mejores resultados algunos ejemplos de venta personal es cuando un distribuidor de equipo de seguridad para el hogar visita a un posible cliente, cuando via telefónica un hotel invita al cliente a ser miembro de un exclusivo sistema vacacional o cuando los bancos buscan nuevos tarjeta habientes.

Venta masiva:

Esta venta consiste en comunicarse con un gran número de clientes al mismo tiempo, la forma principal de realizar lo anterior es con la publicidad, es decir cualquier forma pagada de presentación no personal de ideas, bienes o servicios. La publicidad gratuita es cualquier forma de presentación impersonal pero no pagada, la publicidad se incluye en medio escritos como anuncios espectaculares, revistas y periódicos así como en la radio, televisión e internet.

La promoción de ventas:

Son las actividades promocionales que se hacen con el objetivo de despertar el interés de compra de las personas ya sea por degustación o por la prueba de un producto o servicio por parte de los clientes y/o consumidores, esta promoción se realiza mediante cupones de descuento, muestras, letreros, catálogos, artículos promocionales, POP'S (puntos de promoción dentro de un autoservicio o lugar de interés público) y boletines.

Aquí los encargados de hacer la mercadotecnia dentro de las organizaciones van a elegir cual tipo de promoción es el más conveniente en cuanto al costo y alcance, que medio de comunicación van a utilizar para promocionarse y darse a conocer, al mezclar los factores descritos anteriormente se está en posibilidad de desarrollar una campaña publicitaria partiendo de un presupuesto, creando un mensaje, seleccionando el mejor medio de comunicación para que así se tenga impacto sobre el mercado al cual se quiere llegar, es de suma importancia elegir bien como promocionar el producto y/o servicio ya que cualquier error puede echar abajo todos los esfuerzos realizados previos en las P's anteriores.

2.4.4. PRECIO

Es la cantidad de dinero que se requiere para adquirir un bien o servicio, que va a satisfacer una necesidad, al desarrollar la mezcla de mercadotecnia, es decir al desarrollar el producto, elegir el mejor canal de distribución y la mejor forma de promocionar el producto se debe fijar un precio apropiado, al realizar esto se debe tener en cuenta la competencia del mercado, la reacción del público ante los precios, así como las condiciones de sobrepuestos y

descuentos. Si nuestro público no acepta el precio toda la mezcla de mercadotecnia habrá sido en vano sin resultados favorables.

Existen diversos objetivos en la fijación de precios a continuación veremos los más importantes de acuerdo al libro fundamentos de marketing del autor William Stanton.

Metas orientadas a las utilidades:

Estas se establecen a corto o a largo plazo y destacan las siguientes estrategias:

Alcanzar un rendimiento meta:

Esto es alcanzar un rendimiento porcentual sobre sus ventas o sobre su inversión, esto se utiliza para periodos cortos menor a un año, al agregar una cantidad al costo del producto llamada margen de utilidad se podrán cubrir los previstos de operación y así obtener cierta utilidad durante este periodo.

Maximizar las utilidades:

Este objetivo consiste en ganar la mayor cantidad de dinero en el menor tiempo posible, esta meta se aplica a largo plazo, al principio las empresas se deben conformar con ganancias pequeñas e incluso pérdidas a corto plazo, aquí se empiezan a ver resultados cuando los clientes hacen compras repetitivas para así empezar a tener utilidades. Con esto se crean clientes leales, esto se logra con el apoyo de publicidad constante y de precios bajos.

Metas orientadas a las ventas:

La meta es aumentar de forma sustancial e incluso dramática las ventas para que así se tenga mayor participación y presencia en el mercado donde se desarrolle una empresa.

Incrementar el volumen de las ventas:

Con esto se busca un crecimiento rápido utilizando descuentos, o alguna estrategia agresiva de precios con esto se busca elevar sustancialmente las ventas y desalentar a nuevos competidores dentro del mercado, aquí el riesgo que se corre es tener pérdidas en el corto plazo para que gradualmente aumente el volumen de ventas.

Mantener o aumentar la participación en el mercado:

En esta estrategia las compañías quieren aumentar su número de clientes para aumentar su participación en el mercado, por ejemplo el de los automóviles o las aerolíneas las compañías buscan tener una mayor participación en el mercado a costa de obtener utilidades menores o poco significativas.

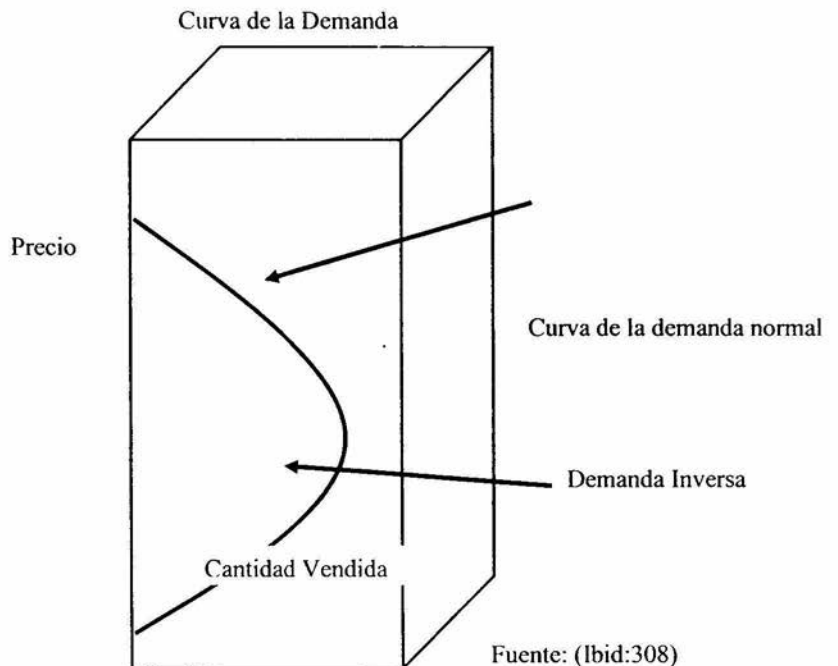
Metas orientadas a la situación actual:

Estas metas están relacionadas en hacer frente a la competencia y estabilizar los precios, en esta última, es la meta de compañías que producen artículos muy estandarizados como acero, estas empresas fijan el precio de acuerdo a las condiciones del mercado.

Las empresas por ser sistemas abiertos y estar en un ambiente dinámico y cambiante tienden a ser afectadas por factores que inciden directamente en la fijación de precios de venta, la demanda estimada es algo que influye directamente en la estimación del precio.

Los pasos para estimar la demanda los siguientes, en primer lugar se debe investigar si se tiene un precio estimado en el mercado y calcular cual sería el volumen de ventas a precios diferentes. El precio estimado es aquel que los consumidores le asignan de alguna manera sin saber a ciencia cierta cual es el verdadero precio es decir hacen un rango de precios en el cual puede estar el producto si a esto hacemos un estimado del volumen de las ventas que se alcanzaría con varios precios el vendedor estará en condiciones de determinar la curva de la demanda de su producto.

Cuadro No. 2:



El precio del producto va a sufrir variaciones, dependiendo, si se trata de un producto nuevo o si está en franca declinación es por eso que ahí se debe tomar una decisión para hacer que el precio sea competitivo sin importar la etapa del ciclo de vida del producto, además el precio estará fijado en función a los costos de la mezcla de marketing, al medio que se utiliza para transportar el producto hasta el mercado meta, el tipo de promoción que se le da y el costo de producción, dependiendo el caso, de una empresa industrial, comercial o prestadora de servicios.

En éste capítulo vimos la importancia de la Mercadotecnia para las organizaciones, la cual es vital para la toma de decisiones, debido a que, apoyándonos en la mercadotecnia sabremos lo que el cliente quiere de acuerdo a las necesidades existentes o de nueva creación, con la aplicación de esto se podrá tener una ventaja competitiva sobre los demás así como también podremos hacer una diferenciación entre nuestros productos y/o servicios con los de la competencia, con esto llegaremos a saber que clase de producto necesita el cliente y cual será el mercado meta en donde nos desarrollemos, por ejemplo si el cliente necesita un sistema de aire acondicionado ya que en su lugar de residencia es sumamente caluroso, la compañía tendrá un canal de distribución para hacerle llegar el producto por medio de un intermediario teniendo apoyo en la logística, una vez marcada la plaza donde se va a operar, se va a ejecutar una intensa campaña de promoción para que el mercado conozca los beneficios y ventajas del producto, finalmente el último paso de la mezcla es fijar el precio, teniendo como objetivo elevar las ventas para buscar un rápido posicionamiento en el mercado, la mezcla de mercadotecnia será exitosa si logramos satisfacer la necesidad del cliente para que así nos siga favoreciendo comprando nuestros productos y recomendándonos con los demás.

- Esto es la Mercadotecnia satisfacer necesidades de acuerdo a lo que el cliente necesita habiendo establecido previamente nuestras ventajas competitivas y aprovechado nuestras áreas de oportunidad apoyándonos en varias herramientas como la que se describirá en el siguiente capítulo que es, el Análisis de la Competencia el cual permitirá la relación de la empresa con su entorno externo e interno, con esto se podrán identificar mejor sus fortalezas y debilidades así como las amenazas y oportunidades que le brinde su macroambiente y la forma en como se van a satisfacer para así tener mayor posicionamiento y participación en el mercado, con esta información se podrán tomar mejores decisiones.

CAPITULO III

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Actualmente se vive una etapa en donde la información es de suma importancia para saber donde estamos parados de frente a nuestra competencia, para así conocer nuestras fortalezas y debilidades, nuestras ventajas sobre los mismos y nuestras áreas de oportunidad que nos ofrece el mercado, por lo tanto es necesario conocer cómo actúa nuestra competencia directa, pero antes debemos conocer quienes son nuestros competidores y en que área geográfica es donde se desarrollan, el Análisis de la Competencia busca la relación de la empresa con su medio ambiente interno y externo además nos ayudará a identificar las ventajas competitivas que se tienen sobre las de la competencia, este tipo de ventajas son los beneficios y atributos que hacen de un producto o servicio diferente a los demás y le dan un valor extra al cliente.

3.1 CONCEPTO DE ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

El análisis de la competencia es un proceso que consiste en relacionar a la empresa con su entorno, el Análisis de la Competencia ayuda a identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las oportunidades y amenazas que le afectan dentro de su mercado meta. Este tipo de análisis además ayudará a identificar la ventaja competitiva que una empresa posee y que la hace diferente de sus competidores.

El análisis de la competencia nos va a ayudar a resolver preguntas tales como: ¿Qué tantos competidores existen y quienes son?, ¿Cuál es el tamaño de la empresa competidora?,

¿Cuál es la calidad del producto, mercancía o servicios ofrecidos por sus competidores actuales y potenciales?(www.contactopyme.gob.mx/promode/compe.asp)

El análisis de la competencia incluye la identificación de los competidores actuales y su evaluación, se analizan sus precios, objetivos, publicidad, servicios y todo aquello que sea relevante para saber cual es su ventaja, sus ventajas y debilidades.

3.1.1 BENEFICIOS DEL ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Una vez aplicado el análisis de la competencia se pueden enumerar varios beneficios, las empresas flexibles y con mayor adaptación al cambio podrán reconocer su posición frente a sus competidores y su posición interna, los beneficios de la aplicación de este análisis son:

- Una vez aplicado se descubrirá la ventaja competitiva, es decir la razón por la cual los clientes tienen fidelidad hacia una empresa y no a la competencia, al descubrir y comunicar adecuadamente esta ventaja se podrán atraer clientes potenciales.
- Un punto muy importante es el análisis de las condiciones actuales del mercado y de la industria, y muy importante conocer a la competencia, sus servicios, precios, instalaciones, esto permitirá a la organización que aplique el análisis tener áreas de oportunidad.
- Se encontrará un segmento o nicho de mercado no desarrollado que no se está atendiendo, con clientes potenciales dispuestos a hacer uso de nuestros productos y/o servicios.

- Tener constante aprendizaje del comportamiento de los competidores, del mercado y de los consumidores.
- Analizar antes de entrar a un mercado sus barreras de entrada, esto nos brindará mayor certeza para saber si un mercado está o no saturado, por lo tanto la empresa podrá encaminar sus esfuerzos a otro mercado.

3.2 MERCADO

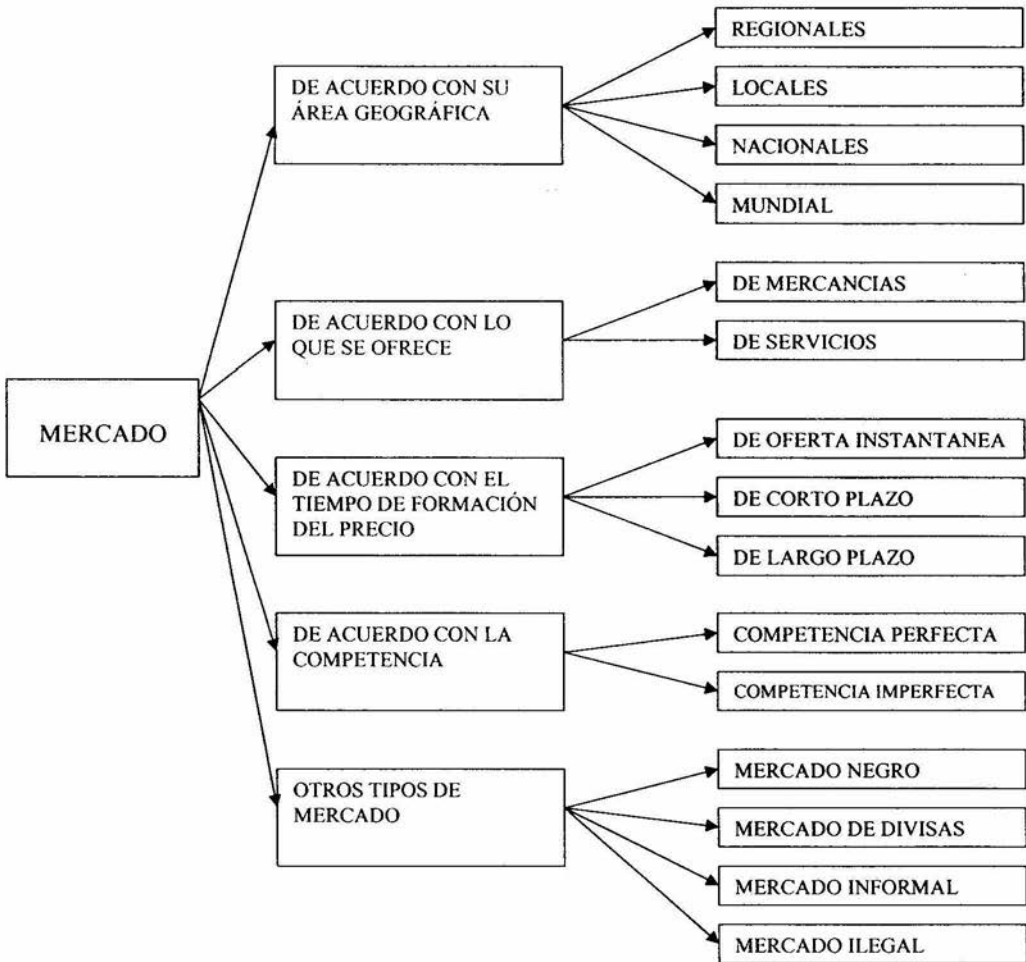
Para realizar el análisis de la competencia es indispensable conocer el mercado o sector al cual nos dirigimos y en el cual una organización está encaminando sus esfuerzos, es uno de los objetos de estudio para analizar a la competencia, dentro de un mercado siempre van a existir: bienes y servicios, oferta y demanda de bienes y servicios y por supuesto un precio que los consumidores han de pagar. A continuación se describen diferentes definiciones de mercado:

- Área geográfica en la cual concurren compradores y vendedores de una mercancía para realizar transacciones comerciales: comprar y vender a un precio determinado.
- Grupo de personas más o menos organizado en constante comunicación para realizar transacciones comerciales.
- Relación que existe entre oferentes y demandantes de bienes y servicios.
- Ámbito dentro del cual las relaciones de oferta y demanda concurren para la fijación de un precio.
- Serie de transacciones que llevan a cabo los productores, intermediarios y consumidores para llegar a la fijación del precio de las mercancías.(MÉNDEZ,1990:121-122)

3.2.1 CLASIFICACIÓN DE MERCADOS

Existen diferentes tipos y clases de mercados, y a partir de este punto las empresas sabrán en cual se desarrollan y tendrán una mejor comprensión para iniciar un análisis de la competencia, en el siguiente cuadro se muestra la clasificación de mercados:

Cuadro No. 3.2.1 Clases de Mercado



Fuente: (Ibid:123)

3.3 COMPETENCIA

La competencia está integrada por las empresas que actúan en el mismo mercado y realizan la misma función dentro de un mismo grupo de clientes con independencia de la tecnología empleada para ello. No es, por tanto, nuestro competidor aquel que fabrica un producto genérico como el nuestro, sino aquel que satisface las mismas necesidades que nosotros con respecto al mismo público objetivo o consumidor, por ejemplo, del cine pueden ser competencia los parques temáticos, ya que ambos están enclavados dentro del ocio. (www.marketing-xxi.com/analisis-competitivo-17.htm)

3.3.1 COMPETENCIA PERFECTA

Dentro de los mercados actuales está implícita la competencia, lo anterior a partir de la desaparición de los monopolios, la competencia leal hace que los mercados sean más competitivos y ofrezcan mejores opciones a los clientes que han de satisfacer sus necesidades.

Otra definición de la competencia perfecta es la siguiente: es aquel en que existe un gran número de compradores y vendedores de una mercancía; se ofrecen productos similares (producto tipificado); existe libertad absoluta para los compradores y vendedores y no hay control sobre los precios ni reglamento para fijarlos. Por ello el precio de equilibrio se da cuando la cantidad ofrecida es igual a la cantidad demandada.(MENDEZ,1990:142)

La competencia perfecta es un modelo de cómo debería ser un mercado, sabemos que las condiciones actuales de los mercados han marcado diferentes pautas a las cuales se describen a continuación:

Libre competencia: Ningún agente puede influir en el mercado. El número de compradores y vendedores es muy alto y las cantidades producidas o demandadas por cada uno de ellos son tan pequeñas en relación con el total que su influencia sobre los precios es inapreciable, las barreras de entrada y salida son muy pocas en ambas direcciones, lo cual permite que cualquier productor oferte sus productos dentro de un mercado, los productos son homogéneos lo cual da como resultado productos similares que al comprador y/o consumidor final le sea igual comprar un producto de otro ya que satisface por igual sus necesidades. Además existe un libre flujo de información por parte de los oferentes ya que todos los competidores se conocen entre sí, en cuanto a conocimiento de producto, costos de producción, análisis de ventas y precios, estos van a dar como resultado que el cliente decidirá mejor y con más información del producto o servicio que este adquiriendo dándole valor a su compra.

Este tipo de mercado es una utopía ya que en la actualidad no se siguen fielmente estas características, se ve todavía una concentración de empresas predominantes en los mercados y son estas las que fijan el precio y la movilidad de los bienes, por lo tanto un mercado que cumpla con algunas de estas características se acercará a la perfección, pero en la realidad no opera un mercado perfecto como tal.

3.3.2 COMPETENCIA IMPERFECTA

En este tipo de competencia uno ó varios productores tienen el control de los precios es decir los modifican y los controlan, algunas de las características de este mercado son las siguientes: la movilidad de mercancías está restringida, existen productos diferenciados lo cual permite una publicidad competitiva, las barreras de entrada son muy altas para nuevos oferentes, los oferentes conocen aunque no de forma perfecta los movimientos que ocurren dentro del mercado y en contra parte los demandantes no tienen conocimiento de estos movimientos, otra característica de este tipo de competencia es que el gobierno puede participar activamente en el mercado.

Con las anteriores características podemos decir que existen 2 tipos de mercado de competencia imperfecta los cuales son:

Monopolio: un solo productor o fabricante tiene el poder y control absoluto del mercado, por ende en este tipo de mercado no existe tipo alguno de competencia, los consumidores no tienen más opciones para satisfacer sus necesidades al no existir productos sustitutos, además que este productor puede a su beneficio fijar el precio y la cantidad de bienes a consumirse, como ejemplos de este tipo de mercado están las empresas gubernamentales o paraestatales de servicios públicos entre otras.

Oligopolio: En un oligopolio existen varios productores que tienen el control sobre el mercado, sobre los precios y la producción, además que puede haber o no diferenciación de productos creando un oligopolio perfecto o imperfecto, los productores actúan con

interdependencia ya que las decisiones que se toman en cuenta las decisiones de la competencia, en este tipo de mercado si hay diferenciación de productos muy semejantes a los que produce el oligopolio, para dar ejemplos de oligopolio existen las empresas fabricantes de automóviles y de cigarros.

En menor escala existe el duopolio en donde únicamente dos productores dominan totalmente el mercado.

Así como se aprecia que la competencia perfecta es nula o no existe, en la realidad se observa que existen grandes consorcios y empresas fusionadas que cada vez abarcan mayor participación de los mercados y sobre todo controlan la producción y los precios, dando como resultado empresas líderes a nivel mundial.

3.4 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

Este tipo de análisis se basa en dos consideraciones elementales para las organizaciones, el medio ambiente interno (microambiente) y el medio ambiente externo o macroambiente, se sabe que en la primera consideración son todos aquellos factores y elementos en los cuales la empresa tiene total incidencia e influencia para cambiarlos (finanzas, recursos humanos, tecnológicos entre otros) y el macroambiente son factores que no se pueden modificar como las condiciones propias del mercado, situación económica, demografía, competencia y factores socio culturales.

Los factores macro y micro ambientales van a ser determinantes cuando una organización busque tener crecimiento fuera de las fronteras de su país, muchas de las compañías que ocupan las posiciones cimera de sus sectores industriales locales no logran tener el mismo

éxito en el extranjero, existen factores internos y externos que inhiben o fomentan el éxito de una compañía en el extranjero. (OHMAE,1990:57)

Lo anterior es parte implícita del análisis de la competencia que además incluye; identificar a los competidores actuales, conocer sus ventajas, sus debilidades, conocer la calidad de sus productos y/o servicios. Es muy importante que las organizaciones conozcan su medio ambiente interno y externo para tener éxito en su industria y busquen satisfacer a nuevos mercados, buscando así la competitividad.

En un mercado en competencia no basta con "hacer las cosas bien", hay que "hacerlas mejor que" los competidores actuales o posibles. Esta noción de *rivalidad amplificada*, inicialmente enunciada por Michael Porter. (www.uc3m.es/marketing/roberto/competitividad.htm)

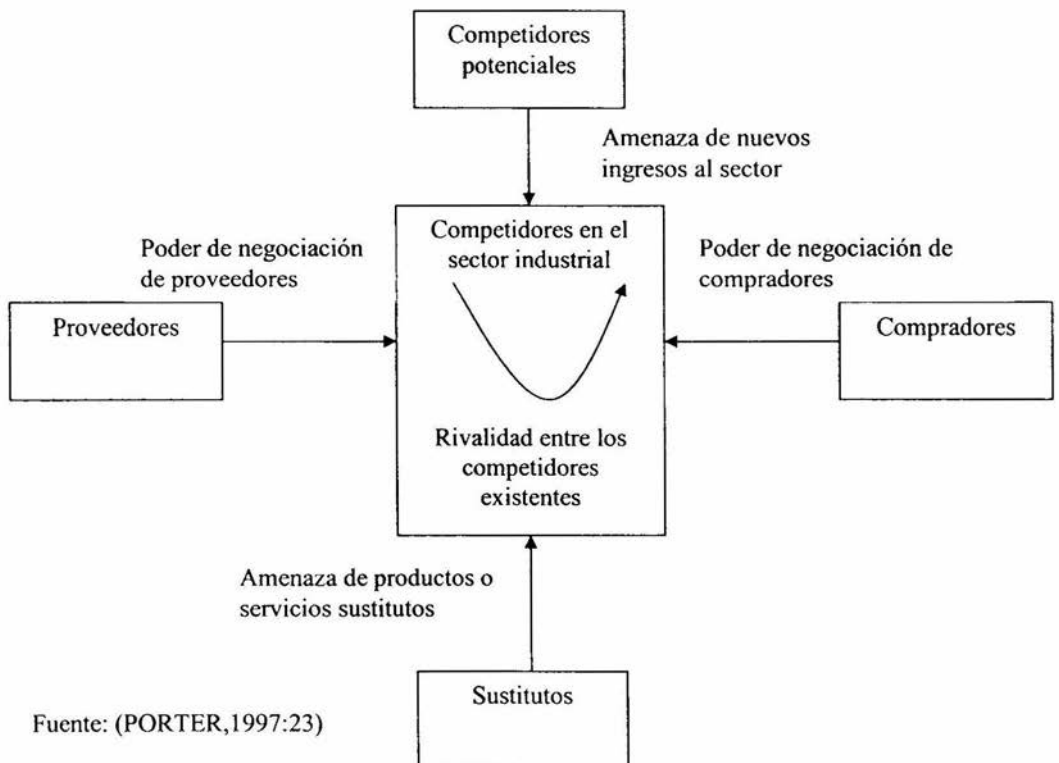
3.4.1. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS (Michael Porter)

Aunado a lo anterior en la aplicación efectiva de un análisis de la competencia se debe tener en consideración el análisis de las fuerza competitivas, la cual tiene 5 factores predominantes los cuales son:

- 1.- Amenaza de nuevos competidores
- 2.- rivalidad o excesiva competencia
- 3.- el poder de negociación con los clientes
- 4.- poder de negociación con los proveedores
- 5.- Amenaza de entrada de productos sustitutos

Estas 5 fuerzas van a determinar la competitividad y la rivalidad entre empresas dentro de un mercado o industria, a mayor saturamiento y competencia va a generar menor beneficio y utilidades. El poder de las 5 fuerzas va a tener variaciones y diferencias de un mercado a otro, ya que cada sector o industria son diferentes y en constante evolución, las 5 fuerzas de acuerdo a un mercado o sector pueden ser favorables o no favorables, pueden dejar márgenes atractivos de ganancia y posicionamiento de mercado si son favorables, pero si estas fuerzas no son favorables pueden generar saturamiento de mercado y poca ganancia. Las 5 fuerzas competitivas como se mencionó anteriormente van a determinar la utilidad de una industria, en cuanto a costos, precios y la inversión requerida para entrar a la industria

Cuadro 3.4.1. Las cinco fuerzas competitivas que determinan la utilidad del sector industrial



El análisis de las Fuerzas competitivas son el inicio del análisis de la competencia y del conocimiento macro y microambiental de una organización ya que así responderemos a preguntas como: ¿En donde estamos?, así conoceremos nuestra posición dentro del sector o industria donde nos desarrollamos, nuestra relación con nuestros competidores, proveedores y clientes, con esto se. La siguiente pregunta a responder es ¿a dónde queremos ir? Debemos definir los objetivos internos que se van a alcanzar y la forma en como se van a conseguir. Y por último nos responderemos ¿Cómo llegaremos allí?, se definirán el desarrollo de las acciones y estrategias para hacer frente a las condiciones cambiantes del mercado.

3.4.2. BARRERAS DE ENTRADA

Estas barreras están estrechamente ligadas con el punto número uno del análisis de las fuerzas competitivas, debido a que si existen barreras elevadas en la industria se tendrá un mayor grado de dificultad para incursionar al sector.

Hay seis fuentes fundamentales de barreras de entrada:

- Economías de escala: que se refieren a la disminución en costes unitarios de un producto cuando aumenta el volumen de compra.
- Diferenciación de producto: significa que las empresas establecidas tienen identificación de marca y lealtad de cliente, esto crea una fuerte barrera de entrada ya que fuerza a los posibles entrantes a gastarse fuertes sumas en constituir una imagen de marca.

- **Requisitos de capital:** necesidad de invertir recursos financieros elevados, no sólo para la constitución de la empresa o instalaciones... sino también para conceder créditos a los clientes, tener stocks, cubrir inversiones iniciales...
- **Acceso a los canales de distribución:** necesidad de conseguir distribución para su producto. La empresa debe persuadir a los canales para que acepten su producto mediante disminución de precio, promociones... reduciendo beneficios.
- **Curva de aprendizaje o experiencia:** el know-how o saber hacer de toda empresa marca una importante limitación a los posibles competidores que tienen que acudir de nuevas a ese mercado concreto.
- **Política del gobierno:** puede limitar o incluso cerrar la entrada de productos con controles, regulaciones, legislaciones.(www.marketing-xxi.com/analisis-competitivo-17.htm)

3.4.3. BARRERAS DE SALIDA

Estas barreras están compuestas de factores económicos, estratégicos y emocionales que van a marcar el rumbo y el destino de una organización dentro de un sector industrial o un mercado, estos factores que se han mencionado se consideran como amenazas del macroambiente dentro de un análisis de amenazas y debilidades que más adelante en este capítulo se abordarán. Las fuentes principales de barreras de salida son:

- **Regulaciones laborales:** son factor para elevar los costos de la empresa.
- **Barreras emocionales:** aquí los encargados de tomar las decisiones tienen una resistencia emocional a dejar el mercado incluso cuando todos los indicadores financieros de la

empresa justifiquen esta salida, esta resistencia se da ya sea por lealtad de los empleados hacia la empresa, por pérdida de prestigio o por orgullo.

- **Interrelaciones estratégicas:** son las relaciones entre unidades de negocio y otras en la compañía en términos de imagen, capacidad comercial y acceso a mercados financieros.
- **Restricciones sociales y gubernamentales:** son factores determinantes, ya que el gobierno puede incidir en la última decisión para la salida de una organización, ya que puede originar pérdida de empleos, descontrol en la economía del país.

3.5 ANÁLISIS FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas)

Para muchos estudiosos de mercadotecnia este tipo de análisis es la herramienta estratégica por excelencia, este análisis se aplica muchas veces de forma intuitiva y sin conocer su técnica, el principal beneficio de este análisis es conocer la situación real de la empresa en su ambiente interno, así como el riesgo y oportunidades que el ambiente externo y el mercado ofrece.

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno. (ricoverimarketing.americas.tripod.com/RicoveriMarketing/id24.html)

Las fortalezas y debilidades pertenecen al ambiente interno de la organización, este análisis abarca factores como producción, finanzas, recursos humanos, aspectos generales de administración, mercadotecnia entre otros.

Las oportunidades y amenazas pertenecen al medio ambiente externo de la organización, estos factores se pueden superar o aprovechar, además que la empresa no tienen incidencia para modificar estos factores, una organización será exitosa si tiene flexibilidad y adaptación al cambio.

Parte importante del análisis FODA es la aplicación de estrategias, estas se aplican confrontando las fortalezas contra las amenazas, las debilidades contra las amenazas, las fortalezas contra las oportunidades y debilidades contra las oportunidades, estas estrategias y la aplicación de la matriz FODA se explican en el siguiente cuadro a manera de ejemplo:

Cuadro No. 3.5.1 Matriz y estrategias FODA

<p>FORTALEZAS (F)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Primer Empresa dedicada a la recolección y tratamiento de R.P.B.I. en el estado de Michoacán . 2. Tener tecnología de punta para tratamiento de desechos. 3. Ofrecer un mejor servicio al cliente de acuerdo a sus necesidades. 4. Atender con mayor frecuencia en la recolección de R.P.B.I. a los hospitales dentro y fuera de la ciudad. 5. Ofrecer servicio postventa. 	<p>DEBILIDADES (D)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tener costos elevados de operación así como en capacitación al personal antes y al inicio de operaciones. 2. No brindar el servicio en primera instancia a Hospitales del I.M.S.S; I.S.S.S.T.E. y del Sector Salud. 3. En caso de descompostura de la maquinaria no contamos con asistencia inmediata. 4. No tener mucha demanda en un principio ya que la mayoría de los hospitales tiene un contrato firmado con empresas recolectoras. 5. No contar con experiencia para la recolección y manejo de R.P.B.I.
<p>OPORTUNIDADES (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ser la primer empresa del Estado en traslado y tratamiento de R.P.B.I. 2. Contar con clientes potenciales en las principales ciudades del estado. 3. Entrar a concurso de licitación para atender a Hospitales Públicos. 4. Poca competencia directa en el estado de Michoacán. 5. Amplio mercado laboral para contratar personal. 	<p>AMENAZAS (A)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Posibles restricciones por parte de PROFEPA y SEMARNAT. 2. Que algunos hospitales sigan usando el mismo servicio de recolección. 3. Sufrir prácticas desleales por parte de los competidores. 4. Mayor posicionamiento de otras empresas dedicadas a la recolección de R.P.B.I.

<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS (FA)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Hacer énfasis en que es la única empresa en el estado dedicada al manejo de R.P.B.I. ofreciendo un servicio basado en las necesidades de los hospitales en cuanto a frecuencia de recolección y cantidad generada de desechos, para así poder servir a más clientes. 2. Basados en un mejor servicio y precio, se tendrán más clientes y mayor participación en el mercado.
--

ESTRATEGIAS (DA)

1. Utilizando las fortalezas al máximo y aprovechando las oportunidades en los momentos adecuados para contrarrestar las debilidades y evitar las amenazas.
2. Por medio de capacitación inicial a los trabajadores se contrarrestará la inexperiencia en el manejo de R.P.B.I.

ESTRATEGIAS (FO)

1. Aprovechando ser la primera empresa dedicada a la recolección de R.P.B.I. se hará una campaña de prospección y visitas a los hospitales para exponer y dar a conocer las ventajas de este nuevo servicio al mercado meta.
2. Tener contacto con las personas encargadas de I.M.S.S; I.S.S.S.TE. y la Secretaría de Salud del Estado para entrar en tiempo y forma al concurso de licitación para brindar el servicio a hospitales del gobierno.

ESTRATEGIAS (DO)

1. Siendo una empresa con responsabilidad social, ética y ecológica se podrán atenuar las debilidades más no eliminarlas.
2. Atender como mínimo a 10 hospitales para así empezar a abatir los costos iniciales de operación.
3. Buscar otra categoría de mercado brindando el servicio de recolección a Laboratorios mientras se busca atender a hospitales de gobierno.

Fuente: (Elaboración propia Análisis FODA a empresa de nueva creación recolectora de residuos peligrosos bio infecciosos, 2003)

Fortalezas: son los puntos fuertes de la empresa, estas se deben enfatizar, estas pueden ser capacidad de producción de la empresa, calidad en los productos o servicios ofrecidos, lealtad de los colaboradores, eficiencia, ventajas competitivas, lo anterior puede hacer que estas fortalezas sirvan para aprovechar las oportunidades del exterior y sobrellevar las amenazas.

Oportunidades: es todo aquello que pueda suponer una ventaja competitiva para la empresa, o bien representar una posibilidad para mejorar la rentabilidad de la misma o aumentar la cifra de negocios.(www.marketing-xxi.com/analisis-dafo-18.htm), para corroborar lo anterior son todas aquellas posibilidades favorables que el medio ambiente externo nos ofrece, estas oportunidades se tienen que buscar y descubrir para así marcar ventaja contra nuestros competidores.

Debilidades: son los puntos débiles al interior de una organización, son aquellos factores que limitan la capacidad de desarrollo, estas debilidades deben ser controladas y superarse ya que pueden ser amenazas al interior combinadas con las del exterior. Como ejemplos de estas debilidades son: falta de capacidad en la dirección, tecnología atrasada, producción inconstante, rotación de colaboradores, entre otros.

Amenazas: son las fuerzas que el exterior tiene y que limitarán a la organización para la exitosa implementación de una estrategia o reducir su efectividad, algunos ejemplos de amenazas externas son: condiciones políticas, sociales, demográficas, religiosas, geográficas entre otras.

Para realizar la matriz FODA, lo ideal es tener el menor número de debilidades y amenazas y el mayor número de fortalezas y oportunidades, las amenazas y debilidades se deben minimizar en sus efectos negativos para convertirlas en oportunidades y fortalezas. El principal beneficio de la aplicación del análisis FODA es interactuar y monitorear constantemente nuestro ambiente interno y externo, esto nos permitirá ser más competitivos y

marcar diferencias con la competencia, con esto descubriremos áreas de oportunidad y nichos de mercado por atender.

3.6 VENTAJA COMPETITIVA Y ESTRATEGIAS

Esta ventaja es externa si se basa en los beneficios o atributos de nuestro producto o servicio que por consecuencia le da un valor agregado al cliente logrando así su fidelidad y también es interna cuando la empresa tiene bajos costos, colaboradores satisfechos y leales que hacen que la productividad sea elevada.

La ventaja competitiva radica en las muchas actividades discretas que desempeña una empresa en el diseño, producción, mercadotecnia, entrega y apoyo de sus productos.

(PORTER,1997:51)

La ventaja competitiva es la base que tiene la empresa para ser diferente a las demás, el análisis de la competencia es una herramienta eficaz para conocer esta ventaja y aprovecharla convirtiéndola una fortaleza para aprovechar mejor las oportunidades.

Así mismo una empresa se diferencia de sus competidores si puede ser única en algo que sea valioso para los compradores (Ibid:137)

El ser diferente es una ventaja competitiva que va a permitir a una organización hacer las cosas diferentes con relación a sus competidores una vez identificados previamente, este tipo de ventaja competitiva muchas veces se asocia a los bajos precios que ofrece al cliente

pero muchas veces esta diferenciación puede residir en los procedimientos internos y bajos costos que la empresa maneje en su interior, una empresa puede tener una ventaja competitiva a su favor si ofrece más servicios que los demás es decir si tiene amplitud, debe tener especial cuidado cuando una empresa tiene un producto o servicio exitoso, deberá enfocar sus esfuerzos y tomar la mejor decisión si es conveniente o no extender u ofrecer más productos o servicios.

Esta ventaja competitiva debe ser sostenible sobre los competidores no debe ser pasajera, el éxito de la organización dentro de un mercado basado en su ventaja competitiva estará fundamentado en la capacidad que tenga de satisfacer y exceder las necesidades de sus clientes, con un precio menor que los de la competencia.

3.6.1 ESTRATEGIAS

La estrategia es la concreción de las opciones que orientaran las decisiones de la empresa sobre actividades y estructuras de la organización y fijaran un marco de referencia en el que deberán inscribirse todas las acciones que la empresa emprenderá durante un determinado periodo de tiempo.

Las empresas buscan sea cual sea el mercado o sector industrial donde se encuentre, el crecimiento.

3.6.2 ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

Buscan el crecimiento en ventas, beneficio o tamaño de la organización, pueden establecerse tres tipos de estrategias partiendo de un objetivo de crecimiento:

crecimiento intensivo: el crecimiento intensivo se da cuando la empresa no ha aprovechado las oportunidades que sus productos o servicios del mercado donde se desarrolla.

3.6.3 ESTRATEGIA DE PENETRACIÓN DE MERCADO

Esta se basa en la introducción de productos actuales con algunas mejoras, en mercados y nichos de nuevos, además se puede complementar con el desarrollo de nuevos productos. Por ejemplo el mercado de la telefonía móvil.

3.6.4 ESTRATEGIA DE INTEGRACIÓN

Se basa en la mejora de la empresa en cuanto a su rentabilidad mediante el control de fuentes de abastecimiento (proveedores) y sus canales de distribución, hacer llegar de la forma más eficiente el producto o servicio al cliente o consumidor final.

3.6.5 ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN

Cuando el mercado o sector donde la empresa se desarrolle ya no da los beneficios que en un principio otorgaba, la organización será capaz de adaptarse al cambio y tener flexibilidad para

detectar oportunidades en otros mercados para introducir sus productos que pueden ser diferentes a los que el nuevo mercado ofrezca. Las condiciones cambiantes del mercado van creando nuevas categorías que se desglosan en nuevos segmentos es aquí donde las empresas deben aprovechar estas oportunidades para buscar participación de mercado en estos nuevos segmentos, en donde existen competencia, nuevos clientes y sobre todo brinda la oportunidad de ser líder en la categoría, como ejemplo las nuevas categorías de automóviles como las camionetas familiares, las SUV(sport utility vehicle), los subcompactos.

3.6.6 ESTRATEGIAS POR PARTICIPACIÓN DE MERCADO

Las estrategias se basan en evaluaciones de las fuerzas existentes y la definición de los medios para alcanzar los objetivos fijados, es muy importante señalar que en estas evaluaciones se debe conocer la participación y cuota de mercado que poseen los productos o servicios de la organización, una vez un análisis de la competencia que nos haya arrojado resultados contundentes de nuestra posición frente a nuestros competidores y nuestra posición interna debemos ubicar nuestro lugar en el sector o mercado para así saber que estrategia seguiremos, las cuales se describen en los siguientes apartados.

3.6.7 ESTRATEGIA DE LÍDER

Un producto líder es aquel que ocupa la posición dominante en el mercado y en la mente de los clientes (top of mind), esta estrategia contribuye al desarrollo del mercado, ya que se desarrollará en base a la demanda, promoviendo nuevos usos de los productos,

descubrir nuevos usuarios. La estrategia de líder tiene también una estrategia defensiva que la aplican organizaciones con productos líderes para proteger el mercado, marcando diferencias con los competidores más peligrosos estableciendo barreras altas de entrada como innovaciones y avances tecnológicos, guerras de precios y publicidad directa). Por otra parte la estrategia ofensiva consiste en la expansión de la participación de mercado de la empresa dominante, lo anterior centrado en la experiencia, bajos costos de producción y mayor rentabilidad. Otra estrategia es reducir su participación de mercado, para evitar prácticas monopólicas. Una razón por la que la primera marca tiende a mantener su liderazgo es que a menudo el nombre se convierte en genérico. Xerox la primer fotocopidora, se convirtió en el nombre de las fotocopias. La gente está delante de una fotocopidora Ricoh, Sharp o Kodak y dice "¿Dónde hay una Xerox?". Pedirán Kleenex cuando la caja dice claramente Scott; le ofrecerán una Coca cuando lo único que tienen es Pepsi-Cola. (RIES,1997:7)

3.6.8 ESTRATEGIA DE RETADOR

Basada en el objetivo de alcanzar la posición de líder por parte de una organización con su producto o servicio, para lograr lo anterior implementará estrategias agresivas como,

- **Ataque frontal:** usando las mismas armas que el líder actual, se pondrá resistencia directa pero sin atacarle en sus debilidades.
- **Ataque lateral:** empleando acciones en otras dimensiones estratégicas en las que el líder sea débil poniendo al descubierto sus debilidades convirtiéndolas en amenazas con las acciones retadoras.

Una estrategia de retador se basa en inventar una nueva categoría para ser mejor en ella. Piense en categorías. Los prospectos se ponen a la defensiva al hablar de marcas. Todo el mundo habla de por qué su marca es mejor. Pero los prospectos tienen la mente abierta al hablar de categorías. Todos se interesan en lo que es nuevo. Poca gente está interesada en lo que es mejor. (Ibid:16)

3.6.9 ESTRATEGIA DE SEGUIDOR

Se busca una coexistencia pacífica en el mercado, concentrándose en los segmentos en los que tiene una posición reconocida, basada en la especialización y la rentabilidad interna, este tipo de estrategia se desarrolla adaptándose al líder, una vez que la empresa reconozca su real posición dentro del mercado basado en su participación, y sobre todo sin suscitar represalias del líder. Hay que recordar que para cada categoría o línea de productos hay una escalera que va a indicar la posición en la que se encuentra una organización, y una vez reconocida esta posición encaminará sus esfuerzos para la consecución de sus objetivos. En esta estrategia la mente de los prospectos juega un papel importante ya que para ellos existe también una escalera donde posicionarán los productos de interés o de uso diario por eso importante saber que posición tiene un producto en la mente de los clientes.

Estas estrategias se aplican una vez que se conoce el lugar y la situación de la empresa dentro de la industria o sector donde se desarrolla, se le deben dar seguimiento y estar en constante actualización, en la ejecución y el logro de estas estrategias se deben conocer la o las ventajas competitivas que van a hacer diferencias con la competencia y deberá tener especial atención

en detectar y aprovechar nuevas oportunidades apoyados en nuestras fortalezas.

El análisis de la competencia es la herramienta estratégica por excelencia, nos va a mostrar la interacción de la organización con su entorno interno y externo, muestra las fortalezas y debilidades de la empresa así como las amenazas y oportunidades que se presentan dentro de su mercado o industria donde actúe, una vez que lo anterior es conocido se establecerán estrategias que van a permitir marcar diferencias con la competencia una vez que la conocemos en cuanto a los servicios que ofrece, sus precios, procedimientos, instalaciones, etcétera. Por medio de un análisis de la competencia la organización podrá conocer y desarrollar la ventaja competitiva que la hace diferente a la competencia, y crecer dentro de su mercado ya que podrá aprovechar las oportunidades que su entorno desarrolle, atender a nichos y segmentos de mercado no atendidos e innovar en sus productos o servicios.

El análisis de la competencia nos ayudará a conocer nuestro ambiente externo de la organización, sus condiciones cambiantes, sus barreras de entrada y salida, las amenazas y oportunidades lo anterior será una prueba para conocer el grado de flexibilidad y adaptación al cambio para el desarrollo de objetivos y estrategias.

Actualmente la globalización unifica los mercados y enfatiza la interdependencia política, social y económica entre los países, las organizaciones deben tener conocimiento del mercado y de su competencia para lograr el aprovechamiento de los recursos de que disponen, aumentando sus fortalezas para contrarrestar sus amenazas para aprovechar las oportunidades que le permitan marcar una diferencia competitiva marcada y sostenible, cada vez más los

mercados son más competidos y el conocimiento del mismo y de la competencia debe ser una nueva cultura para las organizaciones para atender mejor a nuestro mercado meta, buscar nuevos mercados, conocer las condiciones cambiantes del sector donde se desarrolle la empresa y tener un constante conocimiento de la competencia, todo para ser diferentes y satisfacer las necesidades de los clientes así como para crecer e incursionar con éxito a nuevos mercados.

CAPÍTULO IV

CASO PRÁCTICO

Una vez analizada la teoría referente a la administración, mercadotecnia y análisis de la competencia se procede a realizar una combinación de éstas materias para su aplicación en la práctica, la cual es el punto medular del presente trabajo de investigación.

El objeto de estudio de este trabajo es el Hospital Fray Juan de San Miguel que se localiza en la ciudad de Uruapan Michoacán, por medio del Análisis de la Competencia éste Hospital tendrá información relevante, oportuna y precisa de sus fortalezas y debilidades internas y sus amenazas y oportunidades que le brinda el ambiente externo, para así tomar mejores decisiones. Más adelante se describirá a detalle la metodología que se utilizó para ésta investigación, a continuación se mencionan los antecedentes históricos del hospital.

4.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS HOSPITAL FRAY JUAN DE SAN MIGUEL.

Ante la necesidad de contar con una infraestructura hospitalaria adecuada a las necesidades de calidad y calidez que requería la ciudad de Uruapan, en Octubre de 1992 el Hospital Fray Juan de San Miguel abrió sus puertas bajo el objetivo de **“Ofrecer servicios de excelencia médica a la comunidad”**. Para lograrlo continuamos actualizándonos y modernizando equipos e instalaciones e incrementamos la capacitación del personal para dar la mejor atención posible a nuestros pacientes. (www.hospitalfrayjuan.com.mx)

Objetivo General: Proporcionar servicios hospitalarios e instrumentos a la comunidad, mediante un cuerpo médico y personal especializado con equipo e instrumental adecuados, que permitan asegurar la eficiente atención del paciente, con espíritu de servicio y calor humano.

Objetivos Específicos:

Administrador: Proveer oportunamente los recursos humanos, materiales, financieros y técnicos, así como los servicios generales que requiere el hospital para atención adecuada que demanda el paciente.

Apoyo Administrativo: Otorgar los medio necesarios a la administración para el análisis y control de los ingresos y egresos del hospital, tanto en valores, como en bienes e insumos, a fin de ayudar en la optimización de los recursos y en el cumplimiento del objetivo general de la empresa.

Finanzas: Llevar en forma adecuada, actualizada y ordenada los registros de todos los ingresos originados en la empresa, así como vigilar la adecuada elaboración y cálculo de las facturas emitidas en las diferentes áreas.

Recursos Humanos: Coordinar las actividades que realiza el personal en todo el hospital, así como llevar el control adecuado del personal que labora en cada área, para el logro del objetivo general.

Admisión y Recepción: Establecer el primer contacto del cliente en relación a los servicios que presta el hospital, que permita orientar e informar lo referente a los mismos. Simplificar los trámites para obtención de los servicios y crear una buena imagen de la atención. Así mismo, proporcionar en forma oportuna y eficaz los servicios de apoyo para el ingreso, traslado y egreso del paciente, así como mantener actualizado el número de camas disponibles para hospitalización.

Mantenimiento: Mantener en condiciones óptimas de funcionamiento las instalaciones, mobiliario e inmueble de la unidad médica para beneficio del trabajador y público en general. (Manual de Organización Hospital Fray Juan de San Miguel,1994:6-9)

4.2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La aplicación del método científico servirá, para que por medio del planteamiento de una hipótesis y objetivos lleguemos de mejor forma a la información y que esta sea confiable y útil para los encargados de la toma de decisiones dentro del Hospital Fray Juan de San Miguel, ya que por medio de la aplicación de este análisis de la competencia conocerán su posición frente a su competencia directa, además de identificar sus fortalezas y debilidades internas así como las oportunidades y amenazas externas que le puedan permitir marcar diferencias y ventajas competitivas.

Objetivo General

Identificar y analizar a la competencia en cuanto a servicios y precios, con lo cual le permita al Hospital Fray Juan de San Miguel identificar sus fortalezas, oportunidades debilidades, amenazas y áreas de mejora.

Objetivos Específicos

- Conocer cuántos hospitales y clínicas privadas existen en la ciudad de Uruapan
- Identificar a la competencia directa dentro y fuera de la ciudad
- Conocer los servicios y precios que ofrece la competencia
- Conocer si la competencia maneja paquetes de descuento y convenios con empresas públicas y privadas.
- Conocer las especialidades médicas que atiende la competencia y el número de especialistas
- Identificar el tipo de publicidad que realiza la competencia
- Conocer las ventajas competitivas del Hospital Fray Juan de San Miguel
- Identificar las áreas de mejora del Hospital Fray Juan de San Miguel
- Aplicar el análisis FODA
- Plantear estrategias

Hipótesis

El uso adecuado de la información en un Análisis de la Competencia aplicado a una empresa y a sus competidores directos es una eficiente herramienta para conocer las condiciones cambiantes del mercado y de la competencia así como para descubrir y desarrollar su ventaja competitiva.

Antes de empezar con la aplicación del Análisis de la Competencia, se debe tener bien definido el **mercado meta** de los hospitales privados, el cual se define como todas aquellas personas que tienen necesidades por satisfacer, que en este caso son personas con algún problema de salud que deciden recibir atención médica más personalizada y profesional, que cuentan con dinero y disposición para gastarlo, aquí cabe mencionar que existen diferentes segmentos ya que hay diferentes tipos de necesidades de acuerdo al problema de salud a tratar, por lo tanto hay hospitales privados más caros que otros de acuerdo al tipo y a la calidad de los servicios ofrecidos.

Fuentes de Información

Fuentes de Investigación Secundaria.

Esta información es aquella que se encuentra fuera de la empresa y a la cual tenemos fácil acceso y esta se refiere a cifras de población, economía, ramos industriales. Dentro de la empresa existen fuentes de datos secundarios como los registros financieros y estadísticas.

Hay además un gran número de asociaciones y cámaras de comercio que por lo general proporcionan datos sobre un ramo industrial en particular o sobre una zona geográfica. Unas cuantas horas empleadas en ponerse en contacto con oficinas del gobierno y con organizaciones privadas pueden redituarse en muchos datos buenos para los investigadores de mercado. (BENASSINI,2001:38)

En esta investigación para conocer el número de hospitales y clínicas privadas en la ciudad se acudió a la jurisdicción sanitaria número 5, esta es una oficina que depende de la Secretaría de Salud del estado y que cuenta con información referente a la región de Uruapan y sus alrededores, por lo tanto se utilizó este tipo de fuente de información para allegarnos de la misma. Con la información obtenida en esta oficina se observó que en la ciudad existen 16 establecimientos registrados con licencia de servicios privados de hospitalización. (Ver anexo #1), con esto se pudo ver que la competencia directa en la ciudad de Uruapan del Hospital Fray Juan de San Miguel son los hospitales El Ángel, Civil y San Jorge ya que en número de camas y servicios que brinda, son los más completos así como en posicionamiento entre la comunidad. (Ver Anexo # 2)

Para obtener información de nuestro análisis de la competencia Para el caso práctico se aplicó la observación y la entrevista de profundidad al realizar visitas a cada uno de los hospitales privados analizados de las ciudades de Uruapan, Morelia y Zamora el análisis de los hospitales de éstas ciudades es de acuerdo a uno de los objetivos específicos planteados el cual dice: identificar la competencia directa dentro y fuera de la ciudad, además de tratarse de la capital del estado y de la tercera ciudad en importancia de la entidad. es por eso que en la presente investigación se delimitó el área geográfica de nuestros competidores la cual son las 3

ciudades más pobladas del estado de Michoacán de acuerdo al último censo de población en el año 2000 del INEGI, (citar Tabla y cifras de población de estos municipios http://www.inegi.gob.mx/est/librerias/tabulados.asp?tabulado=tab_po03b&c=707&e=16),

Morelia 650,532 habitantes

Uruapan 265,699 habitantes

Zamora 161,918 habitantes

Cómo se consiguió la información de la competencia:

- Internet
- Visitas a las instalaciones de la competencia, para ver su estado, la forma cómo atienden a los pacientes, precios.
- Publicidad de la competencia

Se tiene la creencia que los competidores son una amenaza para la organización, el análisis de la competencia ayudará a identificar e interactuar a nuestros competidores, ya que de su correcta selección ayudarán a reforzar nuestra ventaja y posición competitiva, uno de los beneficios de aplicar el análisis de la competencia es influir sobre sus competidores una vez señalado el papel que se tiene dentro del mercado o sector industrial ya que dada la característica de interdependencia del mercado, nuestras decisiones y estrategias darán más valor a nuestras ventajas competitivas.

A continuación se explicarán que son y como funcionan estas herramientas de investigación.

Método de Observación

El método de observación consiste en recabar datos observando las acciones de una persona. (STANTON,1997:94)

Una de las ventajas de este método es que nos brinda datos de las preferencias de las personas bajo determinadas circunstancias, se analiza el comportamiento de las personas además de que los hechos se registran en el momento, en la presente investigación se aplicó este método para observar y analizar las reacciones y respuestas de los entrevistados además de las instalaciones de los hospitales así como también el trato y servicio al cliente. El método de observación se aplica también mediante visitas a las instalaciones de nuestros competidores, así conoceremos el estado y acceso de las mismas así como también observaremos la forma de trabajo y atención al cliente.

Entrevistas de Profundidad

En la entrevista de profundidad el entrevistador tiene como meta ahondar en la mente del entrevistado para descubrir sus verdaderos sentimientos, actitudes, motivos y emociones. Este tipo de entrevista es una conversación que permite que, una vez que se establece la confianza entre el entrevistador y el entrevistado, pueda fluir la información que no podría obtenerse mediante un cuestionario tradicional. (BENASSINI,2001:59)

Para esta investigación se utilizó la entrevista profunda de asociación no estructurada o abierta ya que se preparó un cuestionario o guía de preguntas abiertas ordenadas, la finalidad de

utilizar este método fue buscar que los entrevistados hablaran sin censura así como capturar sus primeras impresiones. Esta guía de preguntas se muestra a continuación:

GUÍA DE PREGUNTAS

Objetivo: Identificar y analizar a la competencia en cuanto a servicios y precios, con lo cual le permita al Hospital Fray Juan de San Miguel identificar sus fortalezas y áreas de mejora

- 1.- ¿Cuántos pacientes atienden por mes en hospitalización y consulta externa?
- 2.- ¿Qué tipo de promoción y publicidad manejan actualmente?
- 3.- ¿Tienen algún paquete o manejan descuentos especiales?
- 4.- ¿Existe alguna enfermedad o padecimiento que no puedan tratar?
- 5.- ¿Qué especialidades médicas tienen?
- 6.- ¿Qué servicios ofrece y que precios manejan?

OBSERVACIONES:

Se visitaron los siguientes hospitales en la ciudad de Uruapan: Clínica San Jorge, Hospital de Especialidades El Ángel y Hospital Civil. En la ciudad de Morelia: Star Médica, Hospital Memorial y Sanatorio La Luz, en la ciudad de Zamora el Hospital Santa María y Hospital San José, la razón por la cual se eligieron estos hospitales como muestra fue por que son los principales centros hospitalarios privados de estas ciudades y de sus alrededores además de ser los más grandes en instalaciones, pacientes atendidos, posicionamiento y servicios que ofrecen.

En el hospital El Ángel se entrevistó a la administradora general, en el Hospital Civil al Gerente de Recursos Humanos y en la Clínica San Jorge al director médico, en los Hospitales visitados de la ciudad de Morelia Star Médica y Memorial se entrevistó a los directores médicos, en el Sanatorio La Luz a la jefa de enfermeras y en los hospitales de la ciudad de Zamora, en el Hospital San José se entrevistó al gerente de Relaciones Públicas y en el Hospital Santa María a la jefa de enfermeras.

Los competidores correctos pueden reforzar en lugar de debilitar la posición competitiva de la empresa en muchos sectores industriales. Los "buenos" competidores pueden servir para una variedad de propósitos estratégicos que aumentan la ventaja competitiva sostenible de una empresa y mejoran la estructura de sus sectores industriales. Una empresa puede comprender e influir sobre su conjunto de competidores. (PORTER,1997:217)

A continuación se muestran los resultados de las entrevistas y de las observaciones, con esta información se realizaron también cuadros comparativos de los servicios que ofrecen los hospitales, precios y las especialidades médicas con las que cuentan. Con esto se tendrá

una perspectiva más amplia para que el Hospital Fray Juan de San Miguel pueda identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se puedan presentar.

4.2.1 ANÁLISIS FODA APLICADO AL HOSPITAL FRAY JUAN DE SAN MIGUEL

Fortalezas

- Experiencia de más de 12 años en el mercado
- Tecnología de última generación
- Instalaciones amplias
- Nueva zona de consulta externa y de urgencias
- Prestigio en la región y en la ciudad

Oportunidades

- Barreras altas de entrada al mercado de hospitales privados
- Convenios con aseguradoras, bancos y empresas privadas
- Los clientes prefieren los servicios de un hospital privado
- Expansión a otra ciudad

Debilidades

- No realiza trasplantes de órganos
- No cuenta con las suficientes camas para atender su demanda
- No atiende algunas especialidades médicas

Amenazas

- Competencia de hospitales locales y foráneos
- Desprestigio hacia sus médicos
- Restricciones de la secretaría de salud
- Nuevas prácticas y costumbres en la medicina
- Aparición de nuevos hospitales o clínicas con servicios similares

4.3 RESULTADOS DE LA INFORMACIÓN

CLÍNICA HOSPITAL SAN JORGE

Con instalaciones amplias este hospital cuenta con 33 especialistas en el área de consulta externa, esta clínica maneja precios especiales para doctores que llevan a atender a sus pacientes, tienen paquetes para partos y cesáreas pero no se precisó en que consisten éstos. La promoción y publicidad la maneja de forma permanente en el directorio telefónica. La clínica hospital San Jorge atiende en promedio 40 personas en hospitalización al mes, en consulta externa no se proporcionó la información.

HOSPITAL DE ESPECIALIDADES EL ÁNGEL

De los hospitales privados de la ciudad es de los más completos en equipo y en instalaciones, este hospital tiene buena ubicación, cuenta con 26 especialistas para consulta externa,, no cuenta con estacionamiento propio lo cual no da un valor agregado a sus clientes internos y externos, en cuanto a publicidad, el hospital tiene un espacio llamativo en el directorio

telefónico, tiene anuncios de señalamiento en las inmediaciones del hospital y están por implementar un plan de promoción.

Atienden al mes a 150 pacientes en hospitalización, en el área de consulta externa no se proporcionó el dato de pacientes atendidos.

HOSPITAL CIVIL DE URUAPAN DR. J. JESÚS SILVA, A.C.

Con una extensión grande en sus instalaciones pero a su vez deterioradas este hospital atiende a 1,110 pacientes al mes en consulta externa y en hospitalización no se precisó cuantos pacientes eran atendidos. Este hospital cuenta con una escuela de enfermería.

Alguna de la información del hospital se encuentra en folletos, en donde se explican los valores y misión del hospital, en otro folleto se encuentra el directorio médico del hospital además de contar con 9 médicos residentes.

La promoción se lleva a cabo con spots de radio, folletos, en prensa escrita y de forma permanente en el directorio.

El hospital civil maneja dos tipos de pacientes los llamados de hospital y particulares; los primeros son aquellos que llegan por su cuenta al hospital a este tipo de pacientes se les aplica un estudio socioeconómico por parte de la trabajadora social para en base al resultado fijar la tarifa de cobro. Los pacientes particulares son aquellos que los médicos los llevan para recibir atención en el hospital civil teniendo en cuenta que estos pacientes poseen mayor poder adquisitivo. Tiene un paquete especial para mujeres embarazadas denominado "Bienvenido al

Mundo” en donde la atención médica es integral desde el embarazo hasta que la madre de a luz, reciben atención ginecológica, odontológica y psicológica y en caso de que exista un gasto imprevisto en el periodo de embarazo o de alumbramiento hay un descuento del 35%.

HOSPITAL. FRAY JUAN DE SAN MIGUEL.

Al visitar los principales hospitales de la ciudad de Uruapan, se pudo ver que el Hospital Fray Juan de San Miguel en cuanto a servicios es el más completo de la ciudad, cuenta con banco de sangre, después del Hospital Civil es el que tiene más camas con 30, además de 9 suites equipadas y confortables, únicamente el Hospital de especialidades el Ángel y el Hospital Fray Juan de San Miguel cuentan con área de terapia intensiva y equipo para tomografía siendo la de este último Hospital la más moderna, es el único Hospital con licencia para realizar transplantes de órganos pero hasta la fecha no se ha realizado ninguno, este año tendrá una nueva área de hospitalización y tendrá equipo para realizar resonancia magnética con lo cual el Hospital Fray Juan de San Miguel se colocará como el mejor Hospital de la ciudad en cuanto a servicios utilizando tecnología de punta. (Ver anexo # 2).

En cuanto a la promoción y publicidad es el único Hospital de la ciudad que tiene página de internet, muy completa y de fácil navegación, con esto también se marca una diferencia y ventaja competitiva, maneja además un espacio de media página en el directorio telefónico local, en donde menciona los servicios que brinda y muestra una fotografía de la fachada del hospital.

El Hospital Fray Juan de San Miguel maneja precios razonables, por ejemplo, por una suite cobra por día \$920 (incluye IVA) contra \$900 del Hospital de especialidades El Ángel, por lo que no hay mucha diferencia en los precios entre ambos Hospitales. (ver anexo # 3).

En las especialidades médicas en Uruapan el hospital que más atiende es el Hospital Civil con 40 especialistas en el área de consulta externa, seguido por el Hospital Fray Juan de San Miguel con 34, dentro de las especialidades que destacan y que ningún otro hospital de la ciudad tiene son: Cirujano Pediatra, Hematólogo, Proctólogo e Intensivista. El Hospital de especialidades El Ángel también maneja especialidades únicas en la ciudad como Cirugía Cardiovascular, Neurología y Psiquiatría. (ver anexo # 4)

En los Hospitales de la ciudad se pudo observar que los Hospitales El Ángel y Fray Juan de San Miguel son los que más servicios tienen además que manejan precios muy similares, destacándose en cuanto a servicios y precios el Hospital Fray Juan de San Miguel. (Ver Anexo # 2 y 3)

Tocó el turno de visitar a los principales hospitales privados de la ciudad de Morelia, en donde se utilizó el mismo método de observación y entrevista profunda, a continuación se muestran las conclusiones de estas visitas:

SANATORIO LA LUZ (MORELIA, MICHOACÁN)

Este sanatorio tiene 60 años de presencia en la ciudad de Morelia, recibe pacientes de los alrededores de esta ciudad así como también del estado de Guanajuato, tiene publicidad permanente en el directorio telefónico y tiene una página de internet muy completa en donde se describen los servicios que ofrece (www.sanatoriolaluz.com). Cuenta además con una escuela de enfermeras que se encuentra dentro del sanatorio. Las instalaciones de este sanatorio son muy amplias pero están deterioradas por el tiempo además carece de estacionamiento.

Los pacientes atendidos mensualmente en promedio son 1,100 en consulta externa y 280 en hospitalización.

Los paquetes y promociones que este sanatorio maneja son para partos y cesáreas, tiene convenios con empresas privadas y dependencias de gobierno, este sanatorio no atiende la especialidad de psiquiatría. Los consultorios del sanatorio son abiertos es decir cuenta con médicos interconsultantes, manejando una gran variedad de especialidades médicas.

STAR MÉDICA (MORELIA, MICHOACÁN)

Las instalaciones son modernas y funcionales tienen el objetivo de ser el hospital número 1 del estado. Este hospital atiende por mes 450 pacientes en consulta externa y 300 en hospitalización promedio.

La promoción que maneja se basa en folletos que describen su visión, valores, misión entre otros aspectos. Tiene presencia en el directorio local así como en el de la ciudad de Uruapan; se promociona también en anuncios espectaculares con el slogan **“no siempre lo mejor cuesta más”**, además tiene una página de internet muy completa (www.starmedica.com.mx), en la cual se describen los servicios e instalaciones del hospital. Esta información fue proporcionada por el director médico de este hospital, por medio de una visita guiada por las instalaciones.

El hospital Star Médica no cuenta con licencia para realizar trasplantes por lo tanto no puede realizar este tipo de intervenciones y tampoco brinda el servicio de hemodiálisis. Tiene convenios con empresas de la ciudad para atención a trabajadores, además de ofrecer paquetes especiales para partos, cesáreas y sesiones de psicoprofilaxis que es un taller de preparación para pacientes embarazadas.

Este hospital cerrará el año con 1000 camas lo cual garantizará un mayor número de atención a pacientes. Star Médica cuenta con sala de Hemodinamia, cuya función es realizar estudios invasivos del corazón, esta sala es única en el estado, cuenta con equipo de tomografía con sustracción digital en tercera dimensión. Entre otros servicios con los que cuenta tiene un club médico, que es una sala de descanso para los doctores de este hospital, equipada con pantalla gigante, terraza, baños con vapor y vestidores.

Las suites de este hospital están muy equipadas, cuentan con alarma para invasión de gases, sistemas de alarma para el paciente desde el baño, acceso a internet, servi bar, sofá

cama matrimonial, dos baños y aire acondicionado independiente para el área del paciente y de visitas.

HOSPITAL MEMORIAL. (MORELIA MICHOACÁN)

Cuenta con instalaciones modernas y amplias, este hospital utiliza el directorio telefónico local como medio de publicidad así como comerciales de radio. En el área médica cuenta con 55 especialistas y es el único hospital que cuenta con un especialista en medicina deportiva. Este hospital no puede atender una cirugía cardíaca abierta, transplantes o cirugías delicadas de columna.

Atienden en promedio a 500 personas en consulta externa y 300 en hospitalización de forma mensual. El hospital Memorial tiene convenios con aseguradoras, bancos y empresas también maneja paquetes especiales para atención a partos y cesáreas.

Con la realización de estas visitas se pudo constatar que en los Hospitales de la ciudad de Morelia no tienen mucho conocimiento de los hospitales de la ciudad de Uruapan, y que en cuanto a servicios e instalaciones, la escena se la roba el Hospital Star Médica ya que es el más completo, pero en precios se puede decir que es de los más caros, sin embargo el Hospital Fray Juan de San Miguel está a la altura de los Hospitales de Morelia e incluso maneja más servicios que el Hospital Memorial ya que este último centro hospitalario no cuenta con el servicio de tomografía, banco de sangre y auditorio. (ver anexo #2)

En cuanto a precios, el hospital Star Médica es el que tiene los precios más altos pero no es mucha la diferencia con el Hospital Memorial y Sanatorio La Luz, siendo este último el que maneja precios más accesibles. (ver anexo # 3). En cuanto a las especialidades médicas el Hospital Star Médica tiene 81 especialistas siendo el hospital que atiende más especialidades de todos los hospitales analizados, llamó también la atención que el único especialista en medicina deportiva lo tiene el hospital Memorial. (ver anexo # 4). Con estas visitas se tiene la oportunidad de abarcar una parte del mercado de la región de Morelia ya que, como se mencionó anteriormente, el Hospital Fray Juan de San Miguel se encuentra a la altura e incluso marcando algunas diferencias con los hospitales de la ciudad de Morelia, una medida para empezar a incursionar en este mercado sería tener un espacio en el directorio telefónico y en espacios de medios de comunicación escritos y electrónicos.

HOSPITAL SAN JOSÉ S.A. DE C.V. (ZAMORA MICHOACÁN)

Es el hospital privado más grande de Zamora y de la región aledaña, cuenta con amplias y funcionales instalaciones, atiende en promedio de forma mensual a 380 pacientes en hospitalización y a 1,100; los pacientes atendidos son de la ciudad de Zamora así como también de Morelia, Sahuayo, Los Reyes, Jiquilpan, La Piedad, Ciudad Guzmán, La Barca y Guadalajara entre otras localidades abarcando así mercado de los estados de Michoacán y Jalisco.

Cuenta con una torre médica anexa al hospital donde existen consultorios y el laboratorio del hospital, las instalaciones del hospital abarcan una cuadra, en las inmediaciones

se ubican más consultorios médicos y laboratorios que trabajan en conjunto con el hospital formando así un complejo médico importante.

La publicidad que utiliza es por medio de trípticos, anuncios en periódicos locales y de la región y visitas a empresas para establecer convenios.

El hospital ofrece un paquete especial para partos y cesárea, tiene convenios con empresas privadas, de gobierno y aseguradoras. Tienen un paquete llamado "Check up" el cual es un chequeo por medio de estudios generales de laboratorio, con el neumólogo, rayos X, entre otros.

El hospital San José no puede realizar transplantes de órganos, pero esperan para fin de año tener la licencia para realizar este tipo de cirugías. Este hospital cuenta con equipo de Resonancia y Hemodiálisis siendo el único hospital del interior del estado en contar con estos servicios, es uno de los hospitales más equipados de Michoacán, cuentan además con equipo para hacer prueba de esfuerzo, densitometría ósea, endoscopia, audiometría, espirometría y mastografía.

HOSPITAL SANTA MARÍA (ZAMORA MICHOACÁN)

Es el segundo hospital en importancia de la ciudad de Zamora, las instalaciones tienen buena ubicación pero éstas se encuentran deterioradas y sucias, atienden en promedio a 100 pacientes en hospitalización y a 300 en consulta externa, el único medio que utilizan para promoción es el directorio telefónico.

Manejan paquetes de descuento para partos, cesáreas e histerectomías sin precisar en que consisten estos paquetes, este hospital no puede atender casos de cirugías de corazón ni transplantes de órganos.

Estos hospitales de la ciudad de Zamora fueron las últimas visitas realizadas para esta investigación, el hospital San José tiene buena participación del mercado de la región de Zamora y del estado de Jalisco, es un hospital muy equipado en cuanto a servicios y especialidades incluso ofrece más que el hospital Memorial de Morelia y que los hospitales analizados de la ciudad de Uruapan, tiene equipo de resonancia magnética y este servicio le da una ventaja sobre sus competidores de Uruapan, ya que mucha gente de esta ciudad acude a este centro hospitalario, por su parte el hospital Santa María no tiene mucho mercado debido a los servicios que ofrece, incluso sus instalaciones lucen descuidadas. En cuanto a precios el hospital San José maneja precios similares e incluso más bajos que los del Hospital Fray Juan de San Miguel (ver anexo # 3), en conclusión el hospital San José esta a la altura de los hospitales Star Médica, Sanatorio la Luz de Morelia y Hospital Fray Juan de San Miguel de Uruapan.

La hipótesis planteada para éste trabajo de investigación la cual decía lo siguiente: "El uso adecuado de la información en un Análisis de la Competencia aplicado a una empresa y a sus competidores directos es una eficiente herramienta para conocer las condiciones cambiantes del mercado y de la competencia así como para descubrir y desarrollar su ventaja competitiva.", fue aceptada ya que el hospital Fray Juan de San Miguel al analizar la información que se obtuvo con esta investigación, ha descubierto sus ventajas competitivas y ha analizado las condiciones del sector en el que se desarrolla que es el mercado de los

hospitales privados, con esto implementará estrategias y tomará decisiones acerca de la implementación de una campaña de publicidad y mercadotecnia, así como también ayudará a marcar sus ventajas competitivas y diferenciales. Con la información obtenida se pudo constatar que el Hospital Fray Juan de San Miguel es uno de los más importantes de la ciudad y sus alrededores en cuanto a los servicios ofrecidos, posicionamiento y reconocimiento en el mercado, por lo tanto a continuación se darán las siguientes recomendaciones basadas en la información que ésta investigación arrojó.

4.4. RECOMENDACIONES Y ESTRATEGIAS A SEGUIR

El Hospital Fray Juan de San Miguel con 12 años de presencia en el mercado, se encuentra en una etapa de reorganización en cuanto a su objetivo además que plantearán una misión y visión que sea una referencia de lo que el hospital es actualmente y a donde quiere llegar, el hospital Fray Juan de San Miguel para el año entrante estrenará una nueva área de hospitalización la cual le va a permitir satisfacer su creciente demanda, además que ofrecerá el servicio para realizar transplantes de órganos y de resonancia magnética que lo puede posicionar como el mejor hospital privado de la ciudad y la región, se recomienda seguir organizando eventos dentro del hospital como conferencias y seminarios en donde se incluya a la comunidad en general y médica de la ciudad de Uruapan. Se recomienda plantear una nueva misión del hospital y esta es; *“El hospital Fray Juan de San Miguel es una institución conformada por profesionales médicos y equipo de vanguardia, que ofrece servicios médicos de calidad al cuidado de su salud”* y como visión *“Ser el hospital privado líder en el estado de Michoacán, contribuyendo a la mejora continua del mercado de servicios médicos”*

Apoyándonos en el análisis FODA aplicándolo con una periodicidad de un año, el Hospital Fray Juan de San Miguel tendrá conocimiento de sus áreas de mejora y de sus fortalezas que le van a permitir detectar mejor las oportunidades del macro ambiente.

La aplicación de una estrategia de liderazgo, ya que la presente investigación coloco al hospital Fray Juan de San Miguel como el mejor de la ciudad y uno de los 3 mejores del estado, esta estrategia está sustentada en el reconocimiento de una posición dominante el mercado por sus competidores, se buscará n nuevas formas para desarrollar o crear nuevas demandas en el mercado, incursionar en nuevos mercados, desarrollar una cultura de responsabilidad social, proveer nuevos servicios, contribuir al desarrollo de la industria o sector de los hospitales privados,

El hospital Fray Juan de San Miguel actualmente tiene convenios con aseguradoras, empresas privadas, dependencias del gobierno como Caminos y Puentes Federales (CAPUFF) y Banrural, se recomienda atraer a nuevos clientes por medio de visitas a las empresas para establecer convenios y así tener presencia en más organizaciones privadas y del gobierno.

Gracias a la información obtenida y al análisis de ésta, se recomienda realizar una campaña publicitaria en medios impresos y electrónicos de la región enfatizando la experiencia y el prestigio que ha logrado el hospital en base a la atención y los servicios con los que cuenta, que se traduce en clientes satisfechos y leales, al observar que el Hospital Fray Juan de San Miguel es el único Hospital de la ciudad con sitio en internet se puede utilizar como medio de promoción en otras ciudades dentro y fuera del estado, ya que es una página

muy completa en donde se describen los servicios que ofrece, unidad de médicos, antecedentes y fotografías del hospital.

De acuerdo al análisis de la competencia aplicado, el Hospital Fray Juan de San Miguel además debe resaltar las ventajas competitivas que posee, como lo es: el banco de sangre, que ningún otro hospital de la localidad y de la región cuenta, que es el único hospital privado de la región que tiene un sitio web muy completo en donde se describen detalladamente los servicios del hospital. Este sitio web es un buen instrumento para promocionar los servicios y beneficios que brinda clientes, ya que por medio de la descripción de los servicios, fotografías de las instalaciones y antecedentes, podrán conocer al Hospital en cualquier parte del estado y del país.

Si se realiza una promoción intensa en ciudades aledañas como Zamora, Morelia, Apatzingán, Nueva Italia, Pátzcuaro y Los Reyes, se podría incrementar el posicionamiento, que traería como consecuencia más clientes de estos lugares, ya que entre los actuales clientes hay personas de la región de tierra caliente y Ciudad Lázaro Cárdenas además el Hospital Fray Juan de San Miguel enfatizando sus fortalezas como; equipo de última tecnología, médicos especializados, instalaciones funcionales y excelente servicio pensando en el bienestar del paciente, enfatizando sus diferencias y ventajas contra las de sus competidores identificados.

Se recomienda la creación de un seguro universitario el cual se coordinaría en conjunción con autoridades universitarias de la ciudad y el consejo de este Hospital, en donde por una cantidad anual los estudiantes recibirán atención médica en caso de accidentes escolares, para chequeos generales, tratamientos y consultas médicas esporádicas, los

estudiantes tendrán una credencial personalizada en donde el hospital tendrá el registro y el historial médico de cada persona. Para esto se realizaría una promoción directa en las universidades de la ciudad mencionando los beneficios que se ofrecen.

En la ciudad de Uruapan sólo el Hospital Civil maneja un paquete para partos y cesáreas denominado "Bienvenido al Mundo" en donde las pacientes embarazadas reciben atención médica desde el periodo de gestación hasta el momento de dar a luz, la ventaja de este paquete es que maneja un precio fijo y se puede pagar en abonos, por lo tanto se recomienda al Hospital Fray Juan de San Miguel implementar un paquete similar para partos y cesáreas en donde haya atención integral para la paciente y se incluya sala de expulsión, estancia en suite o habitación estándar, medicamentos, etc. además como un extra se puede manejar un descuento especial para la atención pediátrica del recién nacido durante los primeros meses.

Se recomienda también hacer un paquete especial de chequeo médico preventivo, que incluya; atención médica integral y realización de análisis, donde se ofrecerán descuentos especiales y en caso de que al paciente se le detecte alguna enfermedad, este obtendrá descuentos especiales en medicamentos y en hospitalización en caso de ser necesario. Con lo anterior se creará una cultura de prevención de enfermedades entre la población, apoyada en una intensa campaña de promoción en medios de comunicación impresos y electrónicos, (radio, televisión, internet) para dar a conocer todos los beneficios que se ofrecen para el cliente.

CONCLUSIONES

En ésta investigación se mostró la importancia que tiene para las empresas, la aplicación del Análisis Competitivo, ya que la información obtenida será una herramienta para tomar decisiones y así poder identificar mejor las necesidades de los clientes, enfatizando las fortalezas propias de la organización reduciendo las debilidades para llegar a aprovechar las oportunidades haciendo uso de las ventajas comparativas sobre las de la competencia, es por eso que actualmente las empresas más competitivas son aquellas que tienen fácil acceso a la información dándole buen uso a la misma y aprovechando mejor sus recursos, haciendo más con menos, y es aquí donde el Licenciado en Administración se manifiesta como agente de cambio al intentar y lograr que las cosas se realicen de manera diferente dentro de las organizaciones.

Con los resultados de esta investigación, el Hospital Fray Juan de San Miguel podrá saber como se encuentra en relación a sus competidores directos, locales y foráneos para así tomar mejores decisiones basadas en información, con esto se podrán identificar mejor las áreas de mejora y las oportunidades que brinda el macroambiente. Existen vínculos entre el análisis de la competencia y la administración, uno de ellos es la toma de decisiones en base a información para así reducir riesgos y errores cuando se planea o se emprende alguna actividad o proyecto, otro vínculo importante es el carácter de universal debido a que la administración se aplica lo mismo a una micro que a una empresa grande y con el análisis de la competencia ocurre lo mismo además que nos ayudará a entender mejor al mercado en el cual una organización se desarrolle. Referente a lo anterior hoy en día existen empresas que tienen la creencia que un análisis de la competencia es un gasto innecesario, pero los

beneficios como el pleno conocimiento de la industria, de la competencia y de los clientes, nos van a permitir tomar mejores decisiones basadas en la experiencia, reduciendo el riesgo de perder alguna inversión por ejemplo, porque vamos a dirigir mejor nuestros esfuerzos y recursos existentes, identificando nuestras fortalezas minimizando nuestras debilidades para aprovechar las oportunidades que se presenten.

El análisis de la competencia es la mejor forma de interactuar con nuestra competencia directa y con el medio ambiente externo con los clientes tanto actuales y potenciales, para conocer el posicionamiento de la empresa enfatizando fortalezas y ventajas.

Como se mencionó anteriormente el Hospital Fray Juan de San Miguel está por abrir una nueva área de hospitalización, con esto se tendrá una oportunidad de atender a más pacientes pero de nada servirá contar con ésta nueva área si no se complementa con un servicio adecuado para satisfacer las necesidades del paciente.

Dentro del sector de los hospitales privados, tienen un mercado menos amplio que el de los hospitales públicos, existen diferentes tipos de hospitales privados, unos ofrecen mejores servicios, tienen diferentes precios, así como médicos reconocidos y prestigio dentro de la ciudad o región donde se desarrolle, para la entrada a nuevos competidores las barreras de entrada son, una inversión inicial fuerte, ya sea por la construcción y equipamiento de un inmueble, acceso limitado a canales de distribución por parte de los proveedores, reputación de hospitales ya establecidos, las políticas del gobierno por parte de la secretaria de salud para obtener licencia para operar como centro hospitalario, el hospital Fray Juan de San Miguel está dentro de la industria de hospitales privados con una experiencia de más de 10 años, tiene

el conocimiento de su sector y con esta investigación de su competencia encaminará sus esfuerzos para alcanzar sus objetivos.

De los resultados obtenidos el hospital debe enfatizar sus fortalezas y diferencias con su competencia (Ver Anexo 2), las ventajas comparativas deben mantenerse y sobre todo deben reflejarse en los beneficios que se le ofrecen a los clientes y pacientes, que los servicios médicos que ofrecen sean de calidad médica y humana a un precio razonable, y que estas ventajas sean conocidas para tener mayor participación de mercado, apoyados en el prestigio y la experiencia que el hospital ha ganado.

Hoy en día existe mucha competencia en el mercado de bienes y servicios; el ramo de los hospitales privados no es la excepción, los más posicionados son los más completos en cuanto a servicios y especialidades médicas encontrándose siempre a la vanguardia, lo cual proyecta confianza para sus pacientes, por lo tanto se puede decir que es muy benéfico para el mercado en general que las empresas de este tipo actualmente se preocupen por aplicar la mercadotecnia haciendo uso del análisis de la competencia para conocer mejor a sus competidores enfatizando las fortalezas reduciendo al máximo amenazas y debilidades, aprovechando las oportunidades; lo anterior redundará en mejores decisiones reflejadas en clientes satisfechos y un mayor posicionamiento de mercado, con esto, los más beneficiados son los clientes que pueden contar con más y mejores opciones cuando necesiten de algún servicio hospitalario para satisfacer sus necesidades.

BIBLIOGRAFÍA

BENASSINI, Marcela, Introducción a la investigación de mercados. Prentice Hall, 1ª Edición, México, 2001.

KINNEAR, Thomas C, TAYLOR, James R, Investigación de Mercados, un enfoque aplicado. Mc Graw Hill, 4ª Edición, México, 1996.

McCARTHY, Jerome E, PERREAULT JR, William D, Marketing un enfoque global. Mc Graw Hill, 13ª Edición, México, 2001.

MÉNDEZ, Morales José Silvestre, Fundamentos de Economía. Mc Graw Hill, 2ª Edición, México, 1990.

OHMAE, Kenichi, El poder de la triada, panorama de la competencia mundial en la próxima década. Mc Graw Hill, 1ª Edición, México 1990.

PORTER, Michael, Ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior. Cecs, 15ª Reimpresión, México, 1997.

REYES, Ponce Agustín, Administración Moderna. Limusa Noriega Editores, 7ª Reimpresión, México, 1998.

RODRÍGUEZ, Valencia Joaquín, Cómo administrar pequeñas y medianas empresas. Ecafsa, México, 1996.

RIES, Al, Trout, Jack, Las 22 leyes inmutables del marketing. Mc Graw Hill, 1ª Edición, México, 1993.

STANTON, William J, ETEZEL, Michael J, WALKER, Bruce J, Fundamentos de Marketing. Mc Graw Hill, 11ª Edición, México, 1997.

STONER, James A.F, FREEMAN, R. Edward, GILBERT JR, Daniel R, Administración. Prentice Hall, 6ª Edición, México, 1996.

INTERNET

www.contactopyme.gob.mx/promode/compe.asp

www.economia-ssci.gob.mx/promo/comp/

www.eumed.net/cursecon/3/competencia%20perfecta.htm

www.geocities.com/jdssystems/Archivo/Muestreo.htm

www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/no8/info1.htm

www.hospitalfrayjuan.com.mx

www.inegi.gob.mx/est/librerias/tabulados.asp?tabulado=tab_po03b&c=707&e=16

www.marketing-xxi.com/analisis-competitivo-17.htm
www.monografias.com/trabajos7/admi/admi.shtml#conce
www.monografias.com/trabajos7/admi/admi.shtml#cara
www.monografias.com/trabajos11/empre/empre.shtml
www.monografias.com/trabajos11/admyorg/admyorg.shtml#OBJETO
www.onlinewbc.gov/DOCS/espanol/mercadotecnia/ventasmercadotecnia/analisisdelacompetencia.htm
www.ricoverimarketing.americas.tripod.com/RicoveriMarketing/id24.html
www.starmedica.com.mx/morelia/morelia.htm
www.sanatoriolaluz.com
www.uc3m.es/marketing/roberto/competitividad.htm

ANEXOS

RELACIÓN DE HOSPITALES Y CLÍNICAS PRIVADAS EN LA CIUDAD DE URUAPAN, MICH.

(Anexo # 1)

1) Clínica Fátima

Giro: Clínica

Número de camas: 9

Servicios: Medicina interna, pediatría, cirugía pediátrica, traumatología, gineco obstetricia y partos.

2) **Hospital de especialidades El Ángel**

Giro: Hospital de especialidades

Número de camas: 25

Servicios: Todas las especialidades medico quirúrgicas

3) Clínica Latinoamericana

Giro: Clínica

Número de camas: 5

Servicios: cirugía general, pediatría, gineco obstetricia, medicina interna y traumatología.

4) Clínica Sarabia

Giro: Clínica

Número de camas: 5

Servicios: Ginecología, traumatología, medicina interna y medicina general.

5) Sanatorio San Martín

Giro: Sanatorio

Número de camas: 7

Servicios: Consulta general, gineco obstetricia, cirugía menor y general, dietologia y urgencias.

6) Clínica Don Vasco

Giro: Clínica

Número de camas: 10

Servicios: cirugía, hospitalización, partos, consulta externa y urgencias.

7) Maternidad la Esperanza

Giro: Maternidad

Número de camas: 4

Servicios: Consulta externa, urgencias, servicios tuco quirúrgico, consulta ambulatoria y medicina preventiva.

8) Clínica Maternidad del Cupatitzio

Giro: Maternidad

Número de camas: 3

Servicios: Atención a partos, cirugías, ginecología y obstetricia.

9) Hospital Civil

Giro: Servicios Hospitalarios

Número de camas: 45

Servicios: Traumatología, ginecología, urología, cirugía general, pediatría, medicina interna y cardiología.

10) Clínica de la Mujer

Giro: Clínica

Número de camas: 6

Servicios: cirugías y ginecología

11) Cruz Roja Mexicana

Giro: Medicina Prehospitalaria

Número de camas: 20

Servicios: Medicina Prehospitalaria

12) Clínica La Magdalena

Giro: Clínica

Número de camas: 10

Atención médica primaria

13) Hospital de Especialidades San Francisco

Giro: Hospital de especialidades

Número de camas: No disponible

Servicios: Cirugía, ginecología medicina interna, pediatría, traumatología y medicina general.

14) Hospital San Jorge

Giro: Clínica Hospital

Número de Camas: 15

Servicios: Cirugías mayores, medicina externa

15) Hospital de Especialidades Juárez

Giro: Hospital de especialidades

Número de Camas: 12

Servicios: Urgencias, consulta externa, hospitalización, partos y cirugías de especialidad.

16) Hospital Fray Juan de San Miguel

Giro: Clínica Hospital

Número de camas: No disponible

Servicios: Cirugía general, pediatría, consulta externa, laboratorio, ultrasonido y urgencias.

CUADRO COMPARATIVO DE SERVICIOS EN LOS HOSPITALES PRIVADOS DE URUAPAN, MORELIA Y ZAMORA

ANEXO # 2

	FRAY JUAN	EL ANGEL	SAN JORGE	HOSPITAL CIVIL	STAR MEDICA	LA LUZ	MEMORIAL	SAN JOSÉ	SANTA MARIA
AMBULANCIA	///	///	///	///	///	///	///	///	///
RAYOS X	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Fijo	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Portátil	•	•	///	///	•	•	•	•	•
TOMOGRAFIA	•	•	///	///	•	///	///	•	•
FARMACIA % DESCTO.	* 20%	* SIN DESCTO.	* 30%	* SIN DESCTO.	* 10%	* SIN DESCTO.	* SIN DESCTO.	* SIN DESCTO.	* SIN DESCTO.
CAFETERIA	•	•	•	•	•	///	•	•	///
ESTACIONAMIENTO	•	///	•	•	•	•	•	///	•
No. DE CAMAS	30	26	15	52	22	60	24	51	20
Habitaciones Individuales	12	14	5	32	12	25	21	35	6
Sala General	7	6	3	20	///	16	///	10	9
Suites	9	4	7	///	6	15	3	2	3
Terapia Intensiva	2	2	///	///	4	4	5	4	2
No. INCUBADORAS	3	3	2	6	6	5	6	4	2
No. QUIROFANOS	3	3	2	4	4	4	4	4	2
Quirofano General	2	2	1	3	2	3	2	3	1
No. Sala de Expulsión	1	1	1	1	2	1	2	1	1
REALIZA CIRUGIAS	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Mayor	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Menor	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Mínima	•	•	•	•	•	•	•	•	•
BANCO DE SANGRE	•	///	///	///	•	•	///	•	///
LABORATORIO	•	•	•	•	•	•	•	•	•
RESONANCIA	///	///	///	///	•	•	///	•	///
ULTRASONIDO	•	•	•	•	•	•	•	•	•
AUDITORIO	•	•	///	///	•	•	///	•	•
SITIO WEB	•	•	///	///	•	•	///	•	•
CONSULTA EXTERNA	•	•	•	•	•	•	•	•	•

SERVICIO DISPONIBLE	•
NO DISPONIBLE	///

Fuente: Investigación Propia, Agosto y Septiembre del 2002
 Elaboró: Ricardo Escalera Núñez

Cuadro comparativo de precios de los hospitales de la ciudad de Uruapan, Morelia y Zamora

	Star Médica	Memorial	La Luz	Hospital Civil	El Ángel	San Jorge	Frey Juan	San José	Santa María
Consulta General	\$230 día y noche	\$115 día y noche	\$75 matutino \$100 noct	\$50	\$120 mat. \$150 noct.	\$80	\$115	\$102	\$100
Consulta Especialista	\$250	\$200 día y noche	\$75 matutino \$206 noct	\$90	\$250	\$200	\$215	\$250	\$250
Sala General	\$1,495	\$993.60	\$230	\$230	\$450	\$396.75	\$460	\$304	\$411.12
Suite	\$905	\$511.75	\$1,360	\$440	\$900	\$664.25	\$920	\$628.56	\$809.60
Cuarto Privado			1058		\$700	\$511.75	\$530	\$718	\$670.45
Cuarto Segundo Piso							\$650	\$473	
Cuarto Segundo Piso 1/2 Baño							\$1,150	\$304	\$411.12
Sala de Pedicura	\$1,840								
Master Suite		\$603.75	\$759						
1/2 Suite		\$341.60							
Junior Suite	\$1,150								
Habitaciones Ambulancias									
Deposito para cirugía	\$5,000	\$3500 a \$5500		\$650	\$3,000	\$5,000	\$1,035	\$316	\$248.67
Deposito para tratamiento		\$2500 a \$4500			\$20,000	\$1500 a \$2000 c/8er día	\$2,000	\$1,809.72	\$1,410.47
Deposito para terapia intensiva		\$16,000					\$25,000		
Deposito para terapia intermedia		\$9,000					\$805		
Deposito para parto o legrado				\$520		\$2,000	\$645	\$320	\$436
Incuradora	\$805	\$600.30	\$575	\$200	\$620	\$570	\$276	\$320	\$316.25
Cuna Termedia	\$690						\$260	\$1,151	\$1,062.60
Cuna Normal	\$402.50	\$304.75	\$334	\$230	\$276	\$512	\$260		
Terapia intensiva	\$6,325	\$989	\$989	No cuenta con el servicio	\$1,650	No cuenta con el servicio	\$1,725		
Terapia intermedia	\$4,600								
Terapia intensiva infantil	\$6,325		\$989						
Arco en C	\$920								
Sala de Labor	\$632.50								
Sala de Espulsion	\$920.00			\$520.00			\$665		
DERECHOS DE SALA									
Quimifano 1 hora	\$1,035.00		\$460.00						
Cx Mayor			\$650.00		1000* 2 horas	\$914 * 2 horas	\$1,035	1808 * 2 horas	\$1410* 2 1/2 horas
Cx Intermedia			\$450.00		\$745.00	\$904 * 2 horas	\$745	\$1,000 a \$1380 * 1 1/2 hora	\$617
Cx Menor			\$460.00		\$492.00	\$885 * 2 horas	\$460	784 * 1 hora o menos	\$631
Quindario hora o fracción 2 a 5a hr.	\$767.40		\$295.00		\$495.00	se cobra depósito igual	\$429		\$100
Quindario hora o fracción 5a hora adelante	\$517.80								
Sala de recuperación	\$437.00		\$150.00						
Consulta de urgencia	\$230.00								
Partos	\$9,200.00		\$1,960.00				\$784		
Cesarea	\$1,500.00						\$1,000		

Los derechos de Sala en los hospitales como Star Médica y San José se manejan con un pagane firmado

Fuente: Investigación Propia, Agosto y Septiembre del 2002

Elaborado por: Ricardo Escalera Nuñez

El siguiente cuadro muestra las especialidades médicas con los que cuenta cada hospital en la consulta externa así como el número de médicos disponibles por especialidad

ANEXO # 4	Star Médica	Memorial	Sanatorio La Luz	San Jorge	El Ángel	Hospital Civil	Fray Juan	San José	Santa María
Cirugía Gral	4	0	*	2		2	1	2	3
Ginecología	10	10	*	4	4	3	6	10	3
Medicina Interna	11	3	*	2	3	2	4	5	2
Endoscopia	0	1	*	1	0		1	1	0
Pediatría	3	9	*	2	2	5	1	2	6
Cardiología	4	2	*	1	1	1	1	1	1
Anestesiología	0	5	*	4	1	3	3	2	4
Cx Laparoscópica	0	3		1	0		0	1	0
Traumatología	11	4	*	3	2	2	2	4	3
Dermatología	0	1	*	2	1		0	1	0
Urología	4	0	*	2	0	1	2	1	1
CX Plástica	3	0		1	1	1	1	2	2
Neurocirugía	2	1	*	1	2	2	1	2	2
Oftalmología	1	1	*	1	0		1	1	1
Cx Oncológica	1	1		1	2	1	1	1	0
Psicología	1	0	*	1	0	2	0	1	0
Medicina Gral.	0	2	*	4	1	4	3	4	1
Radiología	1	0		0	1	1	1	1	0
Cx Cardiovascular	0	0		0	1	0	1	0	0
Medicina Crítica	0	0		0	1	0	0	0	0
Neurología	1	0		0	1	0	0	1	0
Psiquiatría	0	0	*	0	1	0	0	0	0
Gastroenterología	2	0	*	0	1	0	0	1	0
Otorrinolaringólogo	1	0	*	0	0	1	1	1	1
Médicos Residentes	3	6		0	0	9	0	6	0
Angiología	1	0		0	0	1	0	0	1
Cx Pediátrica	1	3		0	0	0	1	1	0
Hematología	0	1	*	0	0	0	1	1	0
Neurofisiología	0	1		0	0	0	0	0	0
Neonatología	0	0	*	0	0	0	0	1	0
Infectología	0	0	*	0	0	0	0	0	0
Nefrología	3	0	*	0	0	0	0	0	0
Odontología	0	0	*	0	0	0	0	0	0
Proctología	1	0		0	0	0	1	0	2
Quimioterapeuta	1	0		0	0	0	0	0	0
Cx Urologo Pediatra	1	0		0	0	0	0	0	0
Cx Maxilofacial	0	0		0	0	0	0	0	1
Cx Transplantólogo	1	0		0	0	0	0	0	0
Pediatra Neonatal	1	0		0	0	0	0	0	0
Neumología	0	0	*	0	0	0	0	1	0
Nutriología	1	0		0	0	0	0	1	0
Reumatología	0	0	*	0	0	0	0	0	0
Patólogos	2	0		0	0	0	0	0	0
Endocrinología	1	0		0	0	0	0	1	0
Intensivista	4	0		0	0	0	1	0	0
Inhaloterapia	0	0	*	0	0	0	0	0	0
Medicina del Deporte	0	1		0	0	0	0	0	0
TOTAL ESPECIALISTAS	81	55		33	26	41	35	57	34

* Sanatorio La Luz maneja consultorios abiertos es decir los médicos son interconsultantes

Cx=Cirugía

Fuente: Investigación Propia, Agosto y Septiembre del 2002

Elaborado por: Ricardo Escalera Núñez