

Capítulo I

PERFIL

ESTRATEGIA DE EXPANSIÓN PARA EL CENTRO DE ESPECIALIDADES PEDIÁTRICAS

1.1 INTRODUCCIÓN

En la ciudad de Tarija hace 4 años funciona el centro de especialidades pediátricas (CEPED) ubicado en las calles Domingo Paz y Sucre en el Edificio del hotel Luz Palace, este centro brindando atención a niños como también a adultos, el Centro de especialidades nace gracias a la iniciativa de la gerente propietaria la Dra. María Daniela Campos Fernández quien también es pediatra del centro. el CE.PED actualmente ofrece el servicio de consultas ambulatorias en sus diferentes especialidades como ser pediatría general, nutrición, traumatología, cardiología, psicología, dermatología entre otras especialidades, también ofrece el servicio de videoconferencia con especialistas que lastimosamente no hay en la ciudad de Tarija como ser neurología pediátrica, endocrinología pediátrica, etc.

Actualmente el CEPED consta de 7 consultorios de los cuales 3 son consultorios pediátricos 1 consultorio de odontología, 1 consultorio para fisioterapia y psicopedagogía, 1 consultorio multifuncional y 1 consultorio para enfermería.

Como el CEPED está funcionando en las instalaciones del hotel Luz Palace tiene gran oportunidad de ampliar su espacio al ser la dueña del hotel madre de la propietaria del centro pediátrico para así poder solucionar ciertas limitaciones de espacio como la falta de estudios complementarios.

El centro pediátrico al ser un centro que solo ofrece consulta ambulatoria tarda un poco más el trabajo al paciente como también al médico para tener un diagnóstico rápido de los pacientes ya que no cuenta con los servicios como ser de laboratorio y rayos x, ecografías teniendo que mandar al paciente a los diferentes laboratorios y centros radiológicos para recién poder tener un estado del paciente y es más tedioso porque también ofrece el servicio 24 horas para pediatría. Urgencias pediátricas tarda aún más

porque el paciente debe esperar hasta el día siguiente para poder recibir el diagnóstico del médico tratante.

1.2. ANTECEDENTES

La salud es una necesidad en nuestras vidas y se vio más reflejada por la actual pandemia mundial que estamos atravesando, la que nos limita a todos a cumplir medidas y valorar más nuestro estado de salud.

Cuando de exámenes de diagnóstico se trata, éstos suelen escasear en la primera consulta ya que casi siempre, la salida para los médicos está en recetar ibuprofeno. Sin embargo, cuando el médico responde al plan privado, éste no tiene ningún problema en requerir las ayudas diagnósticas que considere necesarias para descartar patologías y así establecer el tratamiento más indicado.

El bienestar y la salud son pilares fundamentales en nuestra vida, motivo por el que es importante contar con un centro de salud de calidad que nos garantice unos servicios adecuados tanto para nosotros como para los más pequeños del hogar.

Contar con un centro de salud con profesionales especializados y con experiencia conlleva una seguridad y comodidad necesarias cuando nos encontramos ante algún problema de salud o alguna emergencia.

Así, contar con los servicios de un centro de salud completo donde se pueda encontrar tanto especialistas como estudios complementarios garantiza que nuestros seres queridos reciban asistencia sanitaria, prevención de enfermedades, mantenimiento de la salud y rehabilitación física.

No obstante, además de los ya mencionados, los centros de salud ofrecen una gran variedad de servicios, entre los que destacan la asistencia sanitaria tanto programada con antelación, como urgente en caso de necesidad.

Contar con un centro que ofrezca una atención completa y que brinde estudios complementarios y la realización de procedimientos diagnósticos o la participación en

actividades de prevención sanitaria, tanto a nivel familiar como individuales, o actividades de información en caso de que deseemos saber más sobre algún tema de salud en particular.

1.3. JUSTIFICACIÓN.

1.3.1 Justificación Teórica

El presente trabajo tiene como objetivo, lograr una mayor aceptación en el mercado, a través de la aplicación de técnicas de mercadotecnia, con el propósito de promover su expansión interna.

1.3.2 Justificación Práctica

Las empresas buscan crecer y generar valor. Una parte importante para el cumplimiento de estas metas está en conocer con claridad sus procedimientos internos, tener una forma de comunicación clara y eficaz (elementos que se incluyen dentro de un plan estratégico) y elaborar planes concretos que aporten en crecimiento y desarrollo de la entidad aumentando así la posibilidad que se mantenga en el mercado con el transcurso del tiempo.

Teniendo en cuenta lo anterior, se pretende diseñar un plan de expansión por parte del Centro de Especialidades Pediátricas es importante dado que un plan de acción para el desarrollo de estos objetivos se traduce necesariamente en claridad, eficacia y orden que posibilita mejorar el servicio a los pacientes como también la generación de ingresos al centro de especialidades pediátricas.

1.3.3. Justificación Social

La justificación social del presente trabajo se direcciona a fortalecer la imagen de la empresa beneficiando en primera instancia su crecimiento, que con el tiempo podría

constituirse en un referente a nivel local, para motivar a las microempresas, pequeñas y medianas a que puedan obtener información que les sirva para tomar decisiones de expansión en sus diferentes áreas.

Considerando que la expansión de un negocio trae consigo muchos beneficios, por lo tanto, el impacto social es grande pues genera fuentes de empleo y mejor atención a los pacientes.

1.4. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

El centro de especialidades pediátricas es un establecimiento de salud privado cuenta con una infraestructura y ambientes acordes para brindar la atención a los pacientes, los precios de la consulta están al nivel de otras clínicas adaptándose muchas veces a las necesidades de los pacientes como también pretende ayudar a las personas de escasos recursos. A medida que pasan los años la clínica está creciendo y teniendo más necesidades para poder brindar una atención ideal al conocer de cerca este problema por estar en contacto directo con los pacientes que visitan el centro y también poder establecer entrevistas directas con los médicos que trabajan en el centro se pudo evidenciar que es de gran necesidad ampliar en primera instancias el servicio con estudios complementarios como el servicio de ecografías, para posterior continuar expandiéndose a otros servicios como rayos X y laboratorio de análisis clínicos.

También pude tener una entrevista directa con la gerente propietaria en la que pudimos evidenciar que la empresa no cuenta con un manual de funciones para los trabajadores lo que entorpece la adaptación del nuevo personal al trabajo.

A medida que pasan los años, y a pesar de su corto periodo de existencia se puede evidenciar que el CEPED está dándose a conocer al público de la ciudad de Tarija, incluso recibe pacientes que vienen de provincias en busca de atención, pero a pesar que está ubicado en pleno centro de la ciudad de Tarija, todavía un gran porcentaje de la población aún no lo conoce, por lo que el C.E.PED aún no se puede posicionar entre los grandes centros de salud de la ciudad, debido a esto y aunque que brinda servicios que otros centros no lo hacen, como ser el servicio de videoconferencia facilitando al paciente a tener contacto directo con un especialista pediátrico.

1.4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

No existe una clínica pediátrica en la ciudad de Tarija donde se pueda realizar gran variedad de servicios complementarios que cubran las necesidades que un paciente requiere, con el fin de contar con un informe completo y poder determinar con mayor exactitud un diagnóstico rápido de las dolencias o dificultades de un paciente. Por lo

tanto, si el centro de especialidades pediátricas hace una expansión de su servicio que aporten al diagnóstico rápido y efectivo de sus pacientes sería favorable tanto como para los pacientes como para la clínica, además de poder estar en contacto directo con el que realiza el estudio y poder tener una interpretación de ambos especialistas como también generar más fuentes de trabajo.

¿Será viable el diseño de una estrategia de expansión de servicio complementario como ser la implementación de ecografías en el Centro de Especialidades Pediátricas (C.E.PED) se podrá mejorar con esto la atención medica?

1.6. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

1.6.1 Objetivo General

Diseñar una estrategia de expansión adecuada para el servicio que ofrece el Centro de Especialidades

Pediátricas en la ciudad de Tarija.

1.6.2 Objetivos Específicos

- Identificar los factores que influyen al momento de ampliar un área en un centro privado de salud.
- Proponer un manual de funciones que facilite el correcto manejo al personal.
- Identificar y analizar estrategias de promoción para el C.E.PED.
- Identificar el grado de conocimiento que tiene la población de Tarija de la existencia del centro pediátrico.
- Determinar los medios de comunicación más efectivos por los cuales más personas conozcan el centro de especialidades pediátricas.

1.7. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Para poder realizar esta investigación se debe tener presente la necesidad de aplicar el método científico utilizando los tipos de investigación; exploratoria y descriptiva en las diferentes áreas de acuerdo a las partes que conforman la estructura de la investigación. Para la identificación del macro y micro entorno se hará uso del método analítico para realizar un diagnóstico y una valoración de las variables utilizando información

secundaria. Asimismo, a través de una investigación exploratoria se realizará un pre diagnóstico del área con el objetivo de identificar las variables que intervienen en la realización del trabajo de expansión, también se utilizará el método de entrevista a la propietaria con la finalidad de conocer sus fortalezas y debilidades.

1.7.1. Tipos de Investigación

1.7.1.1 Investigación Exploratoria

Según el autor (Sampieri 2014) sostiene la siguiente definición: “se emplea cuando el objetivo consiste en examinar un tema poco estudiado o novedoso, sobre el cual se tiene muchas dudas o también no se abordado antes”.

Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan solo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas.

La investigación exploratoria sirve para obtener información sobre las posibilidades de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular, investigar problemas del comportamiento humano que se consideran cruciales, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones futuras.

Al realizar la investigación, el investigador necesita profundizar en la información con respecto al tema del estudio, debido a que no fue tratado con anterioridad.

Los resultados de este tipo de investigación nos muestran un escenario superficial del tema.

El trabajo se realizó bajo una investigación de tipo exploratoria que como su nombre indica, pretende investigar un problema poco estudiado del cual como se sabe o se tiene muchas dudas. Además, nos permitirá familiarizarnos con el tema de estudio para así obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa para iniciar con el desarrollo del trabajo se realizó una recopilación de los antecedentes de la empresa y del área donde se abordará el tema en estudio con objeto de conocer la situación por la que está atravesando el CEPED.

1.7.1.2 Estudio Descriptivo

Consiste en describir los fenómenos y situaciones contextos y sucesos, es decir detallar cómo son y cómo se manifiestan. Los estudios descriptivos son útiles para mostrar con precisión los ángulos y dimensiones de una situación y buscar especificar las prioridades, características y los perfiles de los procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a análisis.

Es por eso que se empleará la investigación descriptiva que permitirá denotar las características de los clientes. De igual manera se analizarán fuentes secundarias como ser antecedentes de inicio de la empresa.

Las técnicas que se realizarán podemos mencionar las entrevistas a la gerente propietaria como también encuestas para recabar mayor información y por último se elaborará la propuesta de diseño de expansión que pueda colaborar a la gerente propietaria.

1.8. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Método analítico. Nos ayudará a conocer mejor el objetivo de estudio y sus características.

Método estadístico. El muestreo aleatorio simple es un método de selección de unidades de tal manera que cada una de las muestras tienen la misma posibilidad de ser elegidas.

Se aplicará el muestreo aleatorio simple en la ciudad de Tarija esto nos será útil para el levantamiento de los datos en base a encuestas dirigidas a familias con niños del área urbana de la ciudad de Tarija.

Según datos del instituto nacional de estadística INE en el censo realizado el año 2012 la población de Tarija era de 212.856 personas, a la fecha existen proyecciones del año 2017 con aproximadamente 247.000 habitantes. De acuerdo con la tipología empleada en las encuestas a hogares 2.017,41,4% de los hogares en el país es nuclear completo, es decir está integrado por el jefe de hogar, el cónyuge y los hijos en el área urbana representada 46,3 (INE,2018).

Formula de muestreo aleatorio simple

$$n = \frac{Z^2 * N * P * Q}{e^2(N - 1) + Z^2 * P * Q}$$

Donde:

Z: Nivel de confianza

N: Población

p: probabilidad de éxito

q: probabilidad de fracaso

e: margen de error

1.8.1 Técnicas de Investigación

Entrevista. Esta técnica se caracteriza por la obtención de la información mediante el análisis con quienes toman decisiones, en este caso se materializó con una entrevista estructurada a la gerente de la empresa.

Encuesta. Es una técnica de recopilación de datos primarios en los que la información se reúne al comunicarse con una muestra representativa de personas.

1.9. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.9.1. Delimitación Geográfica.

El presente proyecto de investigación se realizará en Bolivia, y va enfocado en las familias que viven en el área urbana de la Provincia Cercado del Departamento de Tarija.

1.9.2 Delimitación Teórica.

El presente proyecto de investigación corresponde al área de marketing.

1.9.3 Delimitación Temporal

En el presente proyecto de investigación se tomará como base las investigaciones relacionadas con el tema de los últimos 5 años.

Capítulo II

MARCO

TEÓRICO

CONCEPTUAL

2. MARCO TEÓRICO

Para comprender la importancia del trabajo realizado en la empresa **Centro de Especialidades Pediátricas** se recopila información de asignaturas como administración, técnicas de administración de personal e investigación de mercados se documenta en base a los aportes del autor Idalberto Chiavenato en su libro introducción a la teoría de la administración general.

El hombre y la sociedad desde sus orígenes se han esforzado por mejorar los procesos que lo lleven a la consecución de sus objetivos, esfuerzo que se percibe desde sus decisiones personales hasta sus modelos de gobierno, comunicación y estrategia y que posteriormente dieron origen a una cantidad de desarrollos que sirven de punto de partida a las empresas.

En lo que compete a la perspectiva clásica nos encontramos a Taylor y Fayol estos son considerados como los padres de la administración moderna puesto que sus aportes desarrollan el concepto de la administración (planear, organizar, dirigir y controlar) y son valores aun a lo largo del tiempo.

Sin lugar a duda la historia de la administración se vio influenciada por diferentes corrientes que dieron una estructura sólida a los conocimientos actuales.

Es de vital importancia ganarle al mercado y hacer frente a las situaciones específicas que vive la ciudad.

El proyecto de expansión de una empresa va ligado a la necesidad de desarrollo e independencia económica y se afirma que este proceso necesariamente genera progreso como plantean muchos autores

¿Qué es plan de expansión para una empresa?

Un plan de expansión es un documento que incluye un análisis de la expansión potencial de la empresa, así como el diagnóstico de la factibilidad de esta expansión teniendo en cuenta las características propias de la empresa y el entorno en el que se produciría el crecimiento empresarial.

El objetivo del plan de expansión es presentar una previsión de crecimiento en volumen de trabajo, crecimiento territorial nacional, internacional o en forma de negocio online. Como objetivos secundarios se podrían indicar también tener una guía para realizar la expansión, detectar posibles problemas en la puesta en marcha de ésta o hacer una presentación de la empresa frente a inversores, nuevos distribuidores o socios de la empresa o entidades financieras

2.1 Estrategia

Según Henry Mintzberg¹ “Estrategia es el patrón o plan que integra principales metas y políticas de una organización, y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a seguir.”

Estrategia de Marketing

2.2. Marketing Operativo

Es una gestión voluntarista de conquista en el mercado existente cuyo horizonte de acción se sitúa en el corto y mediano plazo. Le corresponde la dimensión de acción de la gestión de marketing, se apoya en los medios tácticos basados en la política de los productos, distribución, precios y comunicación. La acción de marketing operativo se concretiza en objetos de cuotas de mercado a alcanzar y un presupuesto de marketing autorizado para realizar objetivos, es el brazo comercial de la empresa, sin el cual el mejor plan estratégico no puede desembocar en unos resultados notables, para que sea rentable del marketing operacional debe apoyarse en una relación estratégica (marketing estratégico) basada en la estructura misma en la cartera de productos de mercado en la empresa.

2.3. Marketing Estratégico

¹ Mintzberg, H. (1978). *Patterns in strategy formation. Management science.*

El marketing estratégico se apoya de entrada en el análisis de las necesidades de los individuos y de las organizaciones. Desde el punto de vista de marketing lo que el comprador busca no es el producto como tal, sino el servicio, o la solución a un problema, que el producto es susceptible de ofrecerle, este servicio puede ser obtenido por diferentes tecnologías, las cuales están a su vez en un continuo cambio.

La función del marketing estratégico es seguir la evolución del mercado de referencia al indicar los diferentes productos, mercados y segmentos actuales y potenciales sobre la base y un análisis de la diversidad de necesidades y funciones a encontrar.



Los productos y el mercado identificado representan una oportunidad económica cuyo atractivo de mercado es preciso evaluar. La gestión de marketing se sitúa en el medio y largo plazo, su objetivo es precisar la misión de la empresa definir sus objetivos, elaborar una estrategia de desarrollo y velar por mantener una estructura equilibrada de la cartera de negocios.

2.4 Concepto de Marketing mix

Philip Kotler² (2001) define el marketing mix de la siguiente manera. Es el conjunto de herramientas de marketing que la empresa usa para alcanzar sus objetivos de marketing en el mercado meta, Mc Carthy y clasificó estas herramientas en cuatro grupos amplios a los que llamo “pes” de marketing producto, precio, plaza y promoción.

Gráfica 2.1 marketing mix

² Kotler, P. & Armstrong, G. (2001). Fundamentos de marketing 8va edición. Pearson Educación México.

2.4.1 Producto

Es todo aquello que se ofrece a la atención de mercado para su adquisición uso o consumo y que puede satisfacer una necesidad o un deseo, incluye objetos materiales, servicio, personas, lugares, organizaciones e ideas.

Además, Kotler y Armstrong³ nos mencionan al respecto que existan tres niveles de producto. Cada nivel agrega más valor al cliente.

En el primer nivel se encuentra el producto básico es el valor fundamental para el cliente que responde a la pregunta ¿Qué está adquiriendo realmente el comprador?

En el segundo nivel, los encargados de la planeación de los productos deben convertir el beneficio principal en un producto real. Deben desarrollar características, el diseño, un nivel de calidad, un nombre de marca y un envase de los productos y servicios.

Por ultimo en el tercer nivel los encargados de la planeación de los productos deben crear un producto aumentado en cuanto al beneficio principal y al producto real ofreciendo servicios y beneficios adicionales al cliente.

2.4.2 Ciclo de vida del producto

Es la evaluación sufrida por las ventas de un producto determinado durante el tiempo que éste permanece en el mercado. El ciclo de vida del producto tiene cinco etapas bien definidas

- ❖ **Etapas de desarrollo:** el desarrollo del producto inicia cuando la compañía encuentra y desarrolla la idea para un nuevo producto. Durante el desarrollo del producto las ventas son de cero mientras los costos de inversión de la compañía se incrementan.

³ Fundamentos de Marketing, 11va Edición - Philip Kotler & Gary Armstrong.

- ❖ **Etapa de introducción:** la introducción es un periodo de crecimiento lento de las ventas, conforme el producto se lanza al mercado las utilidades son nulas en esta fase a causa de los grandes gastos de introducción del producto al mercado.
- ❖ **Etapa de crecimiento:** es un periodo de aceptación rápida en el mercado y de incremento en las utilidades.
- ❖ **Etapa de madurez:** es un periodo donde disminuye el crecimiento de las ventas, porque el producto ya ganó la aceptación de la mayoría de los compradores potenciales. El nivel de utilidades se estanca e incluso disminuye a causa de los crecientes gastos de marketing para defender el producto frente a la competencia.
- ❖ **Etapa de declive:** las ventas comienzan a decrecer significativamente y el producto se prepara para salir del mercado normalmente ya saturado, la causa principal suele ser la obsolescencia.

2.4.2.1 Precio

El precio es el único elemento del marketing mix que genera ingresos por ventas, mediante el precio la empresa puede percibir las ganancias o pérdidas.

El precio es la expresión monetaria del valor y como tal ocupa una posición central en el proceso de intercambio competitivo. El comportamiento de compra puede ser analizado como un sistema de intercambio donde se compensan una búsqueda de satisfacciones por una parte y de sacrificio monetario por otra.

El precio es un elemento importante para que pueda existir un intercambio ya que es la cuantificación de las unidades monetarias que los consumidores tienen que pagar para obtener el producto ofertado.

Philip Kotler-Gary Armstrong (2012)⁴ define el precio “es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio, o la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el bien o servicio”.

2.4.2.2. Plaza

⁴ Del libro: Fundamentos de Marketing, 6ta. Edición, de Kotler y Armstrong, Prentice Hall

Proceso por el cual, los productos pasan de los centros de producción o su destino de producción a su destino de consumo, a través de diferentes fases u operaciones.

“los canales de distribución son todos los medios de los cuales se vale la mercadotecnia, para hacer llegar los productos hasta el consumidor, en las cantidades apropiadas en el momento oportuno y a los precios más convenientes para ambos”.

Los canales de distribución son las distintas rutas o vías que las propiedades de los productos toman, para acercarse cada vez más hacia el consumidor o usuario final de dichos productos.

2.4.2.3 Promoción

Según Bill Staton, Mike Etzek y Bruce Walker ⁵, definen a la promoción de la siguiente manera:

“la promoción es el elemento de la mezcla de marketing de una organización que sirve para informar, persuadir y recordar al mercado sobre la organización y/o sus productos”.

La promoción es una forma de comunicación, por tanto, incluye una serie de elementos que son parte de un proceso que se utiliza para transmitir una idea o un concepto a un público objetivo.

La mezcla de promoción también llamada mezcla de comunicación de marketing consiste en la mezcla específica de publicidad, relaciones públicas, ventas personales, promoción de ventas y herramientas de marketing directo que utiliza una empresa para comunicar al cliente de forma persuasiva y establecer relaciones con éste.

Hay cinco principales herramientas de promoción.

- ❖ Publicidad
- ❖ Promoción de ventas
- ❖ Marketing directo
- ❖ Ventas personales
- ❖ Relaciones públicas.

⁵ Fundamentos de marketing – Bruce Walker, William J. Stanton, Michael J. Ethel

Otro aspecto importante en un proyecto de expansión es la investigación de mercados.

2.5. Investigación de Mercado.

No podemos hablar de crecimiento empresarial sin tocar este tema dado que este último nos permite ser más precisos en las decisiones que se toman y lo certero o no que puede ser un negocio. Se ha escrito que “la principal utilidad de la investigación de mercados se basa en su capacidad para reducir la incertidumbre a la que se enfrenta el ejecutivo de marketing y cómo se ha de llegar para tener las mínimas garantías de éxito”, por lo tanto, diseñar los elementos que recopilen la información necesaria para cuando se lleve a cabo esta investigación siempre será de gran utilidad para la empresa interesada en expandirse y buscar nuevos mercados.

Malhotra⁶ señala en su libro que la investigación de mercados ofrece muchas opciones para la recolección de la información, pero teniendo en cuenta las características económicas puntuales de la empresa, una de las preferidas es la encuesta. La encuesta realiza a “todos los entrevistados, las mismas preguntas, en el mismo orden, y en una situación social similar. Razón por la cual la recogida de la información con un cuestionario se denomina estandarizada y facilita la consecución de la información dado que no existen muchos recursos disponibles. La encuesta es más económica, no requiere tanta habilidad del entrevistador, cubre áreas extensas y permite bajo características especiales para inferir acerca del comportamiento de una población en base a una muestra significativa. Por lo tanto, la presencia de este tipo de información es útil en gran medida para el proyecto que se desarrolle.

Más pertinente aun es determinar si existe o no posibilidades económicas de incursionar en un mercado nuevo, qué costos están implícitos, qué representa para la empresa en cuestiones financieras el abrir una nueva sede, etc. Elementos que ayudan a resolver estos interrogantes son los saberes asociados a la ingeniería económica. Las proyecciones financieras son herramientas muy fuertes para dar luz sobre aspectos que permitan verificar si se está en condiciones de crear una nueva sede u ofrecer los

⁶ Investigación de Mercado, 5ta edición, Malhotra Naresh.

servicios prestados en otras ciudades. Una de las principales ventajas es que “normalmente se trabaja con datos o variables que nos ayudan a predecir el comportamiento económico de la empresa (por lo tanto, es importante) tener claramente definidos cuáles son sus metas o políticas y sus variables tanto de tipo interno como externo tal como lo define Diego Baena Toro, recalcando así la importancia de un estudio concienzudo y específico lo más aproximado a la realidad.

Weber⁷, otro autor, también mencionó algo sobre la actividad empresarial.

Menciona un modelo burocrático que él considera como un tipo de poder o un sistema social que al interior de la organización administrativa generaría: eficiencia, estabilidad y disciplina. Según él, mediante este modelo “la organización es eficiente por excelencia, llamada a resolver racional y eficientemente los problemas de la sociedad y por extensión las empresas. La organización burocrática está diseñada científicamente para funcionar con exactitud precisamente para lograr los fines para los cuales fue creada, no más, no menos” y tendría el éxito totalmente asegurado.

Este modelo se estructura bajo las siguientes características:

“Formalizar las comunicaciones, la racionalidad de la división del trabajo, la impersonalidad de las relaciones, la jerarquía de la autoridad, estandarización y rutina de los procedimientos, competencia técnica y meritocracia”, entre otros que pretendían aumentar la productividad bajo lineamientos muy rígidos que hoy sabemos que no son los más adecuados. Quizás de este pensamiento se pueda rescatar el hecho de la organización que demuestra toda esta serie de pasos, puesto que, una organización organizada tiene mayor probabilidad de éxito.

En contraposición con este pensar se ha dado un giro de 180 grados al respecto del trato para con los individuos y el pensar de la empresa moderna.

El concepto moderno de empresa denota un sistema social en el que se integra un conjunto de personas y medios con los que conseguir unos objetivos. El logro eficaz de estos objetivos necesita una organización que haga posible la coordinación coherente de

⁷ Max Weber Administración burocrática y la nueva gestión

todos los medios y personas que forman parte de la misma y este pensar ha cambiado claramente el concepto de trabajador. Como se notaba con el pensar de Weber el trabajador era una especie de recurso muerto, mientras que ahora la definición ha cambiado. Notemos lo que se dice al respecto:

“La actividad humana es un elemento del que no se puede prescindir en el mundo e la empresa”. Ya hemos visto como el trabajo ha sido considerado siempre como un factor de producción. El interés de la empresa por sus trabajadores ha ido evolucionando a lo largo de la historia. En la actualidad, numerosas organizaciones empresariales consideran sus trabajadores como base de su éxito. Por lo que mucha de ellas ha creado el departamento de recursos humanos por ende conviene entender que un elemento que tenga como destino generar negocio debe vincularse con el mundo moderno que ha comprobado que el éxito involucra trabajadores que trabajen en conjunto con la organización y se sientan valorados y motivados. De allí que estar al tanto de lo que incluye un plan estratégico y las mejoras que éste pueda tener es muy importante, dado que esto repercute necesariamente en el éxito o fracaso de la organización.

2.6. Crecimiento Corporativo

(Jordy Canals Magín Corporate Growth)⁸ afirma que la tecnología de la información, la globalización y los nuevos paradigmas son unos de los factores que provocan cambios dramáticos en la competitividad de las empresas en un mundo globalizado. Las nuevas formas de competencia, traen una estacionalidad de empresas legendarias tales como General Motors, Sears, Digital, entre otras, el común denominador de estas compañías es el hecho, que el siglo XX se ha caracterizado porque existen líderes en sus respectivos sectores, en términos de utilidades, innovación o crecimiento.

Asimismo, las empresas a finales de los años noventa tienen un mal común: la erosión de sus ventajas competitivas, y como resultado natural, la escasez de una perspectiva de crecimiento. En otras palabras, existen organizaciones grandes pero que ya no pueden crecer, o pueden crecer, pero no a través de la innovación, sino por medio de las guerras

⁸⁸ Jordy Canals (2000 libro Managing Corporate Growth

de precios que normalmente llevan al decremento de las utilidades y a una destrucción del bien económico. Por lo tanto, Canals considera que el crecimiento no debe incrementarse en ganancias a corto plazo, pero sí debe incrementarse como valor agregado a largo plazo, como un resultado de la innovación y de un desarrollo sustentable de las ventajas competitivas.

“El crecimiento corporativo en una empresa no es una meta, sino que es el objetivo clave de la compañía” Por otro lado, una empresa tiene conflictos cuando no tiene crecimiento por varios años o éste no se demuestra con una salud financiera. Aunque, la escasez de crecimiento a largo plazo no significa que las utilidades estén decreciendo, puede ser que sea una señal de la inhabilidad para innovar o se carece de comunicación con los clientes.

Paul Romer⁹, citado en Canals dice: “que la lección más importante es que el crecimiento depende de las empresas, de los descubrimientos individuales y de la implementación de nuevas fórmulas o métodos”. Romer considera que el factor principal en el crecimiento, no es el capital o la materia prima, sino es la creatividad humana.

Jordi Canals¹⁰ observa que el crecimiento corporativo también puede ser una medicina letal, debido a una imprudente o precipitada diversificación o por la presión por incrementar las ventas a través de cualquier precio, introduciendo guerras de precio, promociones indiscriminadas, altos costos de mercadotecnia, o iniciativas para incrementar las ventas y así obtener más ganancias a corto plazo. La dirección del gobierno corporativo, es un sutil momento para muchas firmas, ya que tienen que escoger nuevos mercados, nuevos productos, nuevos países que son decisiones estratégicas que pueden liderar el crecimiento.

Edith Penrose¹¹ busca proveer una visión de crecimiento basada en procesos más que en objetivos; ella afirma que el uso y la transferencia de los recursos de las firmas, en particular los recursos ejecutivos en un tiempo particular, son cruciales para contar el desarrollo y el crecimiento subsecuente. Además, ofrece la primera explicación

⁹ Crecimiento Empresarial: personas y tecnología en la nueva economía.

¹⁰ Revista Empresa y Humanismo.

¹¹ The Theory of the Growth of The Firm 1959

comprehensiva del proceso de crecimiento de una firma, basando su teoría en que el empresario es un agente que percibe las oportunidades en el contexto externo y toma las ventajas del mismo. Si el empresario, decide obtener una ganancia desde nuevas oportunidades, el empresario debe reorganizar sus actividades para usar los recursos disponibles.

Penrose (1959), utiliza ésta hipótesis para afirmar que la empresa no sólo tiene la función de producir, sino que es una combinación de recursos, los cuáles son heterogéneos y ésta heterogeneidad es lo que hace diferente a una empresa de otra. Por lo que, el principal recurso disponible detrás de una expansión de la firma es el ejecutivo. “Los servicios ejecutivos son los únicos que las firmas deben hacerse para usarse” (ibídem, p.48), también afirma que la empresa se expande de acuerdo con los planes de expansión, y la extensión de los mismos que están limitados por el tamaño y la experiencia del grupo ejecutivo.

Penrose, nos dice en su teoría, que las capacidades organizacionales y las vías que se toman para la organización de actividades y departamentos dentro de la firma, deben permitir un uso y aplicación eficiente de los recursos. Por otra parte, describe la importancia de las innovaciones organizacionales; dichas innovaciones son la creación de una estructura divisional, en la cual se muestre en cada división el cargo de los que la conforman, es decir, el gobierno corporativo tanto el primer nivel como el medio. Para lograr esto, se debe reunir una fuerza básica para capacitar al personal y así obtener ventajas competitivas para desempeñar una expansión, que con el tiempo dichas empresas se conviertan en las compañías más grandes dentro de su industria.

2.6. Importancia de un Crecimiento Corporativo

Jordi Canals¹² afirma que el crecimiento corporativo no sólo debe ser el objetivo de la empresa, sino se debe ver como un proceso que es necesario para la supervivencia de la empresa; por ende, al verlo de manera sistémica, se puede encontrar que el crecimiento corporativo abarca todos los sectores de la empresa tanto en utilidades como en costos,

¹² Crecimiento empresarial: personas y tecnología en la nueva economía.

en el desarrollo de talento, en la necesidad de atraer capital, en la eliminación de riesgo en la sustitución de imitación, en el control del ciclo de vida del producto, y en el rompimiento del paradigma de la empresas maduras.

Control de utilidades y costos: Cuando una empresa, no está creciendo dentro de la industria, tiene un sólo camino para sobrevivir: reducir constantemente sus costos de estructura. Éste fenómeno afecta a muchas empresas que cuando no están creciendo, las inversiones o gastos tienden a reducir los márgenes de utilidad, en cambio, cuando las compañías emprenden nuevas inversiones o gastos para producir mejor, para distribuir eficientemente o para mantener las ventas, y éstos generan crecimiento, existe una oportunidad donde los gastos pueden ser cubiertos y las inversiones recuperadas.

Desarrollo de talento: El desarrollo o búsqueda de talento, es necesario para el crecimiento corporativo, debido a que cuando la empresa desarrolla un ambiente de armonía, ofrece una buena carrera dentro de la misma o un paquete atractivo de compensación o nuevos proyectos que beneficien al personal, generan crecimiento.

En cambio, las empresas que no muestran entusiasmo acerca de su futuro o en los proyectos que desarrollan o que se tienen, se enfrentan a un difícil obstáculo: la incapacidad de ofrecer un valor agregado al consumidor.

Necesidad de atraer capital: las empresas tienen la necesidad de atraer inversiones para impulsar a inversionistas potenciales en un futuro y mantener a los actuales, por medio, de la generación de valor agregado en los proyectos que la empresa desarrolla, como una función para que el retorno de inversión se sostenga y se revitalice.

Control del ciclo de vida del producto: El ciclo de vida de un producto se constituye en cuatro fases: introducción, crecimiento, madurez y declive; cuando un producto entra en la etapa de madurez se tiene que innovar para que no entre en la etapa de declive. Dicha innovación, se puede dar por medio de una mejora en el producto, en los canales de distribución, lanzamiento de nuevos productos al mercado o productos complementarios, es decir, emprender nuevas iniciativas.

Rompimiento del paradigma de la industria en la etapa de madurez: Se ha establecido que cuando una industria o una empresa entran en la etapa de madurez, no

puede seguir creciendo debido a que sufren una parálisis de sus recursos. Jordi Canals¹³, expresa que cuando una empresa entra en la etapa de madurez, es cuando las empresas deben tener más productos que ofrecer que otras, y a su vez enfrentar activamente el futuro mediante el encuentro de nuevas vías para satisfacer a sus consumidores, la capacidad de integrar nuevo capital intelectual, en otras palabras, reinventar la empresa y, por ende, la industria.

2.7 Estrategia de Crecimiento Corporativo

Modelo de Arnoldo Hax y Nicolás Majluff¹⁴ proponen una estructura conceptual basada sobre direcciones específicas seguidas por el crecimiento. La primera y la más básica distinción es entre la expansión en el negocio existente y la diversificación. La expansión en el negocio existente ofrece tres alternativas principales: cambios en el producto, una mezcla geográfica y una integración vertical. En la mezcla de producto y geográfica la firma tiene las siguientes alternativas: un crecimiento con el mismo producto en los mismos mercados, o con el mismo producto en nuevos mercados o un desarrollo de nuevos productos en los mismos mercados. En una integración vertical ofrece dos alternativas genéricas: una integración vertical hacia adelante en donde la firma es manufacturera de materia prima o de productos intermediarios y una integración vertical hacia atrás en donde una nueva estación de proceso de producción es agregada o la firma toma el control de la distribución. La diversificación en nuevos campos, se subdivide en dos categorías. La primera es la diversificación con negocios relacionados, en este tipo de diversificación se comparten recursos y capacidades. La segunda categoría consiste en la expansión de la empresa con negocios no relacionados los cuales se llaman conglomerados.

¹³ Revista Empresa y Humanismo Vol. II.

¹⁴ Estrategia para el Líder Competitivo” de la visión a los resultados” 1996

Capítulo

III

DIAGNOSTICO

3. ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO

Se tomó en cuenta el análisis PESTA

3.1 Análisis PESTA

3.1.1 Entorno Político Legal

La necesidad de contar con una normativa actualizada con nuevos argumentos que responda a las expectativas actuales para su aplicación con herramientas e instrumentos que coadyuven al desarrollo de nuestras actividades con mayor eficiencia y eficacia incorporando los siguientes elementos.

- ✓ Restructuración del tipo de los establecimientos de salud según su capacidad resolutive y su ubicación geográfica.
- ✓ Fortalece el Primer Nivel, en el área urbana y rural con laboratorio debidamente equipado y personal capacitado.
- ✓ Incorpora bases para la implementación de establecimientos de salud, requisitos mínimos para la implementación de establecimientos de salud, así como los requisitos mínimos para la elaboración de proyectos de establecimientos de salud de Primer Nivel, planteando procesos participativos, donde se involucren a todos los actores responsables de la gestión de salud y a los que se constituyen en prestadores de servicios de salud.
- ✓ Propone un Programa Médico Arquitectónico, matrices de interrelación, diagrama funcional, criterios para los diseños arquitectónicos, parámetros mínimos de construcción, viviendas para el personal de salud, premisas de diseño, instalaciones especiales, así como el equipamiento básico con el que debe contar todo establecimiento de salud, la codificación que se debe realizar según el tipo y característica del establecimiento de salud

Esta actualización de la normativa se realizó en cumplimiento al marco normativo vigente que establece el funcionamiento de los establecimientos de salud, resaltamos algunas relacionadas con La Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia en sus artículos 36, 37, en los que señala:

El Estado controlará el ejercicio de los servicios públicos y privados de salud, y lo regulará mediante la ley. Así como: El Estado garantizará el acceso al seguro universal de salud. El Estado garantizará el servicio de salud público y reconoce el servicio de salud privado; regulará y vigilará la atención de calidad a través de auditorías médicas sostenibles que evalúen el trabajo de su personal, la infraestructura y el equipamiento, de acuerdo con la ley y la elaboración de la normativa actual:

La LEY N° 031, LEY DE 19 DE JULIO DE 2010, Ley Marco de Autonomías y Descentralización “Andrés Báñez”, Artículo 81. (SALUD).

Elaborar la política nacional de salud y las normas nacionales que regulen el funcionamiento de todos los sectores, ámbitos y prácticas relacionados con la salud.

De la misma manera el DECRETO SUPREMO N° 28562, de 22 de diciembre de 2005, Reglamento de la Ley 3131. ARTÍCULO 4.- (NORMAS Y PROTOCOLOS). El Ministerio del área de Salud elaborará las normas y los protocolos de atención de alcance nacional y cumplimiento obligatorio en todo el territorio nacional... Las normas tienen vigencia de tres años y deben ser revisadas y actualizadas conforme al avance de la ciencia y las evidencias.

A fin de dar una comprensión adecuada de la presente norma, se entiende por caracterización a la descripción a detalle de lo que debe tener un establecimiento de salud, en cuanto a sus características físicas, funcionales y regulatorias, con provisión suficiente y sostenible de recursos humanos y materiales para un funcionamiento adecuado que le permita brindar prestaciones de calidad y seguridad ininterrumpidas, tanto a los usuarios externos como internos.

La caracterización define entonces el diseño básico de infraestructura, equipamiento, provisión de insumos y medicamentos, provisión de recursos humanos, flujos funcionales, sistema de control y normas de organización y funcionamiento interno.

Las evaluaciones periódicas condicionarán la acreditación y certificación de los establecimientos de salud para garantizar una mejor oferta de servicios, o en su caso, sujetarse a procedimientos de readecuación hasta lograr las condiciones deseadas

Finalmente es preciso establecer claramente que los establecimientos de salud de Primer Nivel de Atención no son instancias aisladas, sino forman parte de la red funcional de servicios de salud, en relación dinámica con establecimientos de salud de Segundo Nivel, que se constituyen en el hospital de referencia de su Red Funcional de Servicios de Salud y con el Hospital de Tercer Nivel que es el máximo nivel de resolución y referencia departamental.

Definición del primer nivel es la unidad básica operativa integral de la Red Funcional de Servicios de Salud, se constituye en la puerta de entrada al Sistema de Salud, con el objeto de contribuir a mejorar la calidad de vida y la situación de salud de personas, familias y comunidades, mediante las funciones de atención integral intercultural de salud, docencia asistencial e investigación, gestión participativa y control social de la salud.

Definición del segundo nivel Es la instancia de referencia de los establecimientos de primer nivel de atención en el ámbito de su Red Funcional de Servicios de Salud, de mayor capacidad resolutoria; ofrece servicios de medicina general, odontología y especialidades de Medicina Interna, Ginecología y Obstetricia, Cirugía General, Pediatría, Anestesiología y otras especialidades de acuerdo al perfil epidemiológico local y avalado técnicamente por el SEDES según normativa vigente; cuenta con unidades de apoyo al diagnóstico, tratamiento y recursos humanos.

Definición del tercer nivel Es la instancia conformada por hospitales e institutos con mayor capacidad resolutoria de la Red Funcional de Servicios, su misión es la de resolver problemas de salud de la persona, familia y comunidad, ofrece servicios ambulatorios y de hospitalización en especialidades, subespecialidades, apoyo diagnóstico y tratamiento, funciones de docencia asistencial e investigación; cuenta con recursos humanos, equipamiento, medicamentos.

El centro de especialidades actualmente se encuentra en la categoría de un centro de salud de segundo nivel al ofrecer servicio las 24 horas del día y los 365 días del año está avalado técnicamente por el SEDES.

Además, la empresa toma en cuenta la ley general de trabajo (del 8 de diciembre de 1942) la cual establece los derechos y obligaciones del trabajador. Por lo tanto, la empresa toma en cuenta los siguientes aspectos:

- ✓ Remuneración
- ✓ Descansos anuales
- ✓ Seguridad e higiene
- ✓ Jornada de trabajo
- ✓ Seguro social
- ✓ Días hábiles

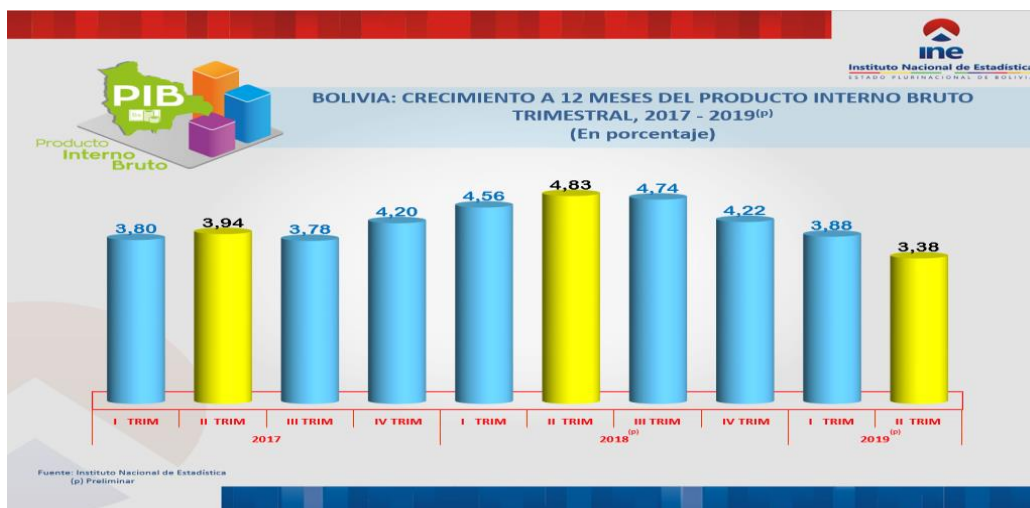
3.1.2. Entorno Económico

Los niveles y potenciales del desarrollo económico de un país determinan su capacidad para producir y consumir productos, las condiciones del entorno económico condicionan los rendimientos actuales y futuros de la empresa, la situación económica del país en general afecta directamente al bienestar y la prosperidad de las empresas, ocasionando a su vez índices de desempleo y pobreza trayendo consecuentemente la inestabilidad del país.

✓ **PIB (producto interno bruto)**

El Producto Interno Bruto (PIB) de Bolivia creció 3,38 % entre julio de 2018 y junio de 2019, informó el director del Instituto Nacional de Estadística (INE) Santiago Farjat. El Producto Interno Bruto (PIB) de Tarija en 2018 registró un índice negativo de 4,37%. Se trata de la cuarta gestión, desde 2015, en que la región registra cifras rojas en su crecimiento, lo que afectó la generación del empleo, redujo el poder adquisitivo de las personas y los ingresos.

Gráfica 3.1 Producto Interno Bruto



Fuente Instituto Nacional de Estadística

El Producto Interno Bruto (PIB) de Tarija en 2019 registró un índice negativo de 5,97 %. Se trata de la cuarta gestión, desde 2016, en que la región registra cifras rojas en su crecimiento, lo que afectó la generación del empleo, redujo el poder adquisitivo de las personas y los ingresos.

TABLA 3.1 Producto Interno Bruto por Departamento

DESCRIPCIÓN	2015	2016	2017(p)	2018(p)	2019(p)
BOLIVIA	21.065	21.350	23.254	24.620	24.637
CHUQUISACA	19.213	19.090	20.699	22.244	22.479
LA PAZ	21.681	22.976	25.414	26.929	27.359
COCHABAMBA	18.146	18.934	19.753	21.008	21.334
ORURO	20.709	21.802	25.793	26.401	26.025
POTOSÍ	14.516	16.529	19.354	20.313	19.227
TARIJA	46.057	34.651	37.572	39.028	36.561
SANTA CRUZ	21.638	22.047	23.612	25.126	25.348
BENI	13.132	14.192	14.907	16.184	16.486
PANDO	15.546	15.895	16.755	17.787	16.799

Fuente Instituto Nacional de Estadística

PIB PER CÁPITA

El PIB Per cápita de Bolivia en 2019 fue de 24.637 Bs. mayor que en los cinco últimos años. Se puede ver una evolución del PIB per cápita tomando en cuenta el año 2015 era de 21.065 Bs. Tarija es uno de los departamentos de mayor ingreso per cápita de Bolivia, presentó un ingreso per cápita de 36.561 Bs. Para el año 2019. El incremento PIB per cápita se traduce en una mayor demanda de bienes y servicios por parte de la población Tarijeña.

Tabla 3.2 PIB per cápita

	DESCRIPCIÓN	2016	2017(p)	2018(p)	2019(p)
	BOLIVA	4,26	4,20	4,22	2,22
	CHUQUISACA	0,79	1,90	2,90	-0,02
	LA PAZ	5,51	6,10	4,52	3,21
	COCHABAMBA	5,54	2,25	5,98	2,04
	ORURO	1,33	6,52	1,53	2,70
	POTOSÍ	7,49	1,28	4,11	-0,02
	TARIJA	-6,15	-3,66	-4,37	-5,97
	SANTA CRUZ	6,64	6,72	5,80	4,15
	BENI	5,35	3,94	6,57	3,09
	PANDO	2,45	2,91	7,03	1,66

Fuente instituto nacional de estadística

ÍNDICES DEL PRECIO AL CONSUMIDOR (IPC)

El Programa Fiscal Financiero 2019, suscrito entre el Ministerio de Economía y el Banco Central de Bolivia, establece para este año una meta de inflación de 4%, con un rango de proyección entre el 3% y 5%.

El Índice de Precios al Consumidor (IPC) registró en junio, respecto a mayo, una variación positiva de 0,16%, y una inflación acumulada de 0,81%, en el primer semestre del año, informó el miércoles el Instituto Nacional de Estadística (INE). La inflación a 12 meses fue de 1,73%, complementó el INE.

Esa entidad, precisó que la variación positiva de 0,16% de Junio se explica principalmente por el incremento de precios en las ciudades capitales de Sucre 0,33%, Potosí 0,31%; Trinidad 0,25%, Oruro 0,25%, Tarija 0,24%, La Paz 0,16%, y Santa Cruz 0,03%. Por el contrario, la Ciudad de Cobija presentó una variación porcentual negativa de 0,05%.

El impacto de la inflación llega a afectar de manera directa a todos los habitantes de Bolivia, porque disminuye su poder adquisitivo. (Informaciones, 2019).

Tabla 3.3 de Índices de Precios al Consumidor

MES	2016	2017	2018	2019
Enero	2,39	3,68	2,93	1,43
Febrero	2,64	3,46	2,87	0,95
Marzo	3,28	3,34	2,73	1,06
Abril	4,13	2,51	3,01	1,35
Mayo	5,02	1,25	3,15	1,69
Junio	4,16	1,84	3,17	1,73
Julio	3,56	2,57	2,44	1,92
Agosto	3,49	3,25	1,82	
Septiembre	3,47	3,61	0,92	
Octubre	3,50	3,01	1,31	
Noviembre	3,88	2,67	1,50	
Diciembre	4,00	2,71	1,51	
Promedio Anual	3,62	2,82	2,27	

Fuente instituto nacional de estadística

TASA DE DESEMPLEO

Según resultados de la Empresas de Construcciones del Ejercito, al cuarto trimestre de 2018, la Población Económicamente Activa (PEA) en el área urbana alcanzó aproximadamente a 3.730.000 personas, y de este total 159.000 se encuentran desocupadas, representando el 4,27%. Esta tasa es menor a la registrada en el mismo periodo de 2017 cuando llegó a 4,5%.

De acuerdo con Fermat, en el área urbana la población ocupada alcanza alrededor de 3.571.000 personas, y destaca que el 22,1% de esta población (790.000 personas) tiene como principal actividad el Comercio, seguido de un 14,1% (504.000 personas) que se dedica a la Industria Manufacturera y el 9,8% (349.000 personas) que trabaja en Alojamientos y comidas, principalmente.

Por otro lado, cuando se realiza el análisis por género, se observa que el 54% de los ocupados son varones y el 46% son mujeres; y por grupos de edad, la mayoría de las personas ocupadas (44,3%) tienen entre 36 y 59 años.

Para el cuarto trimestre de 2018, la tasa de desocupación urbana en Bolivia (4,27%) fue la más baja de la región, seguida de Ecuador (4,8%); en cambio, las más altas se registraron en Brasil (11,6%), Colombia (10,2%) y Argentina (9,0%). (INE, 2019).

Tabla 3.4 Tasa de Desempleo

PAIS	4T-2016	4T-2017	4T-2018	AMBITO	FUENTE
Colombia*	9,2	9,6	10,2 [Sept - Nov]	13 ciudades y áreas metropolitanas	DANE
Chile*	6,3	6,4	7,4	Región Metropolitana de Santiago	INE
Perú*	6,2	6,5	6,1	Lima Metropolitano	INEI
Brasil*	12,0	11,8	11,6	Nacional	IBGE
Uruguay	8,2	7,0	8,3	Montevideo	INE
Paraguay	7,4	7,0	7,2 [Jul - Sept]	Área urbana	DGEEC
Argentina	7,6	7,2	9,0 [Sept - Nov]	31 centros urbanos	INDEC
Ecuador	6,5	5,8	4,8	Área urbana	INEC
Bolivia	4,4	4,5	4,27	Área urbana	INE

Bolivia disminuyó la tasa de desocupación en 2018 a 4,27 por ciento, frente a 4,51 registrado en 2017, con lo que se colocó en el primer lugar en Sudamérica con el indicador más bajo, de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadísticas (INE).

Para el año en curso las autoridades proyectan la creación de 58 mil nuevas plazas laborales, conforme al Plan de Generación de Empleos puesto en marcha por el Gobierno en 2017.

El plan general de empleo es una de las formas de ayuda y asesoramiento que se ofrece a los jóvenes que no cuentan con una fuente laboral estable, además que se coordina con los ministerios para encaminar este programa, se trabaja con diferentes rangos de edad y se firman convenios con empresarios como una forma de ayuda para así diversificar la economía.

3.1.3. Entorno Social

La principal fuerza demográfica de la que las empresas están pendientes es la población, porque ésta es la que constituye los mercados.

El crecimiento poblacional según proyecciones del Instituto Nacional de Estadística para la gestión 2017 aproximadamente con 247.000 habitantes.

Las creencias, tradiciones, costumbres, valores y normas son considerados como factores que influyen en el comportamiento del consumidor y definen en gran medida los gustos y preferencias de los consumidores.

3.1.4. Entorno Tecnológico

En la actualidad el factor tecnológico es de suma importancia para el funcionamiento de las empresas puesto que gracias a la tecnología se pueden acelerar procesos, mejorar la comunicación con los clientes, reducir costos y tiempos de preparación.

En Bolivia EL 91.16% del total de conexiones a internet son establecidas a través de la tecnología de acceso móvil 2.5G y 4G, asimismo la tecnología de acceso fijo con más crecimiento fue la de acceso a través de redes con tecnología FITx1 que experimentó un crecimiento de 162.2% en el periodo de diciembre 2017 a junio 2018.

Las conexiones del servicio de acceso a internet a junio de 2008 alcanzaron a 7.138.696 conexiones. Ningún departamento en el país ha presentado disminuciones en la cantidad de conexiones en el periodo de diciembre 2017 a junio 2018.

La tendencia de conexiones a internet en Bolivia en los últimos años fue creciente, donde el incremento más relevante se suscitó entre 2017 y 2018.

Los reportes de ATT no cuantifican la cantidad de usuarios, sino la cantidad de conexiones que se tiene por cada tecnología de acceso.

En el reporte emitido por la ATT el crecimiento de Smartphones el 2018 asciende a 7.939.275 en dispositivos móviles, inteligentes activos impulsando al desarrollo de la revolución móvil y servicio de acceso a internet.

Cabe recalcar que los Smartphones representan el 90% de las conexiones de internet en Bolivia, este aumento impulsa el crecimiento económico, la innovación y la inclusión digital.

Por lo tanto, el internet será de gran utilidad para el funcionamiento de las plataformas de difusión o redes sociales que se utilizarán para informar sobre los productos que se ofrecen de esta manera se mejorará la comunicación y la relación con el cliente.

3.1.5. Entorno Ambiental

El impacto que tienen muchas empresas sobre el medio ambiente es muy grande, no existe mucha conciencia por parte de las empresas y la población boliviana, son muy pocas las empresas que han asumido la responsabilidad ambiental con el propósito de disminuir la contaminación ambiental y cumplir con las normas ambientales que establece la Ley N° 1.333 de Medio Ambiente.

En Bolivia en el art.33 de la Constitución Política del Estado reconoce el derecho al medio ambiente en los siguientes términos: “las personas tienen derecho a un medio saludable, protegido y equilibrado. El ejercicio de este derecho debe permitir a los individuos y colectividades de las presentes y futuras generaciones, además de otros seres vivos, desarrollarse de manera normal y permanente.

Sin embargo, es indudable que el derecho al medio ambiente, como derecho fundamental requiere mayor desarrollo en Bolivia, es necesario crear una mayor concientización sobre la importancia de respetar y proteger el medio ambiente, para poder revertir los hábitos que causaron o causan daños a nuestro planeta. Es necesario incorporar la idea que con el correr del tiempo y manteniendo comportamientos perjudiciales hacia el ambiente vamos perdiendo la oportunidad de tener una mejor calidad de vida, vamos deteriorando nuestro planeta y a los seres que habitan en él.

3.2 ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO

Para el análisis del micro entorno se tomará en cuenta las 5 fuerzas de Porter.

3.2.1. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

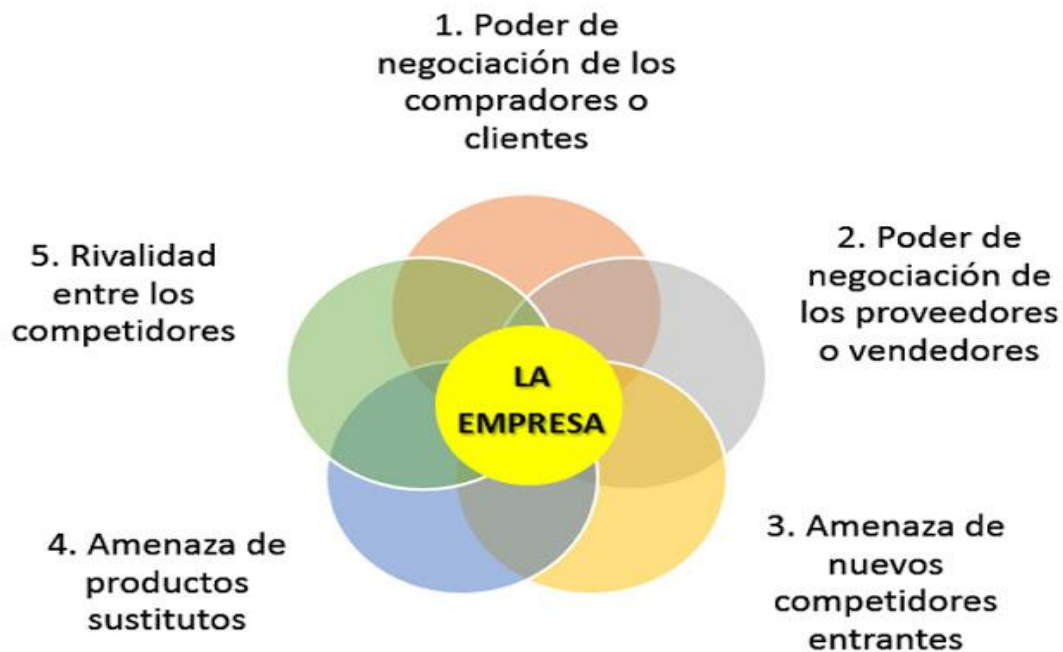
Mediante el análisis de Michael Porter se tiene como principal objetivo buscar las oportunidades e identificar las amenazas para las empresas. Así, se determinan sus capacidades para obtener ganancias.

Esta teoría analiza un sector en función de cinco fuerzas existentes a través del análisis y la identificación. Esto permite a la empresa conocer la competencia que tiene el sector en el que opera. Así, se puede realizar un análisis con el objetivo de hacer frente a la situación.

Las cinco fuerzas que describe Michael Porter son: poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores, amenaza de nuevos competidores entrantes, amenaza de nuevos productos sustitutivos y rivalidad entre competidores.

Este modelo de Porter también se puede aplicar al sector de salud como es el caso y es que, como parte del sector sanitario, pertenecen al sector servicios, como proveedores de servicios a la sociedad. Este tipo de empresas se caracterizan porque sus productos son perecederos, no pueden ser inventariados y, por tanto, se enfrentan a una demanda fluctuante de los servicios.

Gráfico 3.2 las 5 fuerzas de Porter



3.2.1.1 Poder de Negociación de los Compradores o Clientes

El servicio que ofrece el centro de especialidades pediátricas va dirigido para pacientes como se conocen en el área esto depende mucho de la cantidad de pacientes que existen. El mercado de CEPED va creciendo año tras año, en un principio el centro era netamente pediátrico mientras que en la actualidad ofrece otras especialidades, es por eso que el centro de especialidades tiene una amplia gama de clientes y depende mucho de la cantidad de pacientes que sean atendidos en el centro.

El poder de negociación del cliente depende de la capacidad de poder cambiar de proveedor, de la capacidad para no acudir al Centro y de poder dirigirse libremente a otro lado a demandar la prestación de esta atención. Esta posibilidad se dificulta últimamente por la estructuración del sistema.

3.2.1.2. Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores

El centro pediátrico al ser un centro que ofrece un servicio que solo necesita proveedores complementarios por ejemplo para obtener un diagnóstico necesita realizar estudios complementarios como ser rayos X, laboratorios, ecografías, etc. Y en la ciudad de Tarija existen muchos lugares donde se puede realizar este servicio que la población de tienen para escoger.

También para su correcto funcionamiento necesita de equipos materiales ya sea de escritorio como también de trabajo que existen en varios lugares donde se los puede conseguir y también medicamentos que estos últimos son obsequiados por visitantes de los distintos laboratorios.

Es por eso que el poder de negociación de los proveedores es bajo ya que, aunque existen varios, no hay uno específico del que se dependa sino muchas alternativas para escoger en el mercado.

3.2.1.3. Amenaza de Nuevos Competidores Entrantes

Las características básicas para que exista una mayor probabilidad de entrada de nuevos competidores son una alta tasa de crecimiento del mercado y una alta rentabilidad.

Esto se debe a la idea de que obtener una alta rentabilidad a corto y largo plazo atrae a empresas nuevas en el sector.

El mercado del área de salud, que es donde se va a centrar nuestra actividad, es un mercado en auge que está utilizando tecnologías emergentes y con una gran rentabilidad, este sector, por lo tanto, constituye una nueva oferta en el sector servicios y una oportunidad para establecer nuevas empresas y obtener rentabilidad.

Es de esperar que la tasa de crecimiento y rentabilidad sean elevadas y atraigan a nuevas empresas a ingresar en el sector para aprovechar esta rentabilidad y crecimiento.

3.2.1.4. Amenaza de Productos sustitutos

Por productos sustitutos entendemos todo bien o servicio que cumpla la misma función que el producto que queremos ofertar y que pueda ser consumido en lugar de nuestro producto, dentro del mercado donde nos queremos adentrar podemos encontrar productos y servicios que cumplen una función parecida pero no idéntica que el producto que se está describiendo en este trabajo.

Tomando en cuenta lo mencionado anteriormente, como médicos existen varias alternativas, pero muchos que a pesar de ofrecer los mismos servicios y poder convertirse en una amenaza potencial como sustitutos, tienen menos oportunidad porque solo ofrecen un servicio ya sea como poli consultorio que ofrecen una limitada alternativa de especialistas a diferencia del Centro de Especialidades Pediátricas que tiene un amplio conjunto de especialistas, es más, ofrece videoconferencias con especialistas supliendo una necesidad latente ya que la ciudad de Tarija no cuenta especialistas pediátricos.

Es por eso que la amenaza de servicios sustitutos es media porque existen alternativas que la población puede escoger, pero por los servicios que ofrece CE.PED puede atraer gran número de personas (pacientes).

3.2.1.5. Rivalidad entre los Competidores

El sector de salud privada es amplio, pero varía bastante debido a la diferencia en los precios, es por eso que solo tomaremos en cuenta a las clínicas que ofrecen la atención pediátrica.

Los principales competidores son:

- ✓ PROSALUD
- ✓ CIES
- ✓ CLIP

Podemos decir que también existen los consultorios privados que igual ofrecen atención pediátrica y manejan los mismos precios en consulta.

Se puede considerar que esta fuerza es alta ya que existen varios competidores y los precios son relativamente iguales.

3.3. LA EMPRESA

Gráfica 3.3 Logo de la Institución



El centro de Especialidades pediátricas es una empresa que ofrece el servicio de salud, lleva funcionando 4 años en la ciudad Tarija empezó a funcionar un 19 de agosto del 2017 gracias a la iniciativa de la Dra. María Daniela Campos Fernández propietaria del centro.

Inició con la apertura de un consultorio pediátrico para posteriormente convertirse en una clínica ubicada en pleno centro de la ciudad de Tarija. Gracias a la ayuda de los padres de la mencionada doctora se pudo crear este centro porque funciona en instalaciones del hotel Luz Palace de propiedad de los padres de la Dra. Daniela Campos, ofreciendo principalmente la atención a los niños que año tras año va en aumento a través de su amplio plantel médico

Actualmente el centro pediátrico ofrece atención a los asegurados a BISA SEGUROS y ALIANZA SEGUROS.

El Centro también brinda colaboración a la Fundación Luz y Esperanza que lucha contra el cáncer infantil en la ciudad de Tarija.

Los servicios que ofrece (anexo)

- ✓ Pediatría
- ✓ Neumología pediátrica
- ✓ Hematología y oncología pediátrica
- ✓ Cirugía pediátrica
- ✓ Odontopediatría
- ✓ Traumatología
- ✓ Dermatología
- ✓ Urología
- ✓ Reumatología
- ✓ Otorrinolaringología
- ✓ Nutrición
- ✓ Psicología
- ✓ Psicopedagogía
- ✓ Fisioterapia- kinesiología
- ✓ Servicio de enfermería

Además de ofrecer consultas con especialistas por videoconferencia.

3.3.1. MISIÓN

Contribuir a mejorar la salud de los tarijeños, dirigido principalmente a nuestra población en general, otorgando servicios médicos integrales, oportunos, de alta calidad profesional en un ambiente de calidez: donde el pilar fundamental es la vocación de servicio. Sostener una conducta ética realizando un abordaje integrador de los pacientes.

3.3.2. VISIÓN

El Centro de Especialidades Pediátricas busca ser reconocido como un centro de salud dedicado a la atención médica de manera excelente con el deseo de aprovechar nuestras capacidades, nos expandiremos para llegar a los pacientes más desentendidos y carentes de información para poder solventar una consulta, diagnóstico y tratamiento médico.

3.3.3. VALORES

- Solidaridad
- Ética
- Equidad y efectividad

3.3.4 ORGANIGRAMA

(anexo1)

3.3.5. Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Contamos con un reglamento interno.• Unidad de contabilidad fiable• Continuidad a mediano plazo de las principales políticas institucionales.• Buen posicionamiento institucional.	<ul style="list-style-type: none">• Apoyo técnico de la unidad de calidad del SEDES de la ciudad de Tarija.• Capacidad de ampliación por la infraestructura con que se cuenta.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">• Sobrecarga laboral que genera incumplimiento de deberes.• Falta de una política salarial.• Desmotivación, incertidumbre del personal.	<ul style="list-style-type: none">• Crisis e inestabilidad de la situación económica debido a la emergencia sanitaria• Incremento de quejas sobre una atención más rápida.• Alto grado de pacientes exigentes.