



UNIVERSIDAD  
**SAN IGNACIO  
DE LOYOLA**

## **ESCUELA DE POSTGRADO**

**Maestría en Dirección de Marketing y Gestión Comercial**

### **PLAN DE MARKETING CARDIOCLINIC 2018 EXÁMENES MÉDICOS OCUPACIONALES PERIÓDICOS**

**Tesis para optar el grado de Maestro en Dirección de Marketing  
y Gestión Comercial**

**GIOHANNA PATRICIA SOLIS CAMACHO  
JUAN JOSÉ HUAMANCAYO PIERREND  
LUIS ALBERTO FLORES GUZMÁN**

**Asesor:  
Miguel Solano Morales**

**Lima - Perú  
2017**



# **PLAN DE MARKETING CARDIOCLINIC 2018**

## **EXÁMENES MÉDICOS OCUPACIONALES PERIÓDICOS**

## Dedicatoria

A nuestras familias, por el apoyo incondicional

## **RESUMEN EJECUTIVO**

EL presente Plan de Marketing es de la empresa Cardioclinic, empresa peruana fundada hace 30 años. Mantiene un enfoque en la Salud Ocupacional, servicio que brinda a las empresas de Lima Metropolitana. Su staff médico es reconocido y especializado, lo cual le ha permitido brindar sus servicios a más de 1,000 empresas y hoy es reconocida en el mercado como una empresa Líder en Calidad.

Actualmente Cardioclinic tiene 4 servicios:

- Examen médico Pre ocupacional.
- Examen médico Ocupacional periódico.
- Examen médico Preventivo.
- Examen médico Post ocupacional.

El Plan de Marketing se enfoca en el servicio de Exámenes Médicos Ocupacionales periódicos, servicio que actualmente está reglamentado por la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo, aprobada el 20 de agosto del 2011. La cual indica que las empresas deben realizar exámenes médicos a sus colaboradores cada año si realizan actividades de alto riesgo, y cada 2 años si son de bajo riesgo.

Según lo conversado con la plana directiva de Cardioclinic conformada por Víctor Arce Gerente General, Andrés Arce Sub-Gerente General, sobre la situación actual de Cardioclinic, se identifica lo siguiente:

- a) Se ha incrementado la cantidad de empresas que brindan el servicio de exámenes médicos ocupacionales periódicos con propuestas de menores precios, las mismas que no necesariamente garantizan un servicio de calidad, sin embargo, le permiten al empleador contar con la certificación exigida por la ley.

- b) Cardioclinic reportó una disminución de su nivel de facturación en el año 2016 respecto al año 2015, por lo que requiere determinar las acciones comerciales a realizar para incrementar sus ventas y mantener a sus clientes.
- c) El crecimiento rápido de la empresa, debido a la demanda generada por la prolongación de la ley, género que el enfoque sea orientado al producto, más no cliente.

El objetivo de nuestro Plan de Marketing es incrementar la rentabilidad con acciones comerciales que generen un mayor volumen de ventas y una adecuada gestión de los recursos actuales, enfocadas en las siguientes estrategias funcionales:

- Precio.
- Producto.
- Distribución y Fuerza de Ventas.
- Comunicación.

Por ello proponemos realizar el cierre de una sede y enfocar las acciones comerciales a grandes y medianas empresas que tengan como política corporativa mantener, fomentar y cuidar la salud de sus colaboradores.

El presupuesto destinado a Marketing se mantiene en un 19% de las ventas, con una inversión de S/. 399,796, obteniendo una utilidad operativa de S/. 127,683, 86% más que en el 2017.

## **Índice de Contenido**

<b>Capítulo 1.....</b>	<b>17</b>
<b>Generalidades.....</b>	<b>17</b>
1.1. Antecedentes de la investigación.....	17
1.2. Determinación del problema u oportunidad. ....	20
1.3. Justificación del Proyecto.....	21
1.4. Objetivos generales y específicos. ....	22
1.4.1.     Objetivo General.....	22
1.4.2.     Objetivos específicos. ....	22
1.5. Alcances y limitaciones de la investigación .....	22
1.5.1.     Alcances .....	22
1.5.2.     Limitaciones.....	23
<b>Capítulo 2.....</b>	<b>24</b>
<b>La empresa .....</b>	<b>24</b>
2.1. Antecedentes de la empresa.....	24
2.1.1.     Sedes .....	24
2.2. Estructura organizacional actual de la empresa.....	28
2.3. Situación de Mercado y Financiera actual de la Empresa .....	29
2.3.1.     Mercado. ....	29
2.3.2.     Situación financiera .....	31
2.4. Misión, Visión y Valores de la Empresa .....	33
2.4.1. Misión. ....	33
2.4.2. Visión.....	33
2.4.3. Valores.....	33
<b>Capítulo 3.....</b>	<b>34</b>
<b>Análisis de la Situación de la Empresa .....</b>	<b>34</b>

3.1.	Análisis Externo: entorno, sector, mercado y competencia.....	35
3.1.1.	Entorno.....	35
3.1.2.	La Demanda.....	41
3.1.3.	Matriz de Competitividad de Porter.....	44
3.2.	Análisis de la industria.....	47
3.2.1.	Productos sustitutos .....	47
3.2.2.	Principales competidores .....	47
3.2.3.	Principales clientes.....	47
3.3.	Análisis Interno: productos, ciclo de vida, precios, distribución, comunicación y fuerza de ventas.....	48
3.3.1.	Productos: .....	48
3.3.2.	Ciclo de vida EMOP .....	49
3.3.3.	Precios:.....	50
3.3.4.	Distribución: .....	50
3.3.5.	Comunicación: .....	51
3.3.6.	Fuerza de ventas:.....	54
3.4.	Descripción de los servicios de la empresa .....	55
3.5.	Competencias básicas de la empresa.....	56
3.6.	Capacidades de marketing de la empresa .....	59
3.7.	Matriz DAFO Cruzada .....	60
<b>Capítulo 4:</b>	<b>.....</b>	<b>62</b>
<b>Estudio de Mercado .....</b>	<b>62</b>	
4.1.	Problema de la investigación .....	62
4.2.	Necesidades de información .....	63
4.3.	Diseño de investigación.....	64
4.4.	Metodología de investigación cualitativa .....	65
4.4.1.	Resultados y Hallazgos .....	66
4.5.	Metodología de investigación cuantitativa .....	70
4.5.1.	Hallazgos y resultados .....	73

4.6. Análisis del producto .....	84
4.7. Tendencias del producto .....	86
4.8. Análisis de ventas .....	86
4.9. Tendencias del comportamiento del consumidor .....	87
4.10. Tendencias de medios, distribución y precios. ....	88
4.10.1. Tendencia de medios: .....	88
4.10.2. Distribución.....	89
4.10.3. Precio .....	90
4.11. Segmentos del mercado que compran el producto (empresa e industria) .....	90
<b>Capítulo 5.....</b>	<b>93</b>
<b>Objetivos .....</b>	<b>93</b>
5.1. Relación entre el Plan Estratégico y el Plan de Marketing.....	93
5.2. Formulación de objetivos: .....	94
<b>Capítulo 6.....</b>	<b>101</b>
<b>Estrategias de Marketing .....</b>	<b>101</b>
6.1. Selección del mercado objetivo .....	101
6.2. Desarrollo del posicionamiento del servicio.....	104
6.3. Macroestrategias .....	106
6.3.1. Estrategia Genérica (estrategias competitivas). .....	106
6.3.2. Estrategia de cartera. ....	107
6.3.3. Estrategia de segmentación, posicionamiento y fidelización. ....	110
6.4. Estrategias Funcionales. ....	112
6.4.1. Estrategias de precio .....	112
6.4.2. Estrategias de producto .....	112
6.4.3. Estrategias de distribución y fuerza de ventas .....	112
6.4.4. Estrategias de comunicación.....	113
<b>Capítulo 7.....</b>	<b>114</b>
<b>Ejecución de la Estrategia.....</b>	<b>114</b>

7.1.	Planes de acción.....	114
7.1.1.	Precio .....	116
7.1.2.	Plan de Acciones de Producto.....	118
7.1.3.	Plan de Acciones de Distribución y Ventas .....	122
7.1.4.	Plan de Acciones de Comunicación.....	132
7.2.	Calendario de Ejecución del Plan .....	141
<b>Capítulo 8: Evaluación de la Estrategia .....</b>	<b>146</b>	
8.1.	Sistema de Información y Control .....	146
8.2.	Plan de Contingencia .....	154
8.3.	Evaluación financiera del plan.....	159
<b>Capítulo 9.....</b>	<b>160</b>	
<b>Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>160</b>	
9.1.	Conclusiones.....	160
9.2.	Recomendaciones .....	162
<b>Referencias Bibliográficas.....</b>	<b>164</b>	
<b>Anexos .....</b>	<b>166</b>	

## **Índice de Tablas**

Tabla N° 1: Tabla de enfermedades ocupacionales – Lima Metropolitana. ....	18
Tabla N° 2: Tabla de Fiscalizaciones realizadas por Sunafil. Lima Metropolitana.....	20
Tabla N° 3: Evolución de la cantidad de empresas de Lima Metropolitana .....	30
Tabla N° 4: Atenciones Cardioclinic Participación por tipo de examen.....	33
Tabla N° 5: Síntomas de la falta de planificación de Marketing de Cardioclinic.....	35
Tabla N° 6: Perú: Producto Bruto Interno.....	37
Tabla N° 7: Población Ocupada De Lima Metropolitana 2004 – 2016. ....	38
Tabla N° 8: Lima Metropolitana: Número de Empresas, según Segmento Empresarial.....	42
Tabla N° 9: Tasa de cumplimiento según empresa. ....	44
Tabla N° 10: Principales características de Competidores Cardioclinic.....	47
Tabla N° 11: Principales características de Clientes Cardioclinic. ....	48
Tabla N° 12: Estructura de costos .....	59
Tabla N° 13: Objetivos del Estudio Cualitativo.....	65
Tabla N° 14: Distribución Muestral Estudio Cualitativo. ....	66
Tabla N° 15: Objetivos del Estudio Cuantitativo.....	71
Tabla N° 16: Distribución Muestral Estudio Cuantitativo. ....	72
Tabla N° 17: Evolución de la facturación anual del mercado.....	85
Tabla N° 18: Participación porcentual mensual de las ventas de Cardioclinic.....	86
Tabla N° 19: Facturación estimada del sector.....	87
Tabla N° 20: Comparativa de uso de herramientas digitales. ....	89
Tabla N° 21: Número De Empresas De Lima Metropolitana, Según Segmento Empresarial.	91
Tabla N° 22: Número De Empresas De Lima Metropolitana, Según Tipo De Actividad. ....	92
Tabla N° 23: Objetivos Estratégicos. ....	95
Tabla N° 24: Exámenes Médicos Ocupacionales Periódicos realizados .....	96
Tabla N° 25: Estructura de la cartera de Clientes de Cardioclinic.....	97
Tabla N° 26: Nivel de Satisfacción Top 2 Box. ....	98
Tabla N° 27: Tasa de Ocupabilidad Cardioclinic 2016.....	99
Tabla N° 28: Estructura de costos Cardioclinic. ....	100
Tabla N° 29: Plan de Acción.....	115
Tabla N° 30: Plan de Acción de Precio .....	116
Tabla N° 31: Plan de Acciones de Producto .....	118

Tabla N° 32: Plan de Acciones de Distribución y Ventas.....	122
Tabla N° 33: Capacidad de atención de Cardioclinic con 1 sede y 2 unidades móviles.....	131
Tabla N° 34: Plan de Acciones de Comunicación. ....	132
Tabla N° 35: Calendario de Actividades 2018.....	133
Tabla N° 36: Diagrama de Gantt.....	142
Tabla N° 37: Estructura de Costos. ....	143
Tabla N° 38: Presupuesto.....	144
Tabla N° 39: Relación ventas y costo total. ....	145
Tabla N° 40: Objetivos del SIM.....	148
Tabla N° 41: Cruce información interna/externa con objetivos del SIM.....	149
Tabla N° 42: SIM – Análisis.....	150
Tabla N° 43: SIM – Decisiones. ....	151
Tabla N° 44: SIM – Acciones .....	152
Tabla N° 45: KPI Estrategia de precio.....	153
Tabla N° 46: KPI Estrategia de producto.....	153
Tabla N° 47: KPI Estrategia de Distribución y FFVV.....	154
Tabla N° 48: KPI Estrategia de comunicación.....	154
Tabla N° 49: Plan de Contingencia: Acciones y decisiones .....	157
Tabla N° 50: Diagrama de Gantt.....	158
Tabla N° 51: Comparativo del ROE 2017 versus 2018 .....	159

## Índice de Figuras

Figura N° 1: Ubicación de Sede Cardioclinic San Borja. Fuente: Página web Cardioclinic..	25
Figura N° 2: Vistas internas de Sede San Borja. Fotografías de la Zona de recepción de empleados de las Sedes Miraflores y San Borja. Fuente: Página web Cardioclinic ..	25
Figura N° 3: Ubicación Sede Cardioclinic Miraflores. Fuente Página web Cardioclinic. ....	26
Figura N° 4: Vista externa de Sede Miraflores. Fuente: Página web Cardioclinic.....	27
Figura N° 5: Unidad móvil Cardioclinic. Fuente: Página web Cardioclinic. ....	27
Figura N° 6: Estructura organizacional de Cardioclinic. Fuente: Cardioclinic. Elaboración propia.....	28
Figura N° 7: Estructura Jefatura Comercial 2017. Fuente: Cardioclinic. Elaboración propia.	29
Figura N° 8: Histórico de atenciones versus ticket promedio. Fuente Cardioclinic. Elaboración propia. ....	31
Figura N° 9: Histórico de facturación versus ticket promedio. Fuente: Cardioclinic. Elaboración propia. ....	32
Figura N° 10: Composición de empresas por tipo de riesgo. Fuente Cardioclinic.....	43
Figura N° 11: Matriz de Porter. ....	46
Figura N° 12: Ciclo de vida. Ciclo de vida. Elaboración propia. ....	50
Figura N° 13: Pagina web Cardioclinic. Fuente Cardioclinic 2017. ....	52
Figura N° 14: Reconocimientos Cardioclinic. Fuente Cardioclinic. ....	52
Figura N° 15: Staff de médicos Cardioclinic. Fuente Cardioclinic. ....	53
Figura N° 16: Perfil de cada especialista Cardioclinic. Fuente Cardioclinic.....	53
Figura N° 17: Organigrama Comercial actual de Cardioclinic.....	54
Figura N° 18: DAFO Cardioclinic.....	60
Figura N° 19: Matriz EFI.....	61
Figura N° 20: Matriz EFE.....	61
Figura N° 21: Fórmula para cálculo de la muestra. ....	72
Figura N° 22: Importancia de la cultura organizacional para las Medianas y Grandes empresas. ....	73
Figura N° 23: Motivo por el cual es importante la cultura organizacional para las medianas y grandes empresas. ....	74
Figura N° 24: Importancia de los EMOP en las Medianas y Grandes empresas.....	75

Figura N° 25: Medianas y Grandes empresas que realizan actividades en pro de mejorar y/o prevenir la salud en el trabajo .....	75
Figura N° 26: Actividades que las Medianas y Grandes empresas realizan en pro de mejorar y/o prevenir la salud en el trabajo. ....	76
Figura N° 27: Decisores de compra de los EMOP en las Medianas y Grandes empresas .....	77
Figura N° 28: Fuentes utilizadas por las Medianas y Grandes empresas para informarse y evaluar sobre los centros de salud ocupacional.....	77
Figura N° 29: Principal motivo por el que las medianas y grandes empresas realizan los exámenes medico ocupacionales periódicos.....	78
Figura N° 30: Principal motivo para la no contratación. ....	79
Figura N° 31: Principales atributos que definen un servicio de calidad para las medianas y grandes empresas. ....	79
Figura N° 32: Orden de los centros ocupacionales más reconocidos por las medianas y grandes empresas. ....	80
Figura N° 33: Comparativa de Cardioclinic con sus competidores en relación a la calidad percibida por las Medianas y Grandes empresas .....	81
Figura N° 34: Comparativa de Cardioclinic con sus competidores en relación a la precio por las Medianas y Grandes empresas.....	82
Figura N° 35: Asociación de las Medianas y Grandes empresas de la marca Cardioclinic con la calidad. ....	83
Figura N° 36: Nivel de satisfacción de las Medianas y Grandes empresas respecto a la experiencia del servicio de Cardioclinic y sus competidores directos. ....	84
Figura N° 37: Mercado Objetivo cantidad de empresas .....	103
Figura N° 38: Total de Colaboradores Mercado Objetivo.....	104
Figura N° 39: Mapa de Posicionamiento. Exámenes Médicos Ocupacionales Periódicos. Fuente Cardioclinic. ....	106
Figura N° 40: Matriz de las Estrategias Genéricas de Porter. ....	107
Figura N° 41: Matriz del Boston Consulting Group.....	108
Figura N° 42: Matriz de dirección de Crecimiento de Ansoff.....	109
Figura N° 43: Estrategia de Segmentación. ....	110
Figura N° 44: Plataforma cognitiva .....	119
Figura N° 45: Charla en empresas .....	120

Figura N° 46: Propuesta de comunicación en página web .....	122
Figura N° 47: Estructura Organizacional Actual de CardiolinicFuente Cardioclinic.....	124
Figura N° 48: Nueva Estructura Organizacional de Cardiolinic. ....	125
Figura N° 49: Zonas de Ventas Cardioclinic 2018. ....	126
Figura N° 50: Clínica Doctor Claun .....	134
Figura N° 51: Desayuno Sonesta .....	134
Figura N° 52: Ejemplo de pausa activa. ....	135
Figura N° 53: Stand utilizado actualmente por Cardioclinic. Fuente: Cardioclinic. ....	136
Figura N° 54: Stand propuesto para el próximo congreso. ....	137
Figura N° 55: IPAD. Fuente: Pagina de apple.....	138
Figura N° 56: Carpeta de cuero. ....	138
Figura N° 57: Propuesta de Graficas 1. ....	140
Figura N° 58: Video constitucional .....	141
Figura N° 59: Estructura del Sistema de Información Cardioclinic .....	147