

**CONSULTORIA PARA EL PLAN ESTRATÉGICO DE
UNA INSTITUCIÓN PRESTADORA DE SERVICIOS DE
SALUD DE MEDIANA COMPLEJIDAD**

**JUAN CAMILO PINEDA
HERNÁN JOSÉ SOCARRAS CARRASCAL**

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)
MEDELLÍN, COLOMBIA
NOVIEMBRE DE 2016**

**CONSULTORIA PARA EL PLAN ESTRATÉGICO DE
UNA INSTITUCIÓN PRESTADORA DE SERVICIOS DE
SALUD DE MEDIANA COMPLEJIDAD**

**JUAN CAMILO PINEDA
HERNÁN JOSÉ SOCARRAS CARRASCAL**

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de
Magíster en Administración (MBA)**

**Asesor Temático y Metodológico:
Francisco López Gallego**

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)
MEDELLÍN, COLOMBIA
NOVIEMBRE DE 2016**

CONTENIDO

RESUMEN	4
ABSTRACT	5
INTRODUCCIÓN	6
1. OBJETIVOS DEL TRABAJO	9
1.1 OBJETIVO GENERAL	9
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	9
2. MARCO CONCEPTUAL.....	10
2.1 LA ESTRATEGIA.....	10
2.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	12
2.3 ANÁLISIS INTERNO.....	13
2.4 ANÁLISIS DOFA.....	14
2.5 ANÁLISIS PESTEL.....	15
2.6 FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	15
3. DIAGNÓSTICO	18
3.1 MERCADEO Y VENTAS.....	18
3.1.1 Definición de Cliente	18
3.1.2 Estadísticas de Pacientes.....	18
3.1.3 Análisis de la Competencia.....	19
3.2 ESTADO DE LAS COMUNICACIONES.....	19
3.3 ESTADO ACTUAL DE LAS OPERACIONES.....	20
3.3.1 Tiempos Muertos	20
3.4 HERRAMIENTAS DE DIAGNÓSTICO	20
3.4.1 Análisis DOFA	20
3.4.2 Análisis Pestel.....	20
4. ANALISIS ESTRATEGICO	21
4.1 MERCADEO Y VENTAS.....	21
4.1.1 Participación de Mercado	21
4.1.2 Proyección Demanda	21
5. FORMULACIÓN (ESTRATEGIA)	23
5.1 PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES	23
6. CONCLUSIONES.....	25
BIBLIOGRAFÍA.....	27

RESUMEN

El presente trabajo surgió con base en un proceso de consultoría prestado a una institución prestadora de servicios de salud de mediana complejidad, ubicada en la ciudad de Medellín. Para el desarrollo de la consultoría se realizó un diagnóstico de la situación actual de la empresa, su posicionamiento en el mercado, identificación de sus principales clientes y las necesidades de los mismos; con dicha información se realizan una serie de recomendaciones, que deberán ser estudiadas por la Junta Directiva de la institución, para ser incluidas dentro del plan estratégico de la compañía. Por su carácter confidencial, el presente trabajo solo contiene el marco teórico y el resumen metodológico empleado para desarrollar los entregables a la institución prestadora de servicios de salud de mediana complejidad.

Palabras claves: Análisis DOFA, Institución prestadora de servicios de salud de mediana complejidad, consultoría en salud en Medellín.

ABSTRACT

The present work emerged based on a consulting process provided to a Medium-Complex Health Services Provider, a company located in the city of Medellin. For the development of the consultancy was made a diagnosis of the current situation of the company, its positioning in the market, identifying its main clients, the needs of the same and based on this information, a series of recommendations were made, Which must be studied by the Board of Directors of the institution, to be included within the strategic plan of the Company. Due to its confidential nature, this paper only contains the theoretical framework and the methodological summary used to develop the deliverables to the Institution Provider of Health Services of Medium Complexity.

Key words: *Analysis DOFA, Institution providing health services of medium complexity, health consulting in Medellín.*

INTRODUCCIÓN

Para el desarrollo de la consultoría de la institución prestadora de servicios de salud de mediana complejidad ubicada en la ciudad de Medellín, se partió de la base que ella cumplía con todos los requerimientos de ley, entre ellos el cumplimiento de la exigencia estipulada en la *Resolución 1043 del 2006 del Ministerio de Salud*, la cual enuncia que estas empresas deben cumplir: “Por cada especialidad ofrecida, debe haber un médico especialista o sub especialista de disponibilidad quien será el responsable del paciente, adicionalmente el control hospitalario y la monitorización del paciente, puede ser realizado por médico general permanente, enfermera profesional y auxiliar de enfermería permanentes.” (MinSalud, 2009), aspectos que se confirmaron al evidenciar el compromiso que la institución tenía al estar a la vanguardia en tecnología, estándares de calidad, servicio oportuno y un claro cumplimiento de la ley, en pro de ofrecer un excelente servicio a sus usuarios, sin embargo, la gerencia de la institución se preocupa porque en la actualidad la institución adolece de un plan estratégico claro que le permita realizar planes de acción a futuro, reaccionar a los contestes cambios del mercado frente a las estrategias desarrolladas por sus principales competidores en pro de acaparar el mercado de la ciudad de Medellín y sus municipios cercanos. También se identificó que las inversiones y equipos no están soportadas en estudios de mercado o de la estrategia de la compañía, tampoco cuenta con una revisión periódica del posicionamiento de la institución respecto a sus competidores y las estrategias implementadas no están alineadas en atraer un mayor número de usuarios con lo cual se incrementarían las ventas.

Como lo manifestó Brian Smith, en su artículo publicado en el 2003 (Smith B. , 2003), la implantación de una estrategia de mercado madura es de vital importancia para las compañías dedicadas a la medicina , sin embargo muchas empresas, tal vez la mayoría, posee debilidad en este ámbito y muchas instituciones no la poseen, quedando *a merced de* la competencia, su

supervivencia queda sometida a los vaivenes del mercado, lo cual manifiesta una posición vulnerable para sus pacientes.

Adicionalmente, según (Smith B. , 2004) los mercados objetivo en las instituciones médicas se precisan mediante una definición estricta del producto, pero con un enfoque adicional, según el comportamiento y las actitudes, lo que muestra un enorme potencial desde el punto de vista del mercado, ya que con una adecuada estrategia de marketing podría apalancarse un incremento significativo en el número de clientes y una adecuada comercialización.

A partir de las necesidades planteadas por la institución prestadora de salud y las oportunidades que se generan al realizar un trabajo de dirección estrategia, sobre una empresa que, hasta el momento, podríamos considerar exitosa en su región, se plantea realizar un trabajo en el cual se obtenga los parámetros indispensables que la empresa debe monitorear y administrar para garantizar el éxito en el futuro; así como una serie de recomendaciones que la gerencia deberá analizar en compañía de la Junta Directiva para lograr una posición privilegiada dentro del mercado, para esto se abordaron temas como:

- Identificación de clientes
- Identificación de competidores
- Diagnóstico de la empresa
- Diagnóstico del entorno

Para así llegar a proponer acciones que, apalancadas desde la estrategia de la compañía, puedan llevar a la misma a mayores logros y obtener un lugar privilegiado dentro del mercado que se disputa la institución prestadora de salud frente a otras compañías que ofrecen en la región los mismos servicios; dado que como lo menciona (Solleiro & Castañón, 2005, pág. 1061) “la competitividad es la capacidad de una organización para mantener o incrementar su participación en el

mercado basada en nuevas estrategias empresariales, en un sostenido crecimiento de la productividad, en la capacidad inter empresarial para participar en negociaciones con diferentes instituciones y otras compañías dentro de su ambiente, en un ambiente competitivo determinado por el sector y el mercado de los consumidores y en políticas introducidas por los gobiernos nacionales y alianzas económicas regionales”.

1. OBJETIVOS DEL TRABAJO

1.1 OBJETIVO GENERAL

Formular la estrategia de una institución prestadora de servicios de salud de mediana complejidad, como carta de navegación para la empresa los próximos cinco años, definiendo aspectos fundamentales del negocio, que emitan parámetros generales para la toma de decisiones, implementación de políticas y acciones, con una interpretación actual del entorno económico, social y político a nivel local y regional.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Levantar la información del mercado de las principales clínicas competidoras, realizando un diagnóstico del mercado y la ubicación de la institución prestadora de servicios de salud de mediana complejidad dentro del mismo.
- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la institución dentro de un contexto que vinculen factores externos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y jurídicos que deban ser tenidos en cuenta para el re-direccionamiento de la estrategia del negocio.
- Plantear una serie de recomendaciones, políticas, acciones y mecanismos que puedan derivar en el crecimiento en ventas y utilidades de la institución prestadora de servicios de salud de mediana complejidad.

2. MARCO CONCEPTUAL

2.1 LA ESTRATEGIA

En la actualidad debido a los constantes cambios a los que se someten las organizaciones, por causa de lo complejo e inestable que puede llegar a ser el mercado, así como el marco legal impositivo que las regulan, es deber de las organizaciones ejecutar planes a largo plazo que fijen de manera clara y precisa los parámetros que les sirva de guía para el logro de los objetivos deseados y que generen valor a los accionistas de la compañía. Además, deben monitorear el mercado para anticiparse a cambios que puedan generar riesgos y así garantizar su subsistencia.

Esto lo enuncian (Kaplan & Norton, 2008) en su libro *The Execution Premium*, en donde afirman que la integración de la estrategia con las operaciones pueden llevar a la compañía a obtener ventajas competitivas respecto a sus competidores, dejando claro que esto hace parte de un plan. Siempre debe existir una estrategia que guíe a la junta directiva y gerentes de las compañías a tomar decisiones, para alcanzar los objetivos de corto, mediano y largo plazo, esta estrategia será la que oriente a la alta gerencia en la toma de ediciones del día a día.

Según Greenley la planeación estratégica es el proceso mediante el cual una organización define sus metas y objetivos de corto, mediano y largo plazo, como también los medios necesarios para alcanzarlos (Greenley, 1984). Sin embargo, previo a cualquier análisis estratégico se hace necesario realizar un proceso de reflexión acerca de los factores claves que diferencian a la empresa, el producto o servicio del resto de la competencia, qué factores podríamos llamar claves para su desempeño, esta reflexión estratégica se debe alimentar del entorno en el cual se encuentra la empresa y de las condiciones internas de la misma (El entorno

Interno). Por tal motivo, es deber de la gerencia buscar cómo aumentar las ventas de sus productos y servicios, y gradualmente ejecutar acciones que lleven a una mayor rentabilidad o que garanticen su supervivencia, según sea el caso de la empresa, entendiendo que la situación del entorno es cambiante por lo cual la estrategia debe ser implementada, evaluada y modificada de acuerdo a las condiciones dinámicas del mercado.

Según (Mullins, Walker, Boyd, & Larréché, 2007) un plan de mercado es “un documento escrito que detalla la situación actual respecto a los clientes, competidores y el ambiente externo, y da guías para alcanzar las metas, acciones de marketing y asignación de recursos durante el período de planeación, ya sea para un producto o servicio existente o uno propuesto”. Así mismo, un plan estratégico podríamos afirmar que es el documento que detalla la situación del mercado, el entorno interno y el entorno externo de la compañía, generando acciones que lleven a lograr el éxito mediante la satisfacción de los interesados que interactúan en el desarrollo de la labor (Cliente – Colaborador – Accionista), siempre realizando una medición del plan trazado, tomando decisiones en tiempo real de acuerdo a los resultados de las acciones que dicho plan trazó.

Es importante durante la formulación de la estrategia, asegurar que se está realizando un análisis profundo de todo el entorno que afecta, directa e indirectamente a la empresa, uno de los más conocidos y mejores procedimientos para realizar dicho análisis, es el desarrollado por (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1998), el cual consta de tres etapas:

- Análisis del entorno.
- Análisis interno de la organización.
- Análisis de la matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA).

Como resultado del análisis de dicha información recolectada, se proponen estrategias en el corto, mediano y largo plazo, estipulando parámetros de medición que permitan dar seguimiento al cumplimiento de los objetivos, sacando provecho de las oportunidades del entorno, volviendo esto una ventaja competitiva respecto a sus competidores.

2.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO

Analizar el entorno de una empresa es una tarea muy compleja, está compuesto de múltiples factores que interactúan para alterar el *modus operandi* de la misma, por tal motivo, autores como (Blanco Martinez, 2014) enuncian que el análisis del entorno se basa en la información y esta puede agruparse en dos categorías: oportunidades (elementos exógenos que la empresa puede capitalizar) y amenazas (elementos exógenos que la empresa debe enfrentar). Ambas son esenciales para formular la estrategia de una empresa.

Entornos como el sector (donde se desarrolla la empresa) se identifican todas las estrategias que los competidores implementan para maximizar sus ganancias, también se ponen en evidencia las nuevas tecnologías emergentes, y la dimensión país (quien define los parámetros políticos, tributarios, económicos y sociales) se analizan, entre otros atributos, el comportamiento de las diferentes variables demográficas, las políticas, las condiciones de seguridad y demás elementos importantes de orden macro o general. Variables que podrían afectar las proyecciones o los planes de la compañía en el corto, mediano y largo plazo.

Una empresa, en el desarrollo de su actividad enfrenta un conjunto de factores que podría determinar su supervivencia o rentabilidad, dichos factores según Michael Porter (Porter & Strategy, 1980) se denominan “fuerzas”, en su modelo de las cinco fuerzas, Porter analiza tres actores que siempre participan en cualquier sector, son: el proveedor, el competidor y el cliente; así como dos actores adicionales que podrían aparecer eventualmente, los posibles entrantes y los

productos o servicios sustitutos. Con el análisis propuesto por Porter (cinco Fuerzas), es posible identificar las oportunidades y amenazas del entorno de la compañía, en su sector específico, surgiendo proveedores potenciales, así como nuevos actores a los cuales se debe vigilar.

2.3 ANÁLISIS INTERNO

Una vez analizados los competidores de la empresa, es necesario realizar una mirada hacia el interior de la misma, identificando qué hace diferente o mejor que sus competidores (Fortalezas) y en cuales áreas tiene puntos por mejorar o falencias (Debilidades). Existen varios métodos para realizar este análisis, entre ellos se encuentra la propuesta de valor de (Kaplan & Norton, 1996), la cual ayuda a medir el resultado de la compañía, de cara a la promesa de valor que se ofrece al cliente, todo referido al producto y servicio, como desea ser percibido, diseñando una promesa alineada con los valores que se espera que los clientes perciban, y conectado con la misión empresarial.

Existen otros procedimientos para realizar el análisis interno de la compañía, como es el caso de la cadena de valor de Porter (Porter M. E., 1989), el cual enumera una serie de actividades primarias y de apoyo, una vez identificados los eslabones de la cadena de valor en función de sus productos o servicios, esta puede brindar información respecto a las fortalezas y debilidades en dicha cadena, herramienta que cotejada con la estructura organizacional, pueden llegar a generar cambios en pro del cumplimiento de la propuesta de valor que la empresa quiere que sus clientes perciban.

Adicional a las desarrolladas por (Kaplan & Norton, 1996) y (Porter M. E., 1989), está el modelo de las 7S planeado por (Peters & Waterman, 1982) el cual plantea un análisis de la empresa desde los siete factores que comienzan con S, los cuales son:

- STYLE (estilo)

- STAFF (personal)
- SYSTEMS (sistemas)
- STRATEGY (estrategia)
- STRUCTURE (estructura)
- SKILLS (habilidades)
- SHARED VALUES (valores compartidos)

Una vez analizado el estado actual de cada uno de estos ítems, se podrán establecer parámetros de madurez que ofrezcan alternativas o acciones que conlleven a lograr el éxito y cumplir la promesa de valor que la compañía.

Las características o cualidades internas que posea la empresa, son los factores que ofrecen a la organización las herramientas para defenderse de los constantes ataques de los competidores y de los frecuentes cambios del mercado, como lo enuncia (Mauborgne & Kim, 2005) “Las empresas más competitivas y sostenibles tienen algo que las diferencia de sus competidores”.

2.4 ANÁLISIS DOFA

Acorde a la información levantada de los factores internos y externos que afectan a la organización, las cuales se traducen en Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades (DOFA), se construye el cuadro de control para jerarquizar las oportunidades y amenazas más importantes, para esto se utilizan métodos cuantitativos o cualitativos, reflejando la situación actual de la organización, producto o servicio, a partir de esto se procede a formular objetivos estratégicos que permitan disminuir el impacto negativo ocasionado por las amenazas o debilidades, aprovechar los atributos positivos con el fin de sacar una ventaja competitiva respecto a sus competidores y generar valor para sus clientes y accionistas (Weihrich, 1982).

2.5 ANÁLISIS PESTEL

Una herramienta útil para identificar los factores macro-ambientales de la empresa es el análisis PESTEL, este análisis examina los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales del entorno, con el fin de identificar parámetros o eventos que puedan registrar una tendencia que la alta gerencia pueda controlar, administrar o monitorear; aunque muchas veces, la empresa no puede controlar los factores, puede realizar acciones para mitigar los riesgos, todos estos dentro de la estrategia y las operaciones de la compañía (Kaplan & Norton, 2008).

2.6 FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Una vez recopilada y analizada la información de la compañía y de su entorno, por medio de las diferentes herramientas anteriormente descritas, se procede a plantear una serie de objetivos estratégicos para los cuales la compañía debe apuntar al corto, mediano y largo plazo, de acuerdo a las necesidades que la organización o sus propietarios definieron, para el caso de *Quirófanos El Tesoro*, las metas propuestas por los accionistas fueron la maximización de las utilidades y el crecimiento organizado de la compañía, una vez identificados y planteados dichos objetivos, se procede a esbozar una serie de acciones óptimas para favorecer el alcance de dichas metas propuestas, dichas acciones deben materializarse dentro de la estrategia de la compañía, así como dentro de su ADN (Misión y Visión), de esta manera los recursos de la organización, así como también la alta gerencia y la junta directiva, realicen acciones, intervenciones e inversiones alineadas con el cumplimiento de los objetivos estratégicos, generando una mayor competitividad dentro de la organización, como lo manifiesta (Mora, Vera, & Melgarejo, 2015). “la competitividad empresarial está asociada a lo que ocurre fuera de la organización (políticas gubernamentales, estructura económica del país, características del mercado, variables regionales), pero depende estrechamente del desempeño interno de la misma entidad. La

estrategia empresarial es un factor fundamental para alcanzar una posición dominante y exitosa en los mercados”, el trazado de una meta estratégica no solo compete a las grandes compañías, las empresas pequeñas no están exentas de formular estrategias, con el fin de subsistir frente a la dinámica de los mercados internacionales; es deber de las pequeñas organizaciones, vigilar los mercados y tomar acciones adecuadas para el cumplimiento de los objetivos estratégicos (Velásquez, 2004).

Una adecuada planificación estratégica no solo permite que se mejore la respuesta de las compañías frente a los cambios externos, ya sea del mercado o la competencia, sino que impacta positiva y de manera significativa los demás escenarios, y conduce a que la empresa logre un mayor nivel de competitividad (Saavedra, 2010).

Es de aclarar que la formulación de la estrategia no solo compete a las áreas gerenciales o Juntas Directivas de la organización, diferentes estudios realizados demuestran que la mayor causa de la no implementación o el fracaso de los objetivos estratégicos planteados, obedecen a problemas en la gestión del recurso humano ya que los empresarios no identifican alternativas de solución para comunicar la estrategia a los niveles más bajos de la compañía, al no poseer un adecuado canal de comunicación (Vera & Mora, 2011).

En los mercados actuales, los cuales gracias a la globalización podríamos llamar maduros, es esencial acompañar la estrategia organizacional con una adecuada estrategia de marketing (McDonald, 1992), resulta trascendental que la compañía identifique con claridad su cliente principal, que es el actor clave en el proceso de formulación de la estrategia y segmentación del mercado (Ford & Berthon, 2002), identificando cual es el valor real que busca el cliente dentro del producto o servicio (Woodruff, 1997). Es el papel de las compañías construir relaciones de mutuo beneficio con sus clientes a través de la creación de valor (Deeter-Schmelz

& Kennedy, 2011), siendo la estrategia, la interfaz entre la empresa y el cliente (Blocker, Cannon, Panagopoulos, & Sager, 2012); anteriormente las ventas la realizaban los gerentes de ventas, hoy se logran ideando estrategias para alcanzar las metas organizacionales (Orr, 2012), como lo menciona (Treacy & Wiersema, 1997) en el libro *The Discipline of Market Leaders*, es importante trabajar la estrategia de cara al cliente, abordando tres alternativas que le puedan otorgar valor al mismo las cuales son;

- La excelencia operacional
- El liderazgo de producto
- Las relaciones íntimas con el consumidor

Es muy importante que dentro de la estrategia se identifique qué es en realidad lo que ofrece valor al cliente, con el fin de transmitir ese mensaje al área comercial y así esta pueda ser más asertiva en atraer y conservar al cliente.

A pesar de la creciente expansión del mercado de la cirugía en Colombia y a nivel mundial, existe una escases de conocimiento basado en la investigación en el área de marketing medicinal (Smith B. , 2003), es por esto que las recomendaciones realizadas en el presente trabajo, obedecen a un análisis de los competidores y la percepción de valor del cliente, dado que, no existe trabajo empírico que examine el contenido y el proceso de la estrategia de marketing en los mercados médicos. (Lidstone & MacLennan, 1999).

3. DIAGNÓSTICO

El desarrollo del trabajo de grado inició con un análisis o diagnóstico de la situación actual de la institución prestadora de servicios de salud de mediana complejidad (IPSSMC), dicho diagnóstico estuvo compuesto de diferentes fases:

3.1 MERCADEO Y VENTAS

3.1.1 Definición de Cliente

Acorde a los datos recolectados en las diferentes visitas realizadas a la IPSSMC, se procedió a realizar la identificación de los diferentes clientes que atiende la institución, los cuales se agrupaban en dos tipos, internos y externos, posterior a esto se priorizaron los clientes con base en la relevancia de los mismos con respecto a los resultados o metas de la compañía. Una vez identificados y priorizados, se procedió a identificar cuál es la promesa de valor que atrae a cada uno de los usuarios principales y las actividades que la institución realiza para atraer o conservar a cada uno de estos.

3.1.2 Estadísticas de Pacientes

Posteriormente y teniendo en cuenta la definición e identificación de los clientes, se procedió a realizar un análisis estadístico de los pacientes que atiende la IPSSMC, con el fin de realizar una segmentación del mercado atendido, esto permite definir los parámetros del segmento del mercado que atrae la institución con su promesa de valor actual. Se realizó la siguiente segmentación según:

- Genero.
- Edades.
- Tipo de servicio o procedimiento efectuado.
- Nacionalidad.
- Duración del procedimiento.
- Otros.

Luego se procedió a realizar una asociación entre mercado atraído y los canales de comunicación que la institución utiliza para captar y atender a el mismo.

3.1.3 Análisis de la Competencia

Partiendo de la dificultad metodológica consistente en que no existe una entidad que registre estadísticamente todos los procedimientos que se realizan en la ciudad, además de existir un alto nivel de informalidad en la facturación y pago de los procedimientos por parte de los clientes hacia los médicos –por asuntos tributarios y fiscales- no es fácil determinar la participación de mercado de la institución en un entorno local, además, porque la *Circular Externa No. 000006 de la Superintendencia Nacional de Salud*, ordena que los EEFF (estados financieros) de las IPS ya no deben ser enviados a la Superintendencia, sino publicados en sitios WEB ó redes de amplia difusión, no es posible encontrar una estadística consolidada del tamaño del mercado local, sin embargo, para efectos del presente trabajo se calculó la participación de mercado, y del crecimiento del mismo entre los seis actores locales donde se concentra la mayor parte del mercado, de acuerdo a la información obtenida de la *Superintendencia Nacional de Salud*, la Superintendencia de Sociedades y la información encontrada en las páginas de Internet de los principales competidores.

3.2 ESTADO DE LAS COMUNICACIONES

Se realizó un análisis de la forma y del canal utilizado por la institución para transmitir la promesa de valor que posee en la actualidad, identificando las palabras claves en el mensaje y los pilares que soportan cada uno de los fragmentos que componen la promesa de valor ofertada al mercado y la efectividad del mismo.

3.3 ESTADO ACTUAL DE LAS OPERACIONES

3.3.1 Tiempos Muertos

Con la información financiera suministrada por la IPSSMC se realizó un análisis de eficiencia operacional de la institución, estableciendo el porcentaje de ocupación con que operaban las instalaciones, adicionalmente se establecieron los horarios en los cuales se presenta disminución en la eficiencia operacional por la presencia de tiempos muertos, identificando las razones por las cuales se presentaban los mismos.

3.4 HERRAMIENTAS DE DIAGNÓSTICO

Con el fin de realizar un diagnóstico de la estrategia actual de la IPSSMC se implementaron diferentes tipos de análisis, los cuales fueron referenciados en el marco teórico que compone el presente trabajo, algunos son los siguientes:

3.4.1 Análisis DOFA

Se realizó el análisis e identificación de las principales debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que actúan sobre la IPSSMC, y el sector de la salud en donde se ubica la institución, sobre dichas variables se realizó una valoración cuantitativa que permitiera establecer un criterio de importancia a fin de atacar las mismas variables dentro de la formulación de la nueva estrategia de la compañía.

3.4.2 Análisis Pestel

En el análisis Pestel realizado, se establecieron las deficiencias y ventajas de cada uno de los componentes políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que afectan o interactúan con las estrategia de la IPSSMC, que permitan establecer acciones de mejora o contingencia para cada uno de los efectos producidos por los diferentes entornos.

4. ANALISIS ESTRATEGICO

4.1 MERCADEO Y VENTAS

4.1.1 Participación de Mercado

Partiendo de la dificultad metodológica, como lo hemos descrito anteriormente, por no existir una base de datos consolidada específicamente del número y costo de los procedimientos quirúrgicos en Medellín, se partió de la base de la información registrada por las distintas entidades que realizan éste tipo de procedimientos, asumiendo en algunos casos, variables porcentuales, para efectos metodológicos del presente estudio, cabe resaltar que el tamaño del mercado contempla únicamente los procedimientos realizados en centros de prestigio reconocido, excluyendo las clínicas de procedimientos menores, los centros de estética, spas y centros de belleza. La información cuantitativa del tamaño del mercado fue extraída de fuentes oficiales como la *Superintendencia de Salud*, la Superintendencia de Sociedades y las páginas de internet de los principales competidores.

Con la información recolectada, se procedió a realizar las valoraciones de posicionamiento del mercado de la IPSSMC desde su nacimiento hasta el año 2015, dado que para el año 2016 aún no se tenían bases de datos oficiales con información suficiente que permitiera realizar un análisis cuantitativo del mercado.

4.1.2 Proyección Demanda

Basados en las proyecciones de crecimiento del DANE para la ciudad de Medellín y sus poblaciones cercanas, para los próximos cinco años, así como la información de los procedimientos quirúrgicos realizados en el país, obtenidos de la *International Society of Aesthetic Plastic Surgery*, se procedió a realizar una proyección del crecimiento del número de procedimientos quirúrgicos a realizarse

durante el periodo mencionado, obteniendo así los resultados de la proyección de la demanda en la ciudad de Medellín.

5. FORMULACIÓN (ESTRATEGIA)

5.1 PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES

Conforme a la información recolectada en el diagnóstico de la compañía, la identificación de los clientes y el análisis de mercado, se procedió a definir los valores que cada uno de estos actores busca en una IPSSMC, con estos valores esenciales y articulando los mismos se procedió a estructurar los elementos esenciales de toda empresa, como son la:

- Misión Corporativa
- Visión Corporativa
- Valores Corporativos
- Estrategia Corporativa

Para cada uno de estos elementos se definieron acciones específicas y parámetros de medición que permitan cuantificar el cumplimiento de la estrategia, así como las metas de la compañía. Para el cumplimiento de la estrategia de definieron acciones sobre:

- Relacionamiento
- Mercadeo
- Ventas
- Finanzas
- Aspectos administrativos
- Aspectos operativos
- Bienestar
- Comunicaciones
- Nuevos modelos de negocio

- Organigrama organizacional
- Otros

Adicionalmente, se realizaron proyecciones estadísticas y probabilísticas de los diferentes escenarios, mostrándose los probables incrementos en el volumen de ventas que se presentarían por la aplicación de las diferentes actividades o acciones sugeridas desde la estrategia recomendada en el presente trabajo.

6. CONCLUSIONES

En la formulación de la estrategia de la IPSSMC que se asesoró, no se abordaron temas de seguridad quirúrgica, ni temas científicos, por cuanto la excelencia en éstos temas se asume como un factor higiénico, sobre los cuales no es propósito realizar ninguna recomendación, el foco de la estrategia debe seguir centrado en propuestas específicas sobre asuntos comerciales, institucionales y operativos.

La primera gran conclusión del presente estudio fue la visualización del cliente principal, ese cliente que atrae el mayor volumen de ventas, el cual una vez identificado y analizado permitió al equipo de trabajo ofrecer alternativas o acciones específicas sobre dicho grupo, que garanticen la conservación o fidelización del cliente, así como atraer el nuevo.

Sugerimos mantener la presente estrategia de QET al menos durante cinco años, revisando sistemáticamente la efectividad de las políticas, así como el ajuste y afinación de las mismas. El plan estratégico, entendido como el plan de acción con que la estrategia se vuelve realidad, debe ser revisado anualmente, para garantizar la efectividad y continuidad de dichas acciones.

Como parte del diagnóstico de la estrategia se levantó la información relativa a tamaño de mercado, perspectiva de crecimiento, expectativa de penetración/participación y se concluye y recomienda, estudiar la alternativa de crecer la base de clientes de la empresa hacia segmento de la población de la ciudad definido, mercado que en éste momento no hace parte del "Target" de la empresa, alrededor de éste criterio se sugieren políticas específicas para la implementación de la atención a dicho mercado: modelos financieros, distribución de riesgo, probabilidad de crecimiento; concluyendo la conveniencia de atender

dicho mercado y se encuentra significativamente superior la expectativa de crecimiento si se incluye ésta base de clientes en los planes de la empresa.

El presente trabajo fue un reto importante para el grupo de trabajo, dado que se pusieron en práctica todas las áreas del conocimiento adquiridas o abordadas durante el desarrollo de la Maestría en Administración.

BIBLIOGRAFÍA

- Blanco Martinez, E. (2014). Estrategia: el proceso de la formulación. *Debates IESA*, 19(2), 32-36.
- Blocker, C., Cannon, J., Panagopoulos, N., & Sager, J. (2012). The role of the sales force in value creation and appropriation: New directions for research. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(1), 15-27.
- DANE. (2010). Proyecciones Nacionales y departamentales ED población 2005 - 2020. (DANE, Ed.) *Estudios Postcensales No.7*. Obtenido de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/proyepobla06_20/Proyecciones_poblacion.pdf
- Deeter-Schmelz, D., & Kennedy, K. (2011). A global perspective on the current state of sales education in the college curriculum . *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 31(1), 55-75.
- Ford, D., & Berthon, P. (2002). *The business marketing course-Managing in complex networks*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Greenley, G. (1984). An Understanding of marketing strategy. *European Journal of Marketing*, 18(6/7), 90-103.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *Linking the balanced scorecard to strategy* (Vol. 39). California: California management review.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2008). *The Excecuton Premiun - Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventaja competitiva*. Barcelona, España: Ediciones Deusto.
- Lidstone, J., & MacLennan, J. (1999). *Marketing planning for the pharmaceutical industry* (Vol. 2). Burlington: Gower Publishing, Ltd.
- Mauborgne, R., & Kim, W. (2005). *La estrategia del océano azul*. (Vol. 131). Harvard Deusto Business Review.
- McDonald, M. H. (1992). Strategic marketing planning: a state of the art review. *Marketing Intelligence & Planning*, 10(4), 4-22.
- MinSalud. (2009). *MinSalud*. Recuperado el 14 de 8 de 2016, de <https://www.minsalud.gov.co/Normatividad%20CRES/Acuuerdo%2008%20de%202009%20-%20Anexo%203%20-%20Comentarios%20complejidad%20y%20promocion%20de%20la%20salud%20y%20prevencion%20enfermedad.pdf>
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management* . New York: Free Press.
- Mora, E., Vera, M., & Melgarejo, Z. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. . *Estudios Gerenciales*, 31, 79-87.
- Mullins, Walker, Boyd, & Larréché. (2007). *Administración de Marketing*. México: Mc Graw Hill.
- Orr, L. M. (2012). *Advanced Sales Management Handbook and Cases: Analytical, Applied, and Relevant*. NewYork: University Of Akron.

- Peters, T., & Waterman, R. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. New York: Harper & Row.
- Porter, M. E. (1989). *From competitive advantage to corporate strategy*. In *Readings in Strategic Management*. UK: Macmillan Education.
- Porter, M., & Strategy, C. (1980). *Techniques for analyzing industries and competitors*. *Competitive Strategy*. Cambridge: Harvard Business School.
- QET. (2016). *Quirofanos el Tesoro*. Recuperado el 4 de 5 de 2016, de Quirofanos El Tesoro: <http://www.quirofanoseltosoro.com/>
- Saavedra, M. L. (2010). Hacia una propuesta metodológica para la determinación de la competitividad en la Pyme. . *XII Asamblea General de ALAFEC*.
- Smith, B. (2003). An empirical investigation of marketing strategy quality in medical markets. *J*, 3(2), 153-162. *Journal of Medical Marketing: device, diagnostic and pharmaceutical marketing*, 3(2), 153-162.
- Smith, B. (2003). Success and failure in marketing strategy making: Results of an empirical study across medical markets. *Journal of Medical Marketing: device, diagnostic and pharmaceutical marketing*, 3(4), 287-315.
- Smith, B. (2004). Making marketing Happen; How great medical companies make strategic marketing planning work for them. *Journal of medical marketing: Device Diagnostic and Pharmaceutical Marketing*, 4(2), 129-142.
- Solleiro, J., & Castañón, R. (2005). Competitiveness and innovation systems: The Challenges for Mexico's insertion in the global context. *Technovation*, 25(9), 1059-1070.
- SuperSalud. (2015). *SuperSalud*. Obtenido de <https://www.supersalud.gov.co/vigilados/delegadas/supervision-institucional/direccion-delegada-supervision-institucional/estadisticas-ips/estadisticas-financieras-ips>
- SuperSalud. (14 de 3 de 2016). *SuperSalud*. Recuperado el 12 de 8 de 2016, de <https://docs.supersalud.gov.co/PortalWeb/Juridica/CircularesExterna/circular%20externa%20006%20de%202016.pdf>
- Treacy, M., & Wiersema, F. (1997). *The discipline of market leaders: Choose your customers, narrow your focus, dominate your market*. New York: Basic Books.
- Velásquez, F. (2004). La estrategia, la estructura y las formas de asociación: fuentes de ventaja competitiva para las pymes colombianas. *Estudios Gerenciales*, 20(93), 73-97.
- Vera, M. A., & Mora, E. (2011). Líneas de investigación en micro, pequeñas y medianas empresas. Revisión documental y desarrollo en Colombia. *Tendencias*, 12(1), 213-226.
- Wehrich, H. (1982). The TOWS matrix—A tool for situational analysis. *Long range planning*, 15(2), 54-66.
- Woodruff, R. B. (1997). Customer value: the next source for competitive advantage. *Journal of the academy of marketing science*, 25(2), 139 - 153.
- www.aaaasf.org/. (2016). AAAASF. Recuperado el 5 de 9 de 2016, de AAAASF: <https://www.aaaasf.org/>