

Universidad Tecnológica de Bolívar

Programa Administración

Maestría en Administración

**Caso Empresarial: Servicios Integrales de Medicina y Enfermería**

**“SIME E.U” Usuarios Felices**

Marrugo Freyle José

Múnera Bohórquez Ulises

Osorio Lambis Martha

**Cartagena de Indias D. T. y C.,**

**2015**

Universidad Tecnológica de Bolívar

Programa Administración

Maestría en Administración

**Caso Empresarial: Servicios Integrales de Medicina y Enfermería**

**“SIME E.U” Usuarios Felices**

*Marrugo Freyle José*

*Múnera Bohórquez Ulises*

*Osorio Lambis Martha*

Caso empresarial presentado como requisito para optar el título de

**Magister en Administración**

**Asesor**

*Jorge del Rio Cortina*

Administrador de Empresas

MBA en Administración

Docente UTB

**Cartagena de Indias D. T. y C.,**

**2015**

**NOTA DE ACEPTACIÓN**

---

---

---

---

**Firma del presidente del Jurado**

---

**Firma del Jurado**

---

**Firma del Jurado**

*Cartagena de Indias D. T. y C., 30 Enero de 2015*

## **Contenido**

Resumen.....	7
Abstract .....	9
Introducción .....	11
1. Hitos significativos .....	14
1.1 Construyendo valor .....	18
1.2 Transmitiendo esperanzas.....	24
1.3 Identificando necesidades .....	27
1.4 Humanización con los usuarios.....	31
1.5 Generando ingresos .....	33
1.6 Marcando la diferencia.....	34
1.7 Competencias centrales.....	36
1.8 Consolidando el liderazgo.....	36
1.9 Estructura de costos.....	37
1.10 Retos y sus paradigmas.....	40
2. Camino a seguir .....	43
Bibliografía.....	46
Anexos.....	48

### **Lista de tablas**

Tabla 1 Distribución porcentual del segmento de mercado de SIME. Cartagena 2014. ....	29
Tabla 2 Referenciación competitiva del mercado SIME y empresas competitivas. Cartagena 2014.....	34
Tabla 3 Ingresos operacionales Vs pérdidas y ganancias SIME. Cartagena 2014. ....	37

## **Lista de gráficos**

<i>Gráfico 1 Cadena de Valor de Servicios Integrales de Medicina y Enfermería SIME E.U. Cartagena 2014.</i> .....	23
<i>Gráfico 2 Distribución porcentual del segmento de mercado Servicio de transporte asistencial de SIME 2014.</i> .....	30
<i>Gráfico 3 Distribución porcentual del segmento de mercado Clínica de heridas de SIME 2014</i> .....	31
<i>Gráfico 4 Relación de ingresos operacionales de SIME, durante años 2005 – 2013. Cartagena 2014.</i> .....	38
<i>Gráfico 5 Relación ganancias y pérdidas SIME años 2005 – 2013. Cartagena 2014.</i> .....	39
<i>Gráfico 6 Modelo de Negocios de una Organización.</i> .....	59
<i>Gráfico 7 Niveles de estrategias y puestos con mayor responsabilidad en ellos.</i> .....	62

## **Resumen**

Este trabajo construye el caso empresarial de la Institución Prestadora de Servicios de Salud (IPS), Servicios Integrales de Medicina y enfermería SIME E.U, creada el 15 de marzo del año 2005, con domicilio en la ciudad de Cartagena de Indias, institución privada, con ánimo de lucro.

El caso empresarial tiene como objetivo, fomentar y desarrollar habilidades estratégicas y competencias específicas en los estudiantes, generando análisis, reflexión y toma de decisiones en quienes lo estudien, contribuyendo de esta manera con la generación de capital humano competente para sus actividades profesionales.

Se describen las diferentes prácticas gerenciales desarrolladas en la organización, utilizando el modelo de Canvas (Osterwalder (2010)), con el fin de identificar cuáles han sido los factores claves de éxito, y las estrategias aplicadas para crecer, lograr posicionamiento de marca y sobreponerse a los momentos de crisis.

La estrategia metodológica utilizada es la de la Asociación Nacional de Facultades y escuelas de contaduría y Administración (ANFECA), con diseño cualitativo, donde se reconstruye la realidad, partiendo de un proceso inductivo, se exploran y describen situaciones reales en forma integral. Se realizaron entrevistas no estructuradas al personal administrativo y a

otros funcionarios asistenciales, análisis a registros virtuales y en físico e indicadores de gestión, entre otros.

Posteriormente se generan interrogantes a resolver, basado en un análisis y diagnóstico situacional que genere un plan de acción, para el crecimiento y fortalecimiento de la organización. A la vez que permita a los estudiantes y docentes el diseño de estrategias a seguir para la toma de decisiones y alternativas de solución en un ambiente complejo, desarrollando las competencias en delegación, coaching, trabajo en equipo, proactividad, autogobierno, gestión del riesgo y desarrollo personal.

**Palabras Claves:** Empresa, Gestión Gerencial, Método de Caso



## **Abstract**

This work builds the business case for the Lending Institution of Health Services (IPS), Integrated Services Medical and nursing SIME EU, created on 15 March 2005, residing in the city of Cartagena de Indias, private institution, profit.

The business case aims, promoting and developing strategic skills and specific skills in students, generating analysis, reflection and decision making in those who study, thus contributing to the generation of skilled human capital for their professional activities.

Managerial practices developed in the organization are described, using the model Canvas (Osterwalder (2010), in order to identify what have been the key success factors, and the strategies used to grow, achieve brand positioning and overcome times of crisis.

The methodological strategy used is that of the National Association of Colleges and Schools Accounting and Management (ANFECA) with qualitative design, where reality is reconstructed, based on an inductive process, explore and describe real situations holistically. Unstructured administrative staff and other healthcare officials, analysis and virtual registers physical and management indicators, including interviews.

Subsequently raise questions to solve, based on a situational analysis and diagnosis to generate an action plan for growth and strengthening organization. While allowing students and teachers to design strategies to follow for making decisions and alternative solutions in a complex environment, developing skills in delegation, coaching, teamwork, proactive, self-governance, risk management and personal development.

**Keywords:** Business, Management Administration, Case Method

## **Introducción**

Camacho (2011), define un método de casos como la descripción de una situación real de una organización empresarial, institución o personas, en un contexto y en un periodo de tiempo dado. Estos permiten desarrollar habilidades para enfrentar situaciones en condiciones de incertidumbre con razonamientos propios, potenciando la capacidad de análisis y la aplicación de conceptos teóricos a estudiantes y docentes.

A su vez, un modelo de negocio es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones, que nos permite expresar la lógica de negocio de una empresa específica (Alexander, Yves, & Christopher, 2005).

El presente trabajo describe en forma sistemática las prácticas gerenciales, factores claves de éxito y las estrategias desarrolladas por la institución prestadora de servicios de salud (IPS) extramural, Servicios Integrales de Medicina y Enfermería (SIME E.U), mediante un abordaje cualitativo y cuantitativo; pues se recogen, describen y analizan los acontecimientos ocurridos en forma lógica y ordenada.

SIME E.U, diseñó desde hace nueve años un modelo de negocios innovador para el cuidado de las personas con heridas complejas con la utilización de biotecnología avanzada para el cuidado de estas patologías, lo que la convirtió en líder en Cartagena y la costa Atlántica, con

una cobertura de atención para las personas afiliadas a los regímenes contributivo, subsidiado, especial y particulares.

El éxito obtenido por SIME con el programa de clínica de heridas complejas, y el creciente número de programas similares en otras instituciones de salud que tratan e emularla, hace necesario realizar un estudio del caso de la empresa que permita generar alternativas en su direccionamiento estratégico, para hacerla más competitiva, ante los cambios que muestra el mercado de manera que pueda asegurar su sostenibilidad financiera y asistencial en el tiempo.

Este estudio se realizó en varios pasos. Primero se describen en forma secuencial los hitos significativos de la empresa, ante la necesidad de contar con personal idóneo para el cuidado de los pacientes afectados con estas lesiones de la piel. El modelo de gestión gerencial desarrollado en la institución con el fin de identificar cuáles han sido los factores claves del éxito y las estrategias aplicadas para crecer, lograr posicionamiento de marca y sobreponerse a los momentos de crisis como consecuencia de factores internos y externos.

En segunda instancia, se realiza una descripción y análisis del caso planteado de acuerdo a lo estipulado en el modelo de Canvas, describiendo cada uno de los nueve pasos del lienzo que sustentan este modelo.

En tercera medida, se describen los retos y dilemas que afronta la empresa, así como los momentos de crisis que se viven en la coyuntura actual con el fin de abrir un marco de discusión

académica que permitan generar ideas que contribuyan al éxito de la organización, permitiéndole su permanencia en el mercado y asegurando de paso su rentabilidad económica y financiera.

Posteriormente se formulan interrogantes a resolver por estudiantes y docentes sobre el que hacer, para tratar de sortear las situaciones que ponen en peligro la sostenibilidad de la organización con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

Finalmente se incluyen las notas pedagógicas que dan el sustento conceptual al estudio de caso planteado en este trabajo.

## **1. Hitos significativos**

Servicios Integrales de Medicina y Enfermería SIME E.U, es una Institución Prestadora de Servicios de Salud (IPS) extramural, creada en marzo de 2005, por el señor Ulises Múnera Bohórquez y su esposa Martha Osorio Lambis (médico y enfermera), en la ciudad de Cartagena, autorizada por el DADIS bajo el número 13001 01745 01 para la prestación de Servicios de Salud conformada por profesionales y personal de apoyo, capacitados para ofrecer servicios de la más alta calidad a la población de Cartagena y Bolívar con un modelo de atención domiciliario en el área del cuidado de las heridas complejas y los traslados asistenciales.

La idea de negocio surge en el año 2002, como una necesidad para solucionar el problema de las hospitalizaciones prolongadas de los pacientes afectados por heridas complejas en la clínica Henrique de la Vega del extinto Seguro Social en la ciudad de Cartagena de Indias, los cuales duraban entre uno y dos meses en el proceso de atención de su patología, quitándole la posibilidad de hospitalizarse a otros pacientes del servicio de cirugía, a quienes se les cancelaban las cirugías programadas por ausencia de camas disponibles, lo que llevó a grandes pérdidas económicas para la clínica y limitación en la oportunidad de atención para los pacientes quirúrgicos de la institución. Se pone en práctica la estrategia de hacer los cuidados de los pacientes de manera ambulatoria, citándolos dos veces a la semana para las curaciones avanzadas en la misma institución. Cabe resaltar que esta actividad era realizada por la enfermera Osorio en el mismo tiempo que debía brindar asistencia y administrar el servicio de clínicas quirúrgicas.

El programa cuidado de heridas complejas nace como una oportunidad empresarial de mejoramiento del proceso de hospitalización en el pabellón quirúrgico. Inicia con un número de seis (6) pacientes, atendidos con una frecuencia diaria e interdiaria, de acuerdo a las necesidades de su estado de salud. Este número de pacientes fue incrementándose paulatinamente, contribuyendo a la mejoría de los indicadores asistenciales del pabellón quirúrgico de la clínica Henríque de la Vega, mediante la optimización en el giro cama, la rotación de pacientes y la disminución de la estancia hospitalaria. Dentro de las limitaciones que se presentaron inicialmente en la marcha del programa, se pueden mencionar, la falta de insumos de biotecnología avanzada para el cuidado de las heridas y la disponibilidad de tiempo en la clínica para que el profesional capacitado se dedicara exclusivamente a esta actividad. Con esta innovación, se rompió el paradigma tradicional de la curación diaria y en horas de la mañana que predominaba en la época. Además significó un aporte para la disciplina de la enfermería, la cual se elevó a la categoría de interconsultante de otras disciplinas como la ortopedia, la cirugía vascular, medicina interna, cirugía general y plástica, entre otras.

Cabe resaltar que el voz a voz de los usuarios que solicitaban los servicios se constituyó en un factor trascendental para el ingreso de nuevos pacientes, debido a la efectividad de los métodos utilizados y el mejoramiento en la calidad de vida manifestado por los usuarios no afiliados al Seguro Social, quienes solicitaban los servicios en forma particular y domiciliariamente.

Lo anteriormente descrito, dio origen a la idea de ofrecer a la comunidad Cartagenera y municipios del norte del departamento de Bolívar, un servicio especializado para el cuidado de

las heridas crónicas con elementos de biotecnología avanzada, de forma particular. Nace así de la asociación de Múnera y Osorio, para ofrecer los servicios a los usuarios que lo requerían domiciliariamente, por limitaciones para su desplazamiento y a familiares afiliados a otras EPS.

El crecimiento del número de pacientes exigía una organización de tipo administrativo y empresarial. De esta manera se abrió la primera sede ubicada en el barrio Los Corales de esta ciudad, donde además de los procesos administrativos se acondicionó una sala de procedimientos para la atención de pacientes ambulatorios, que preferían desplazarse hasta ese sitio, con el fin de disminuir sus costos de atención. Se atendía en horario de 3:00 pm hasta las 10:00 pm, con promedio inicial de atención de 10 procedimientos diarios.

Es de anotar que el programa de clínica de heridas solo se realizaba institucionalmente en la clínica Henrique de la vega y domiciliariamente por los profesionales antes descrito, liderado ambos por la enfermera Osorio.

Cada vez más los usuarios afiliados a diferentes EPS, solicitaban los servicios, haciendo necesario la constitución de una entidad jurídica con todos los requisitos de ley para poder acceder al mercado de las EPS, aseguradoras de medicina prepagada y entidades de régimen especiales como policía nacional, fuerzas armadas y magisterio.

SIME EU. se constituye legalmente como una organización líder y pionera dedicada al cuidado avanzado de las heridas complejas en la ciudad de Cartagena, el día 15 de Marzo de 2005, con un capital de \$3.000.000 y con la representación legal y gerencia de la enfermera



Martha Osorio Lambis, especialista y magister en enfermería, con un modelo basado en la atención domiciliaria y ambulatoria de pacientes afectados por heridas de difícil manejo o evolución tórpida, con el fin de lograr su reintegración social, familiar y laboral en el menor tiempo posible, contribuyendo favorablemente en la calidad de vida de los usuarios y su núcleo familiar.

El portafolio de servicios ofrecidos inicialmente era el de clínica de heridas complejas y un año después se adquirieron tres ambulancias para aumentar la oferta de servicios con traslados asistenciales básicos, medicalizados y neonatales a nivel local, intermunicipales y nacionales (2006) y la oferta de cuidados de extensión hospitalaria a pacientes en casa (2007). Aunque el programa de traslados asistenciales ha apoyado en buena parte al éxito de la empresa, la clínica de heridas complejas ha contribuido en mayor medida con el éxito de la misma, tal vez porque los usuarios permanecen más tiempo en la organización, por la complejidad y la cronicidad de las lesiones.

SIME E.U, durante cinco años era la única institución a nivel nacional y local para el cuidado de este tipo de pacientes. Frente al éxito obtenido, otros profesionales médicos y enfermeras, vieron la oportunidad de negocios dando inicio a las primeras clínicas de heridas, desde los escenarios clínicos institucionales y posteriormente domiciliarios (2010).

En octubre del 2010, se adquiere una sede propia ubicada en la llamada Vía de la Salud (Avenida del Consulado en el barrio Zaragocilla), a 200 metros del hospital Universitario de Cartagena y del Campus de Zaragocilla de la Universidad de Cartagena. En el mes de diciembre

del mismo año iniciamos actividades en la sede propia, constituyéndose en la primera Clínica de Heridas de Colombia. A demás de ofrecer los servicios descritos anteriormente, oferta consultas de telemedicina, venta de insumos para el cuidado de las heridas, conferencistas a nivel nacional e internacional, y toma de muestras de laboratorio.

Desde el 2012 se estableció convenio docente asistencial con entidades educativas a nivel técnico y universitario (Universidad de Cartagena y el Instituto Carl Ross), que sirven de apoyo para la realización de proyectos de investigaciones.

En la actualidad se cuenta con los diseños estructurales y arquitectónicos para la construcción de sede de cuatro plantas para la ampliación de portafolio de servicios.

## **1.1 Construyendo valor**

SIME, nace como el producto de una profunda experiencia vivida por los fundadores, quienes concibieron la idea con los potenciales clientes (pacientes con heridas complejas institucionales y ambulatorios) en el entorno de trabajo, como subdirector médico y enfermera jefe de clínicas quirúrgicas de la Clínica Henrique de La Vega Vélez. Este aspecto guarda relación con lo planteado por Osterwalder & Pigneur, Generación de modelos de negocios, (2010), quienes consideraron indispensable, cuando se diseña un modelo de negocios, que se piense desde el cliente. La idea no conduce a tomar la visión del cliente como único punto de partida para una iniciativa de innovación, sino incluir su perspectiva a la hora de evaluar el modelo de negocio. De igual forma el éxito de la innovación se basa en una profunda

comprensión de los clientes, su entorno, sus rutinas diarias, sus preocupaciones, sus aspiraciones, en definitiva su modo de vida.

En la Clínica nace la propuesta de darles de alta a esos pacientes y atenderlos ambulatoriamente. Posteriormente surge la necesidad de brindarles atención domiciliaria, con el fin de reducir los costos de desplazamiento a un centro asistencial, al igual que la disponibilidad de un familiar para su compañía. Con el pasar de los días y las permanentes solicitudes de los pacientes que deseaban ser atendidos de manera particular, toma fuerza el modelo de negocio; se trataba de prestar servicios personalizados a pacientes con heridas complejas domiciliarmente.

SIME desarrolla la cadena de valor como herramienta de análisis estratégico, en busca de los fundamentos de la "ventaja competitiva" de la empresa que crean valor, para poder diferenciarse de la competencia, ya sea por la estrategia de menor costo/mejor precio o diferenciación. Teniendo en cuenta, que la ventaja competitiva de una empresa proviene "del conjunto de actividades discretas que la empresa realice en el diseño, producción, marketing, entrega, y apoyo de su producto o servicio (Garralda, (1999), quien concluye, utilizando las palabras de Porter).

Otro aspecto importante en la construcción de valor para SIME, es lo relacionado con la estructura organizacional. Esta consta de una gerencia general, un director científico, área contable y administrativa donde se gestiona la recepción de los pacientes y facturación de los servicios prestados, lo que permite brindar amplias comodidades y atención a los usuarios de los servicios con estándares de alta calidad. Siguiendo con la perspectiva de las actividades de

apoyo, la gestión del recurso humano de SIME, comienza por el reclutamiento, la selección, la contratación, la capacitación, la inducción remunerada, atendiendo principios de transparencia como la idoneidad y capacidad para desempeñarse en el entorno global de la empresa, soportado y apoyando la gestión de toda la compañía en las diferentes áreas.

La gestión del desarrollo tecnológico en la empresa, es una actividad de generación de valor clave y está basada en el know-how, principal condición de la prestación de los servicios de la organización, apuntándole a insumos biotecnológicos en combinación con el saber de cómo y cuándo aplicarlos. Para completar las actividades de apoyo de perspectiva horizontal, el aprovisionamiento en SIME de los insumos que dan valor a la prestación del servicio, se basa en la comprobación y resultados demostrados de los productos biotecnológicos en experimentos científicos, expuestos en los congresos y seminarios a los que asiste el equipo asistencial de la empresa a nivel nacional e internacional.

Siguiendo con las actividades primarias o misionales, para el desarrollo de las competencias centrales de la empresa encontramos en primera instancia la logística interna; los clientes acceden a los servicios a través de los diferentes "call center" u oficinas de referencia y contra referencia de las empresas clientes. Las órdenes de servicio pueden ser en medio físico o virtual. Estas son revisadas por el funcionario que las recibe, comprobando que los datos de la filiación del usuario sean los correctos, así como el número de la orden y la firma de quien recibe el servicio. Los insumos, de acuerdo a los criterios y recomendaciones del fabricante, son almacenados en áreas específicas de acuerdo a lo establecido en el programa de Farmacovigilancia, sección de dispositivos médicos. El eslabón de operaciones contempla

protocolos de atención para cada uno de los procesos desarrollados, flujogramas de cada proceso, portafolio de servicio actualizado, programación y asignación de recurso humano oportuno de acuerdo a las necesidades de los usuarios. La logística interna agrega valor al servicio, mediante la atención domiciliaria, cuando los usuarios tienen limitaciones para la movilización. Para el desarrollo de este proceso, se cuenta con vehículos adecuados y debidamente identificados con los logotipos de Misión Médica, incluyendo un todo terreno. El horario de atención es de 24 horas para un servicio oportuno de los clientes. Manejo de registros clínicos de ingresos y seguimiento de pacientes. Transporte de insumos necesarios para procedimientos en contenedores apropiados para la conservación adecuada de los mismos.

El eslabón de marketing y ventas identifica potenciales clientes y realiza visitas concertadas para la venta de servicios a los diferentes aseguradores del sistema, se realiza publicidad a través de redes sociales, avisos publicitarios, hojas volantes, atención directa en la sede de pacientes, para reducir costos a los usuarios de los servicios y por último el eslabón de servicio al cliente que es en realidad el primero, nos brinda la oportunidad de la personalización del servicio frente al paciente por cada colaborador. Hacen seguimiento al ausentismo de clientes, se comunican directamente con ellos para la retroalimentación de acuerdo a las necesidades, realizan seguimiento al cumplimiento de tratamientos de los clientes, investigan y auditan los incidentes y quejas por parte de los usuarios y trabajadores, lo mismo que la identificación, investigación, análisis y seguimiento de los eventos adversos.

En conclusión, la cadena de valor de SIME es fuerte, lo que permite que la propuesta de valor de la empresa se mantenga en el tiempo. Esta a su vez, es la herramienta que les ayuda a

“realizar un análisis sistemático y riguroso de las actividades de apoyo y misionales, desagregando la empresa en sus actividades estratégicamente relevantes con el fin de comprender mejor el comportamiento de los costos y de las fuentes - existentes y potenciales de diferenciación” Garralda (1995).

Gráfico 1 Cadena de Valor de Servicios Integrales de Medicina y Enfermería SIME E.U. Cartagena 2014.

<p><b>INFRESTRUCTURA DE LA EMPRESA:</b> Servicios Integrales de Medicina y Enfermería SIME E.U, es una empresa, situada en la ciudad de Cartagena, de carácter privado, prestadora de servicios en salud, mediante los programas de transporte asistencial y atención domiciliaria de heridas complejas. Su capital esta constituido con aportes de los socios y algunos activos se han adquirido con financiación bancaria.</p>					
<p><b>GESTION DEL TALENTO HUMANO:</b> Selección del talento humano de acuerdo a los perfiles de cada cargo. La capacitación de los funcionarios se hace a través de cursos virtuales, seminarios y talleres nacionales e internacionales. Vinculación laboral por contratación a término definido con todas las prestaciones de ley.</p>					
<p><b>DESAROLLO DE TECNOLOGIA :</b> Cuenta con equipos biomédicos modernos y con tecnología de punta para el apoyo asistencial de los pacientes en cada uno de sus programas, adquisición de nuevos productos biotecnológicos para el apoyo de la atención de los pacientes afectados por úlceras de la piel. Como apoyo al programa de seguridad de los pacientes, SIME contrata con Met&amp;Cal el mantenimiento y calibración de los equipos biomédicos.</p>					
<p><b>COMPRAS:</b> Los insumos biotecnológicos se adquieren directamente de los laboratorios con el fin de asegurar calidad y disminución de costos. Existe control y rotación adecuado de inventarios. Compra de servicios publicitarios en medios masivos físicos y virtuales.</p>					
<p><b>LOGISTIC A INTERNA:</b> Cuenta con área específica para almacenar los insumos de acuerdo a los criterios fijados por el productor.</p>	<p><b>OPERACIONES:</b> Protocolos de atención para cada uno de los procesos desarrollados. flujogramas de cada proceso. Portafolio de servicio actualizado. Programación y asignación de recurso humano oportuno de acuerdo a las necesidades de los usuarios. Los clientes acceden a los servicios a través de los diferentes call center u oficinas de referencia y contrareferencia  Las órdenes de servicio se reciben en medio físico o virtual.</p>	<p><b>LOGISTICA EXTERNA.</b> Se agrega valor al servicio al atenderlo es su domicilio cuando tienen limitaciones para la movilización, con vehículos adecuados y debidamente identificados incluyendo todo terreno. Horario de atención 24 horas para atención oportuna de los clientes. Manejo de registros clínicos de ingresos y seguimiento de pacientes. Transporte de insumos necesarios para procedimientos en contenedores apropiados para la conservación adecuada de los mismos. Contenedores debidamente identificados para la disposición final de desechos biológicos.</p>	<p><b>MARKETING Y VENTAS:</b> Identifica potenciales clientes y realiza visitas concertadas para la venta de servicios a los diferentes aseguradores del sistema. Se realiza publicidad a través de redes sociales, avisos publicitarios, hojas volantes. Atención directa en la sede de pacientes, para reducir costos a los usuarios de los servicios.</p>	<p><b>SERVICIO AL CLIENTE:</b> Atención personalizada por parte de los funcionarios. Seguimiento al ausentismo de clientes. Comunicación y retroalimentación directa con los clientes para la retroalimentación de acuerdo a las necesidades. Seguimiento al cumplimiento de los clientes. Investigación y auditoria de incidentes y quejas por parte de los usuarios y trabajadores. Seguimiento de eventos adversos. Educación en salud a los usuarios y a su entorno familiar.</p>	<p>Se espera obtener el 100%</p>

Fuente: Datos obtenidos durante el estudio.

Acorde con lo expuesto anteriormente, SIME, ofrece a sus clientes en su propuesta de valor:

- ✓ Servicios con calidad por personal profesional capacitado, entrenado y actualizado permanentemente en congresos nacionales e internacionales.
- ✓ Atención 12 horas diarias de la clínica de heridas.
- ✓ Suministro de insumos a otros profesionales que lo ameriten, por las dificultades para su adquisición en el mercado local.
- ✓ Atención domiciliaria a todos los barrios de la ciudad de Cartagena de cualquier estrato socioeconómico, para las personas que están en casa con limitaciones físicas para su desplazamiento o dificultades de los familiares para el acompañamiento a la consulta programada, proporcionando comodidad, ahorro en tiempo y costos, disminución de riesgos y molestias a sus clientes.
- ✓ Atención domiciliaria a los pacientes en los municipios del norte del departamento de Bolívar.
- ✓ Atención integral de los pacientes con un equipo multidisciplinar.
- ✓ Servicio de telemedicina con asesoría virtual a profesionales y pacientes de otras regiones o ciudades del país.
- ✓ Servicio de transporte asistencial básico, medicalizado, pediátrico y neonatal especializado, en modernas ambulancias dotadas con los estándares de calidad establecidos en la Resolución 2003 de 2014, durante las 24 horas del día.

## **1.2 Transmitiendo esperanzas**

Para la organización SIME, los canales disponibles para comercializar su propuesta de servicio han sido variados. La distribución y ventas de los servicios se hacen por impulso y



mercadeo directo que hacen sus propietarios, por publicidad en la prensa escrita, por la página web de la empresa y por los directorios virtuales de empresas del sector salud.

El canal de comunicación directo utilizado por SIME, le ha permitido identificar las fases del mismo y conocer la percepción que su propuesta de valor genera al segmento de mercado escogido. La experiencia memorable de los pacientes ha sido de tal magnitud que ha generado un mercado voz a voz de extraordinarios resultados en la consecución de nuevos clientes, atribuyendo en no pocos casos la sanación de los usuarios al carácter místico de las manos que curan.

La evaluación de la estrategia de comunicación le ha permitido a la organización, diseñar estrategias innovadoras de servicios como respuesta a la propuesta de valor que se vende, como por ejemplo el diseño y la utilización de los lavaderos de pies, únicos, en la ciudad, la sala de terapia compresiva intermitente para mejorar la circulación linfática y venosa de los clientes afectados con linfedema y úlceras de tipo vascular venoso.

La compra de los servicios que hace el cliente, se podría decir que está fidelizada mientras el cliente sana su herida, por la atención personalizada, humana y porque se cumple con la promesa de valor que se le entrega al usuario al inicio del proceso de sanación.

La atención de los usuarios durante el proceso de curación de su lesión y en el periodo post sanación, es evaluado satisfactoriamente por los usuarios. El proceso de gestión contempla que se debe establecer contacto con los clientes en forma permanente, a través de las líneas

telefónicas fijas, móviles o por medios virtuales como el enlace creado en la página web. Cuando el usuario deja de acudir a sus citas o deserta del programa, nuestras enfermeras se comunican con ellos e indagan por las razones y si es del caso se acude a la atención domiciliaria.

SIME asume el compromiso de la educación en salud de los usuarios en los temas que atañen a sus patologías, como es el caso de la diabetes mellitus, las enfermedades vasculares periféricas y la obesidad y el sobrepeso entre otras, así como la promoción y conservación de la salud mediante la adopción de estilos de vida saludables.

La estrategia de marketing de SIME se fundamenta en dos estrategias: La profundización del mercado y la diversificación relacional del portafolio, diseñando un plan de mercadeo acorde con la situación financiera y asistencial de la empresa y la inclusión de nuevos servicios, como las terapias compresivas intermitentes, cámara hiperbárica, consultas especializadas por cirugía vascular periférica, cirugía plástica, nutrición y medicina interna entre otros. La creación de la Tienda de Curaciones para la distribución de insumos y dispositivos médicos para el cuidado avanzado de heridas.

La estrategia de integración hacia atrás, que busca la adquisición de las empresas proveedoras, es imposible aplicarla teniendo en cuenta que SIME no posee los recursos financieros para este objetivo. En consecuencia se opta por las mejores relaciones con los proveedores llegando incluso a ser sus divulgadores científicos a nivel nacional e internacional.

De acuerdo a la discusión anterior, SIME, ofrece a sus clientes en los canales de comunicación

- ✓ Sede Principal (propia) ubicada en la avenida el Consulado cerca a otras instituciones de salud y con líneas de transporte público y privado lo que permite la visualización de avisos publicitarios.
- ✓ Sede dos ubicada en la zona sur oriental de la ciudad de Cartagena (estratos socioeconómicos uno y dos).
- ✓ Servicio telefónico local y celulares las 24 horas del día.
- ✓ Visita Directa a clientes programadas periódicamente.
- ✓ Página web disponible y actualizada.
- ✓ Correos electrónicos para recibir y tramitar ordenes de prestación de servicios.

### **1.3 Identificando necesidades**

En el modelo de Canvas, se define el bloque de segmentos de mercado “como los distintos grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa” SIME, fue creada como esencia de una estrategia de prestar un servicio diferente a como lo prestan las demás empresas, focalizada en un grupo de personas que padecían heridas complejas, con afectación de la calidad de subsistencia propia y de su entorno familiar.

La organización SIME está dirigida a los siguientes segmentos de Mercado (ver tabla No.1). Régimen contributivo conformado por diferentes Empresas Promotoras de Salud (EPS) (heridas complejas 30% y transporte asistencial 40%).

- ✓ Régimen subsidiado integrado por las Empresas Promotoras de Salud del Régimen Subsidiado en Salud (EPS´S) (heridas complejas 35% y transporte 40%)
- ✓ Personas afiliadas a aseguradores de los regímenes especiales (Ferrocarriles Nacionales, Fuerzas Armadas y de Policía, etc.).
- ✓ Personas afiliadas a las aseguradoras de medicina prepagada.
- ✓ Personas particulares que solicitan los servicios, de todos los estratos socioeconómicos, por no contar con una entidad en salud que se le proporcione los servicios ofertados o por la negación de la EPS a la cual pertenece a ellos o un familiar en particular (heridas complejas 30% y transporte asistencial 10%).
- ✓ Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPS), para el servicio de ambulancias y el de heridas cuando los métodos utilizados por ellos fracasan o hay tutela por el paciente (transporte asistencial 5%).
- ✓ Instituciones organizadoras de eventos (partidos de fútbol, eventos culturales, escolares, entre otros), en la Ciudad de Cartagena (transporte asistencial 5%).
- ✓ Profesionales de la ciudad de Cartagena que requieren productos para el cuidado de las heridas por no encontrarse en farmacias convencionales (4% venta de productos para cuidado de las heridas).
- ✓ Consultas y asesorías por internet con los seguimientos de casos y venta de insumos, a pacientes de otras ciudades (1% en la clínica de heridas).

Actualmente en la ciudad de Cartagena se encuentran constituidas 13 empresas competidoras en el programa de transporte asistencial, de las cuales 12 son de derecho privadas

y 1 de derecho público. En el de cuidado en casa se cuenta con 10 instituciones prestadoras de servicio de derecho privado y en el programa de heridas complejas 7 también privadas.

La Ley 100 de 1993 en su libro II y sus decretos complementarios, reestructuran el Sistema de Seguridad Social en Salud en Colombia. De esta manera crea el mercado de los servicios asistenciales mediante los regímenes contributivo, subsidiado y especiales. Las empresas promotoras de salud (EPS) se encargan de las afiliaciones de los colombianos al sistema y del recaudo de las cotizaciones. A la vez la ley los faculta para contratar sus redes de prestadores. Las instituciones prestadoras de servicios (IPS) serán las encargadas de prestar los servicios asistenciales a los usuarios del sistema.

**Tabla 1** Distribución porcentual del segmento de mercado de SIME. Cartagena 2014.

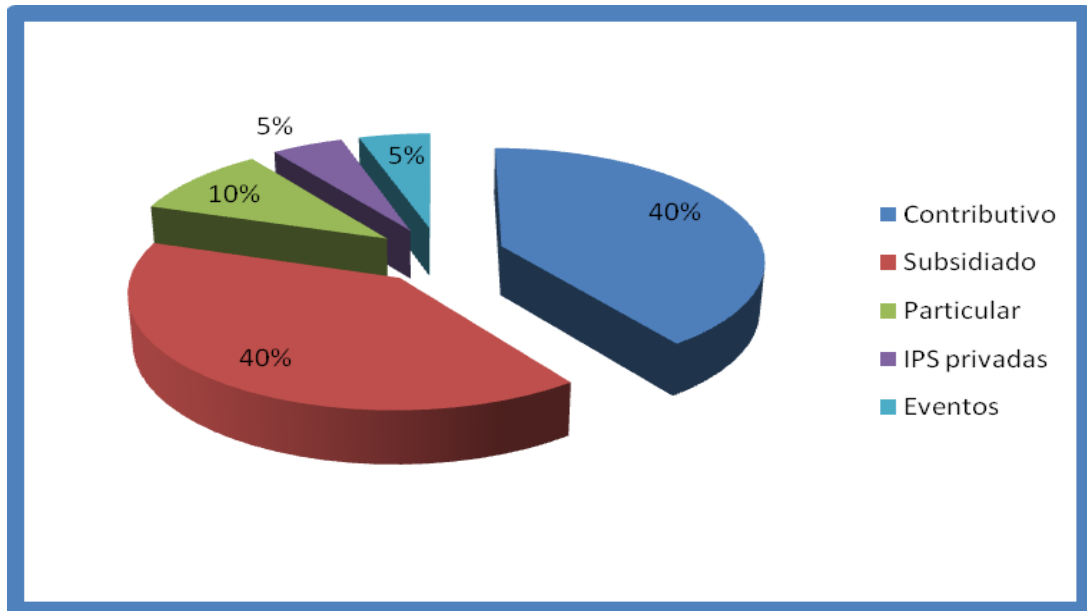
<b>PROGRAMAS</b>	<b>SEGMENTOS</b>	<b>PORCENTAJES PARTICIPACIÓN</b>
<b>Clínica de heridas</b>	Contributivo	30%
	Subsidiado	35%
	Particular	30%
	Consulta internet	1%
	Venta de productos	4%
<b>Subtotal</b>		100%
<b>Transporte asistencial</b>	Contributivo	40%
	Subsidiado	40%
	Particular	10%
	IPS privadas	5%
	Eventos	5%
<b>Subtotal</b>		100%

Fuente: Base datos de SIME

La Tabla No. 1 muestra la distribución porcentual de los pacientes atendidos en el último trimestre, de acuerdo al régimen al que se encuentran afiliados. El segmento de mercado con

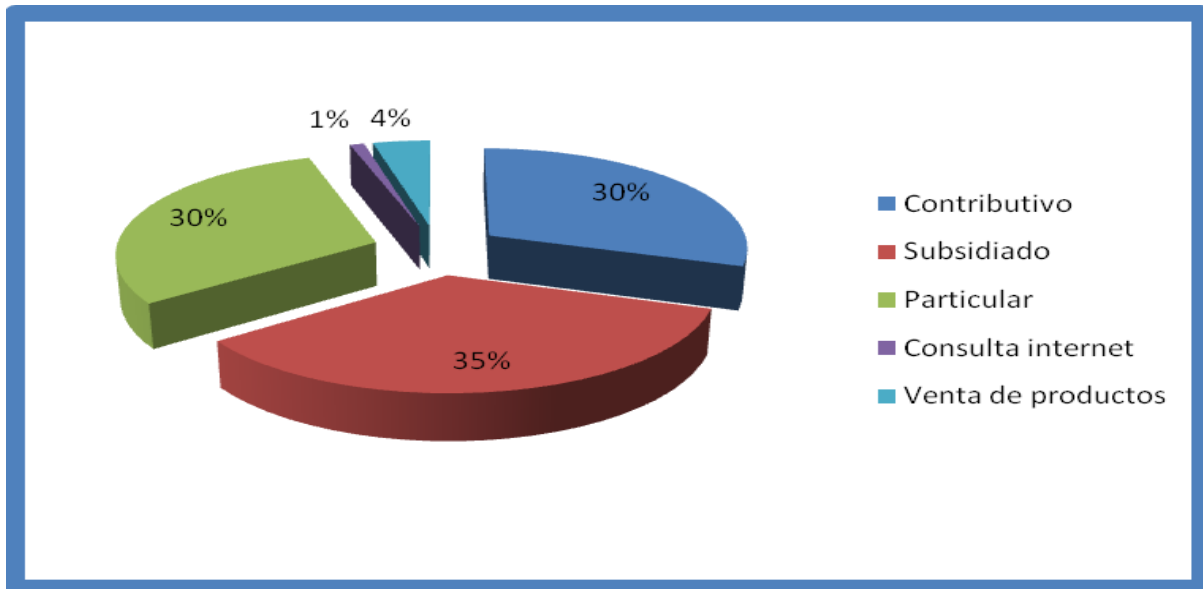
mayor distribución porcentual para SIME es el régimen subsidiado (35% en la clínica de heridas y 40% en el transporte asistencial), seguido en igual porcentaje el régimen contributivo y particular (30% en clínica de heridas y 40% en el transporte asistencial). Teniendo en cuenta la cobertura general de la población asegurada al sistema general de seguridad social en salud en el distrito de Cartagena, para el año 2011, fue de 96,02% donde el 42,9% corresponde al régimen subsidiado y 53,12% al régimen contributivo (Gráfico No. 2 y 3). Esta diferencia podría explicarse, en razón a que los pacientes que se encuentran afiliados al régimen subsidiado, sufren con mayor rigor las lesiones crónicas de la piel, las cuales son favorecidas por las malas condiciones higiénicas ambientales, la malnutrición, las dificultades para el acceso a la atención médica e inclusive por razones de tipo cultural.

*Gráfico 2 Distribución porcentual del segmento de mercado Servicio de transporte asistencial de SIME 2014*



Fuente: Base de datos de SIME.

*Gráfico 3 Distribución porcentual del segmento de mercado Clínica de heridas de SIME 2014*



Fuente: Base de datos de SIME.

#### **1.4 Humanización con los usuarios**

Vivimos en una sociedad cambiante donde el consumidor requiere una atención personal más allá de los estereotipos que las segmentaciones geodemográficas y psicográficas pueden ofrecernos. Alet (2004), describe que del análisis realizado a las 100 empresas con crecimiento más rápido en Los Estados Unidos, las dos razones de su éxito son: a) Poner al cliente en primer lugar, escuchándole, comprendiéndole y sirviéndole; 2) Moverse con gran rapidez y adaptabilidad.

En ninguna actividad económica es tan importante la relación que se debe guardar con el cliente, como en la venta de servicios de salud. En ésta la relación profesional–cliente es de trascendental importancia y determinante del éxito o el fracaso de la intervención que se le

ofrece al usuario de los servicios, por lo tanto en SIME los cuidados son proporcionados mediante:

- ✓ Asistencia personal: Los clientes cuentan con facilidad de comunicación con cualquier funcionario o directivo cuando lo ameriten.
  
- ✓ Los usuarios y clientes cuentan con facilidad de comunicación para buscar soluciones en conjunto cuando lo necesiten.
  
- ✓ Continuidad en la prestación de los servicios, el usuario en el programa de heridas tiene la opción de escoger el profesional que brindara los cuidados, esto permite afianzamiento en las relaciones, continuidad en los servicios y empatía con el paciente.
  
- ✓ Buzón de sugerencias, quejas y reclamos a través del cual, los usuarios expresan sus inquietudes mediante un escrito en un formato diseñado para tal fin. A su vez SIME, estudia las sugerencias, las quejas o los reclamos y da una respuesta acorde con lo expresado por los usuarios y aplica los correctivos o las sugerencias del caso.
  
- ✓ Los vehículos de transporte asistencial, tienen en todos sus costados los teléfonos, tanto fijos como celulares, para la comunicación durante las 24 horas de los usuarios con la empresa, para manifestar sus inquietudes, incluyendo la aprobación o desaprobación de la atención recibida de nuestros funcionarios.



- ✓ Capacitación continuada en salud a nuestros clientes mediante videos, Conferencias y educación incidental en la sala de espera y durante las visitas domiciliarias.
- ✓ Formación en temas de salud relacionados con la patología de los pacientes a los cuidadores.
- ✓ Medición de los indicadores de la calidad de la atención.

### **1.5 Generando ingresos**

La gestión financiera de caja cobra importancia trascendental. De ello depende que no aparezcan cuellos de botella financieros y crisis de crecimiento. Las fuentes principales de financiamiento para el crecimiento de la empresa son: Reinversión de utilidades, proveedores y clientes, ingreso por servicios, alianzas estratégicas, ingresos por negocios no relacionales, créditos bancarios de corto plazo, sobregiro en cuenta corriente e inversores ángeles. Lograr un flujo equilibrado no es algo sencillo para los emprendedores dinámicos (Kantis, 2011)

De las alternativas enunciadas, SIME para su crecimiento y afianzamiento en el mercado opta por las siguientes fuentes de ingreso:

- ✓ Ingresos generados por prestación de servicios a las diferentes EPS, EPS'S e IPS, con carteras a 45 días.
- ✓ Flujo de caja por venta de servicios a particulares.

- ✓ Ingreso por capacitación y asesoría a recurso humano en salud nacional e internacionalmente.
- ✓ Préstamos bancarios a través de la cooperativa en calidad de asociada.
- ✓ Venta de activos por deterioro.
- ✓ Venta de insumos a particulares.
- ✓ Venta de activos ociosos.

### **1.6 Marcando la diferencia**

Los aspectos claves para el éxito o fracaso competitivo, oportunidades y amenazas de SIME con relación a las empresas que se encuentran actualmente en el mercado del cuidado heridas y el transporte asistencial se encuentran enunciados en la tabla No.2 para su análisis.

**Tabla 2** Referenciación competitiva del mercado SIME y empresas competitivas. Cartagena 2014.

<b>ASPECTOS CLAVES DE ÉXITO O FRACASO DE SIME</b>	<b>ASPECTOS CLAVES DE ÉXITO O FRACASO DE LA COMPETENCIA</b>
<b>Vinculación de recurso humano en planta</b>	<b>Vinculación recurso humano a destajo</b>
<b>Vinculación de la empresa a grupos de investigación reconocidos por Colciencias</b>	<b>Ninguna vinculación a grupos de investigación</b>
<b>Prestación del servicio de clínica de heridas complejas por profesionales de la enfermería</b>	<b>Prestación del servicio de clínica de heridas complejas por auxiliares de enfermería no profesionales</b>
<b>Oferta de servicios ampliada a municipios del norte del departamento y estratos socioeconómicos 1 y 2.</b>	<b>Limitación de la oferta por dificultades de acceso de vías</b>
<b>Poco parque automotor de y parcialmente nuevo</b>	<b>Mayor parque automotor relativamente nuevo</b>

<b>Poca relación político administrativa en el mercado de las empresas estatales</b>	<b>Relaciones político administrativas favorables en el mercado de las empresas estatales</b>
<b>Insumos avanzados para cuidado de las heridas</b>	<b>Carencia de insumos avanzados para el cuidado de las heridas lo que se convierte en competencia desleal y engaño a usuarios</b>
<b>Formación en cuidado avanzado de heridas mediante la asistencia a congresos científicos independientes.</b>	<b>Formación en cuidado avanzado de heridas con laboratorios lo que impide conocer otras alternativas terapéuticas.</b>
<b>Ambulancias básicas, medicalizadas y neonatales dotadas con equipos para cubrir las necesidades de sus usuarios</b>	<b>Inexperiencia de la competencia en traslados asistenciales de alta complejidad con ventilación mecánica</b>
<b>Vehículos todo terreno para atención domiciliaria debidamente identificados con logos de misión médica.</b>	<b>Medios de transporte por los profesionales que atienden su programa de heridas.</b>
<b>Experiencia certificada y actualizada de más de 20 años</b>	<b>Integración vertical en muchas de ellas</b>
<b>Sede Física propia con posibilidades de expansión del portafolio de servicios</b>	<b>Carencia de sedes propias y limitación para la expansión del portafolios</b>
<b>Relaciones con los proveedores de insumos</b>	<b>Reducción de costos laborales mediante convenios docente asistenciales</b>
<b>Utilización de internet para la atención remota por telemedicina</b>	<b>Limitación de la atención al caso urbano con vías pavimentadas</b>
<b>Capital intelectual con formación especializada y maestrías y con capacitación continuada</b>	<b>Recurso humano sin formación especializada ni de maestrías</b>
<b>Experiencia como conferencistas divulgadores nacionales e internacionales</b>	<b>Ninguna experiencia como conferencistas o divulgadores científicos.</b>
<b>Reconocimiento local y nacional como pioneros del cuidado avanzado de heridas</b>	<b>Aparición reciente en el mercado</b>
<b>Referencia hacia nuestra institución de pacientes con casos complejos de médicos especialistas y otros grupos de</b>	<b>Remiten los casos muy complejos</b>

---

## **cuidado de heridas**

---

Fuente: Datos recolectados durante el estudio.

### **1.7 Competencias centrales**

SIME, en sus actividades o competencias centrales ofrece:

- ✓ Venta de servicios asistenciales como los cuidados de heridas complejas.
- ✓ Venta de servicios de transporte asistencial de alta complejidad.
- ✓ Venta de insumos para curaciones.
- ✓ Venta de servicios de laboratorio clínico mediante toma de muestras.
- ✓ Asesorías y Capacitaciones en el tema de heridas complejas.
- ✓ Convenios con instituciones formadoras de recursos humanos en salud.
- ✓ Fortalecimiento de la línea de investigación, como formadora de capital intelectual.

### **1.8 Consolidando el liderazgo**

La Organización para su crecimiento y consolidación de su liderazgo en el mercado de la salud, realiza alianzas estratégicas con empresas que complementen su oferta de servicios o aporten el apoyo logístico necesario para el cumplimiento del su portafolio de servicio, entre ellas tenemos:

- ✓ Alianzas y buenas relaciones con laboratorios proveedores de insumos.
- ✓ Vinculación en calidad de asociado a Coomeva Cooperativa.
- ✓ Vínculos financieros con Bancoomeva.
- ✓ Alianza con la Universidad de Cartagena para la Investigación y Desarrollo.

## 1.9 Estructura de costos

Los ingresos operacionales de la empresa SIME E.U, en los primeros siete años de funcionamiento (ver tabla No. 2 grafica No.3), tuvieron un crecimiento vertiginoso, sin embargo en los dos ultimos años del periodo analizada, esta dinamica cambia. Comparado el año 2005 cuando arranca la empresa, versus el 2006, segundo año de operaciones, el aumento de los ingresos operacionales fue de casi diez veces el valor vendido en el primer año. Tubo gran incidencia en el crecimiento de los ingresos en ese segundo año la adquisicion de tres ambulancias, pero fundamentalmente el voz a voz del servicio prestado que era completamente novedoso y la carencia absoluta de competencia.

**Tabla 3** Ingresos operacionales Vs pérdidas y ganancias SIME. Cartagena 2014.

<b>ITEMS</b>	<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>GANANCIAS PERDIDAS</b>	<b>VARIACIÓN % DE INGRESOS OPERACIONALES</b>
<b>AÑO 2005</b>	11.080.000	6.852.563	-----
<b>AÑO 2006</b>	108.780.000	26.889.856	81%
<b>AÑO 2007</b>	202.067.029	51.995.813	85%
<b>AÑO 2008</b>	401.051.140	130.471.461	98.47%
<b>AÑO 2009</b>	584.566.163	165.092.686	45.75%
<b>AÑO 2010</b>	631.412.000	247.970.120	8.01%
<b>AÑO 2011</b>	812.852.272	277.262.561	28.73%
<b>AÑO 2012</b>	764.070.091	258.450.276	-6%
<b>AÑO 2013</b>	775.654.156	245.658.123	1.5%

Fuente: Balances de la empresa SIME.

Gráfico 4 Relación de ingresos operacionales de SIME, durante años 2005 – 2013. Cartagena 2014.



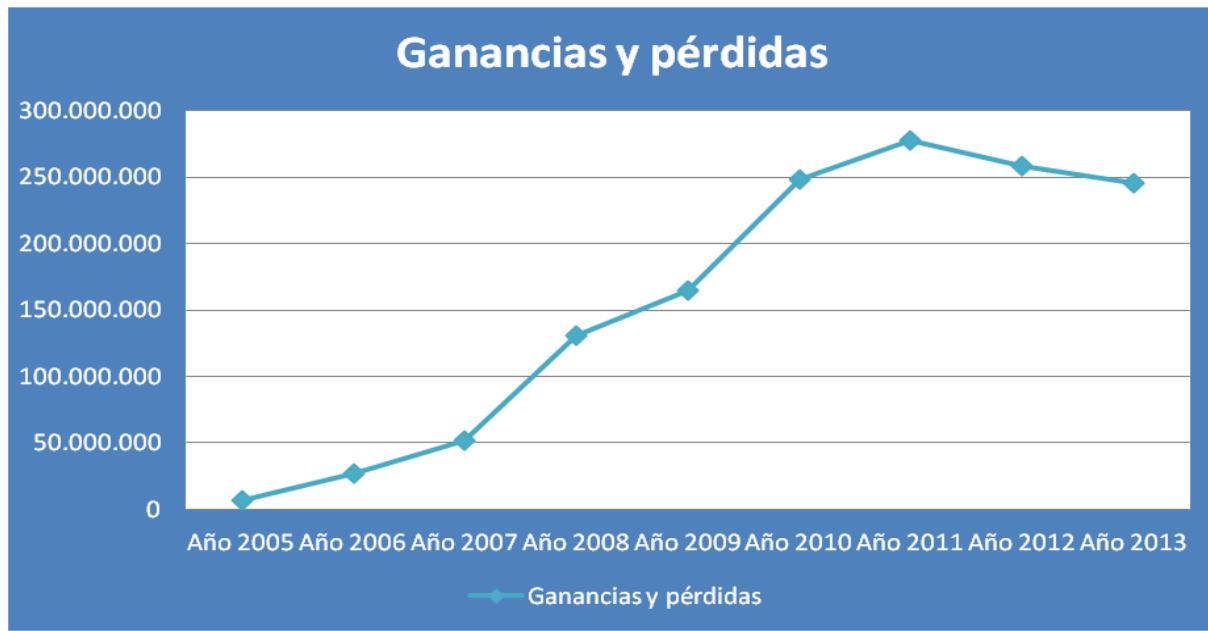
Fuente: Balances de la empresa SIME

El año 2006 comparado con el 2007 la variación porcentual fue del 85%, el 2007 versus el 2008, la variación porcentual fue del 98%, el año 2008 versus el año 2009 la variación porcentual sigue siendo creciente con el 45%, la variación del 2009 versus 2010 alcanza el 8%, la del 2010 versus 2011 es el último año en el período analizado que la variación es creciente llegando a ser del 28%.

El comparativo de los ingresos operacionales de los últimos años empieza a mostrarnos los efectos de los cambios en el mercado y es cuando la competencia en el negocio de las ambulancias se recrudece y también empiezan a operar nuevos negocios en el manejo de las heridas complejas y la atención domiciliaria que es uno de los programas fuertes de SIME E.U (ver Gráfico No. 4).

A todo lo anterior también se le suma el retroceso tarifario en los servicios prestados. Los ingresos del año 2012 versus el 2011 tuvieron un retroceso del 6% y para el 2013 último año analizado empieza una recuperación pero frente a los ingresos del 2012 que alcanza a ser del 1,5%, pero todavía no se alcanzan los niveles de ingresos operacionales del 2011 que es el año donde se alcanza los mayores niveles de ingresos de la compañía.

Gráfico 5 Relación ganancias y pérdidas SIME años 2005 – 2013. Cartagena 2014.



Fuente: Balances de la empresa SIME

La gráfica No. 5 correspondiente a las utilidades de la compañía, tienen un comportamiento similar al de los ingresos operacionales analizados en la gráfica No.4 (siempre que se mantenga la proporción de los costos y gastos), por ser las utilidades proporcionales a los ingresos. Por lo anterior se observa que las ganancias a partir del año 2005 y años subsiguientes hasta llegar al año 2011 conservan la tendencia de los ingresos en esos mismos años. Por las

razones ya conocidas, en los años 2012 y 2013 se caen los ingresos por lo tanto se disminuyen las ganancias.

### **1.10 Retos y sus paradigmas**

#### **✓ Estancamiento y retroceso en el tema tarifario**

En el mercado de la salud en Colombia, existe una posición dominante de las EPS, lo que ha llevado a que no se haya hecho una actualización tarifaria real acorde con los costos de los diferentes servicios. Aún se pactan tarifas con base en el manual tarifario ISS 2001, algunas veces con descuentos, lo que va en detrimento patrimonial de las empresas, que con la expectativa del trabajo por volumen, no retribuye el gasto que se hace para mantener la operación de la empresa.

Otro factor importante generador de crisis para la organización, es la guerra de precios originada por el ingreso al mercado de otras empresas y de cuidados de heridas en Cartagena. En consecuencia, se presenta una sobre oferta en el mercado. Lo anterior, sumado a la posición dominante por parte de las empresas aseguradoras a llevado a SIME, a disminuir las tarifas, disminuyendo el margen de rentabilidad de las operaciones, haciendo más complejo el panorama para la empresa.

#### **✓ Impago de cartera por parte de las EPS.**

La alta cartera morosa de algunas empresas promotoras de salud (EPS), constituye una amenaza sobre todo para los pequeños empresarios que no pueden subsistir con deudas mayores a 60 días. Este momento la crisis se ha manejado mediante la reducción de gastos operacionales,



sin disminuir la calidad en la prestación de los servicios, marcando la diferencia en la atención, disminución de la oferta de servicios, capacitación constante e innovación en los procesos mediante la reformulación de los mismos, incrementando la venta de servicios hacia empresas clientes con mejor récord de cumplimiento en el pago de sus obligaciones. Actualmente la edad de la cartera morosa alcanza en algunos casos 270 días. Lo expuesto anteriormente, lleva a la empresa a tener dificultades para el cumplimiento de los compromisos contraídos con proveedores internos y externos por las dificultades en la recuperación de cartera.

✓ **Debilidades documentales en el proceso de radicación de facturas**

Las dificultades para la recuperación de la cartera morosa, se generan inicialmente por la reticencia de la EPS, a firmar al momento de radicar las facturas enviadas por correos certificados. Lo anterior limita las acciones jurídicas contempladas en la ley para cobros por vía judicial. Ante esta negativa la organización ha liderado el desplazamiento de funcionarios de SIME, a las oficinas administrativas de diferentes EPS, con sede en la ciudad de Barranquilla para radicar dichas facturas.

✓ **Bajo poder adquisitivo de los usuarios**

Los usuarios que requieren los servicios, especialmente de heridas complejas en su mayoría son de estrato socioeconómico uno, dos y tres, con ingresos precarios, limitándoles su capacidad de pago de la atención particular, cuando los servicios son negados por su EPS. La organización impulsó la creación de una fundación con el fin de captar recursos nacionales e internacionales, con el fin de brindarles a los usuarios sin capacidad de pago la oportunidad de la atención.

✓ **Retos**

Dentro de los dilemas o retos que enfrenta la empresa, tenemos:

- Los ingresos originados por venta de servicios en efectivo, financian en gran medida la operación del servicio de ambulancia para las EPS, que mantienen una cartera morosa de manera indefinida. Frente a esta realidad los directivos se plantean el dilema ¿Vale la pena seguir invirtiendo en la venta de servicios a EPS, con cultura de pago dudosa con recursos en efectivo? ¿Cerrar el servicio de transporte asistencial por los altos costos de operación y baja rentabilidad?
  
- El servicio nocturno de transporte asistencial nos produce altos costos por concepto de pago de nominas, frete a lo cual se plantea el siguiente dilema. ¿Suspender el servicio nocturno de transporte asistencial?
  
- La atención que se brinda actualmente a usuarios de otras ciudades, donde no existe la oferta de servicio de clínica de heridas, plantea el dilema ¿Abrir el servicio de clínica de heridas en otras ciudades como Barranquilla, por ejemplo?

## **2. Camino a seguir**

En el caso de estudio se pudo evidenciar que la organización actualmente esta en capacidad científica y logística de cumplir con lo ofertado en su portafolio de servicios con un recurso humano calificado, con apoyo logístico necesario para la atención de los usuarios ambulatorios y domiciliarios, con elementos avanzados para los cuidados de las heridas y el transporte asistencial.

Los datos consignados de la organización favorecen la reflexión en torno a los momentos de crisis que atraviesa el sector salud. Estos aspectos llevan a los investigadores a poner en consideración de los estudiantes que se vinculan a diferentes programas académicos del área administrativa, la formulación del direccionamiento estratégico adecuado para la organización, que permitan a SIME E.U, salir adelante en esta coyuntura y ser sostenible en el tiempo y a la vez favorezca el despertar de iniciativas y el fortalecimiento de la capacidad administrativa aplicables a un futuro escenario laboral.

Por tanto se espera, fomentar, desarrollar y generar propuestas viables por parte de los estudiantes y docentes de habilidades estratégicas y competencias específicas proyectadas hacia el futuro de la empresa en estudio.

Para ello los investigadores plantean los siguientes interrogantes con el fin de resolver los retos y dilemas a los cuales se enfrenta la organización:

1. ¿Cuál es el problema real que presenta el caso y pone en peligro la estabilidad de la organización?
2. ¿Cuál es la posición competitiva de la empresa en el mercado?
3. ¿Quiénes son sus competidores?
4. ¿Cuáles son las ventajas o desventajas competitivas de la organización?
5. ¿Cuál es la estrategia competitiva que le permitirá a la empresa SIME E.U, un crecimiento sustentable?
6. ¿Qué puede ofrecer la organización a los clientes para diferenciarse de la competencia?
7. ¿Cuáles productos o servicios que ofrece la organización son más rentables?
8. ¿Qué podrían anticipar los creativos de la organización sobre las futuras necesidades del mercado?
9. ¿Qué estrategias se le ocurren para diseñar un plan de marketing que permita una profundización del mercado de la salud y lograr un posicionamiento de marca en el mismo?

10. ¿Qué cambios serían necesarios realizar en SIME E.U para responder a las circunstancias planteadas?

## **Bibliografía**

- ✓ Alet, J. (2004). *Cómo obtener clientes leales y rentables. Marketing Relacional* .  
Barcelona: Gestión 2000.
  
- ✓ Camacho, M. (2011). Historias empresariales en los estudios de casos. *Pensamiento y gestión* , 196-210.
  
- ✓ Código de Comercio de Colombia (2010). Reformas, reglamentos y legislación.  
Jurisprudencia y Doctrinas. Comentarios Prácticos. Legis.
  
- ✓ David, FD. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. Mexico: PRENTICE  
HALL.
  
- ✓ Garralda, J. (1999). La cadena de valor. *bussines school* , 8.
  
- ✓ George, G. &. (2001). Entrepreneurship theory and practice. *The Business Model in Practice and its Implications for Entrepreneurship Research*, 83-111.
  
- ✓ George, G., & Bock, A. J. (2011). Entrepreneurship theory and practice. *The Business Model in Practice and its Implications for Entrepreneurship*, 35-111.

- ✓ Joaquin, G. (1999). La cadena de valor. *bussines school* , 8.
  
- ✓ Kantis, H. (2011). *Corriendo fronteras para crear y potenciar empresas*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
  
- ✓ Ley 550 de 1999. Por el cual se establece un régimen que promueve y facilite la reactivación empresarial y la reestructuración de los entes territoriales para asegurar la función social de las empresas y lograr el desarrollo armonico de las regiones y se dictan disposiciones para armonizar el régimen legal vigente con las normas de esta ley. Congreso de Colombia.
  
- ✓ Osterwalder A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocios*. Barcelona: planetadelibros.com.
  
- ✓ Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Christopher, T. (2005). CLARIFYING BUSINESS MODELS: ORIGINS, . *Comunicación* .
  
- ✓ Palacios, C. (2010). *Dirección Estrategica*. Bogotá: Ecoe Edicciones.
  
- ✓ Rodriguez G., & Henrique, A. (2011). *Aplicación del modelo de dirección estrategica para la integración del sistema de dirección en la unidad empresarial de base de logistica y mantenimiento de la empresa de bebidas y refresco de la Habana*. Habana: Instituto Superioe Poplitecnico Jose Antonio Echeverria CUJAE

**Anexos**



## **I. FICHA TECNICA**

Para ello los investigadores plantean los siguientes caminos a seguir con el fin de resolver los retos y dilemas a los cuales se enfrenta la organización:

1. ¿Cuál es el problema real que presenta el caso y pone en peligro la estabilidad de la organización?

R/. Frente a los estancamientos tarifarios, la alta concentración de la composición de la cartera en el renglón de más de 90 días y la dificultad para presentar las demandas judiciales por la negación a la firma de las facturas, la utilización de los recursos frescos en el funcionamiento de la unidad de negocio de transporte hospitalario (ambulancias) pone en peligro la liquidez de la empresa por cuanto el recaudo de esta facturación es lento y sus insumos se deben pagar al contado.

2. ¿Cuál es la posición competitiva de la empresa en el mercado?

R/. Teniendo en cuenta el modelo de la ventaja competitiva de Porter, "la estrategia competitiva toma acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en una industria, con la finalidad de hacer frente, con éxito, a las fuerzas competitivas y generar un retorno sobre la inversión", por tanto SIME debe asumir una posición defensiva en la unidad de negocio del transporte hospitalario (Ambulancias), que consume los ingresos frescos y por el contrario reforzar la penetración de mercado y diversificación en la unidad de negocio de heridas complejas, debido a que sus nuevas estrategias de cuidado y sanación han reforzado su

aceptación. Según Michael Porter: *"la base del desempeño sobre el promedio dentro de una industria es la ventaja competitiva sostenible"*. Por lo anterior, consideramos que en el negocio de la clínica de heridas, SIME aún mantiene el liderazgo en la ciudad y el departamento, por su Know How, por los insumos de biotecnología usados y por la alta capacitación de su personal asistencial.

3. ¿Quiénes son sus competidores?

En la unidad de negocios del transporte asistencial la principal competencia está en las siguientes empresas: Setransalud, Miga Salud, Suministros integrales, Amvif, Cruz Roja Colombiana y el Centro Médico Buenos Aires.

En la unidad de negocios de la clínica de heridas complejas, la única y real competencia está en la empresa Nutrición y Heridas Lucas.

4. ¿Cuáles son las ventajas o desventajas competitivas de la organización?

R/. La organización SIME posee como principal ventaja competitiva el cuidado y sanación de heridas complejas, teniendo en cuenta su know how, su capacidad innovadora y el profesionalismo de su talento humano, acompañado de la mística con se llevan a cabo los procesos internos. En cuanto a los traslados asistenciales, la mayor ventaja radica en los traslados de los pacientes de alta complejidad que requieren ventilación mecánica, tanto adultos, pediátricos y neonatales. Por otro lado se considera como desventaja competitiva la carencia de músculo financiero para apalancar la baja rotación de la cartera.

5. ¿Cuál es la estrategia competitiva que le permitirá a la empresa SIME E.U, un crecimiento sustentable?

R/. SIME debe utilizar estrategias ofensivas en su unidad de negocio más rentable que corresponde al cuidado y sanación de las heridas complejas. Es así como la profundización de mercados y la diversificación relacional le permitirá llegar a nuevos mercados con una oferta de servicios ampliada, que les garanticen su permanencia y generación de valor a sus propietarios.

6. ¿Qué puede ofrecer la organización a los clientes para diferenciarse de la competencia?

R/ Trato humanitario dando lo mejor de cada profesional, actualización permanente para hacer llegar a los usuarios los últimos avances biotecnológicos y científicos para el cuidado de sus dolencias. Continuar con el servicio justo a tiempo de las necesidades de los usuarios. Continuar con el plan de mejoramiento continuo y una constante comunicación con nuestros clientes.

7. ¿Cuáles productos o servicios que ofrece la organización son más rentables?

R/ La mejor rentabilidad la ofrecen, en su orden, la clínica de heridas complejas, porque permite manejar adecuadamente los costos de cada procedimiento y gran parte de los usuarios cancela en efectivo los servicios prestados, lo que evita pérdidas financieras por carteras morosas. También el servicio de toma de muestras de laboratorio clínico, ofrece una buena rentabilidad, porque es una intermediación donde la organización no invierte mucho y en cambio recibe recursos importantes para la empresa.

8. ¿Qué podrían anticipar los creativos de la organización sobre las futuras necesidades del mercado?

R/ La atención d eventos masivos, requiere la implementación de unidades de ATH (Atención Pre-Hospitalaria). SIME debería explorar este mercado aún en océano azul, para tratar de adelantársele a la competencia y mercadearlo junto con el servicio de transporte asistencial.

La formación de recurso humano en cuidados de heridas complejas (diplomados, especialidades, pasantías, etc.) podría ser otra alternativa hacia el futuro ante la dificultad para conseguir recurso humano competente en esta materia.

9. ¿Qué estrategias se le ocurren para diseñar un plan de marketing que permita una profundización del mercado de la salud y lograr un posicionamiento de marca en el mismo?

R/. La organización SIME desde su comienzo focalizó su mercado en el segmento de pacientes con heridas complejas. Este segmento de mercado constituye el nicho en el que la empresa se especializó y al que debe orientar estrategias para ampliarlo y protegerlo, tales como: Incrementar su estrategia de comunicación para penetrar nuevos mercados, establecer escala tarifaria por estratificación para permitir acceso a las personas de estratos bajos poder sufragar sus tratamientos, diseño de tratamientos por posibilidades pago, profundizar en la humanización y calidad del servicio. También se debe mercadear la marca Clínica de Heridas Complejas Martha Osorio Lambis, por el reconocimiento que existe de este nombre cuando de heridas crónicas de difícil cuidado se habla.

Así mismo, en el plan de marketing, se debe insistir en vender "los cuidados" y no curaciones, así como la promesa de valor de "sanación" de las lesiones por ser un término que engloba todas las dimensiones del ser humano.

10. ¿Qué cambios serían necesarios realizar en SIME E.U para responder a las circunstancias planteadas?

R/. En SIME se ha planteado una estrategia ofensiva basada en la profundización de mercados y la diversificación relacional, para cual se requiere implementar procesos de gestión del conocimiento para documentar el conocimiento tácito y este se convierta en explícito en los niveles donde se requiera. Los servicios de salud son personalizados y con el incremento de la base de clientes-pacientes que se pretende, hará necesario que se incremente la base de personal tratante de pacientes, quienes deben tener acceso a los protocolos de servicio y estar empoderados de la mística que hace parte de la cultura de la organización para brindar una atención estandarizada.

De otra parte, en la unidad de negocios de transporte hospitalario (ambulancias), la prestación del servicio se debe orientar a otros segmentos de mercados, como por ejemplo a las empresas organizadoras de eventos que por normatividad legal deben disponer de un servicio de ambulancia durante el desarrollo de los eventos, los cuales ya se sabe que pagan oportunamente.

La organización debe migrar de un estatus de empresa unipersonal (EU), hacia el de sociedad anónima simplificada (SAS), porque como está actualmente, los propietarios responden solidariamente con su patrimonio.

## **II. NOTA PEDAGOGICA**

Osterwalder & Pigneur (2010), describe una guía práctica para visionarios, que desean desafiar los anticuados modelos de negocios y diseñar las empresas del futuro, mediante la elaboración de un lienzo, que se constituye en un lenguaje común para describir, visualizar, evaluar y modificar el modelo de negocios, creando, proporcionando y captando valor.

El lienzo, consta de los siguientes nueve módulos (ver Gráfico No.6)

### **a. SEGMENTOS DE MERCADOS (SM)**

Este módulo hace referencia a los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa. Los clientes son el centro en cualquier modelo de negocios, ellos proporcionan la vida a la organización.

Los clientes se pueden agrupar en uno o varios segmentos teniendo presente las necesidades, comportamientos y atributos comunes del cliente objetivo. Un modelo de negocios puede definir uno o varios segmentos de mercado fundamentado en los criterios de inclusión y exclusión de los mismos.

## **b. PROPUESTA DE VALOR (PV)**

En este módulo se describe el conjunto de productos y servicios que crean valor a un segmento de mercado específico. La propuesta de valor permite al cliente fidelidad a una u otra empresa, se diseña y se centra en solucionar las necesidades a un grupo de clientes que tienen problemas, con el objetivo de satisfacer sus necesidades, constituyéndose en un serie de ventajas que la empresa ofrece a sus usuarios..

Algunas propuestas de valor pueden ser innovadoras o parecidas a otras existentes con algún atributo o característica adicional. La propuesta de valor pueden ser cuantitativa (precios, reducción de costos, reducción de riesgos, velocidad de servicio), o cualitativa (diseño, experiencia, novedad, rendimiento. Personalización, comodidad, accesibilidad, marca).

## **c. CANALES (C)**

Es el medio o canales de comunicación mediante la cual la empresa se comunica con los diferentes segmentos, establecen el contacto entre personas y clientes.

Los canales también permiten dar a conocer a los clientes los productos y servicios de una empresa, los ayudan a evaluar la propuesta de valor de la organización, permiten que compren productos y servicios específicos y ofrecen un servicio de atención postventa.

Estos pueden ser directos, indirectos, propios y canales de socios comerciales. En un modelo de negocios es esencial la combinación exacta de ellos para aproximarse a los clientes de

modo adecuado, que le permitan a ellos, una experiencia memorable y los ingresos aumenten al máximo posible.

#### **d. RELACIONES CON CLIENTES (RCI)**

El conocimiento de los diferentes tipos de relaciones que establece la empresa con determinados segmentos de mercado permite la captación y fidelización de clientes

Las relaciones con los clientes pueden ser personales o automatizadas y establecerse de forma independiente en los diferentes segmentos de mercado.

#### **e. FUENTES DE INGRESO (FI)**

Las fuentes de ingreso se generan cuando los clientes adquieren las propuestas de valor ofrecidas, se crea mediante el flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercados.

Las fuentes de ingresos constituyen las arterias en los modelos de negocios. Las empresas deben preguntarse ¿Qué valor está dispuesto a pagar cada segmento de mercado? La respuesta correcta a esta pregunta permite a la organización crear una o varias fuentes de ingresos en cada segmento de mercado. De igual forma debe aceptar los métodos de pago que prefieran los clientes.

Un negocio puede implicar dos tipos de diferentes fuentes de ingresos.



- ✓ Ingresos por transacciones derivadas de pagos puntuales de clientes.
  
- ✓ Ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos realizados a cambio del suministro de una propuesta de valor o del servicio posventa de atención al cliente.

Ordoñez, Procurador general de la Nación describe que los mecanismos de fijación de precios en el sector salud se hace por las relaciones de mercado entre aseguradores y prestadores, con las distorsiones propias que genera el poder de negociación por parte de la EPS frente a prestadores con servicios no diferenciados o con servicios no exclusivos o las que generan los prestadores en el caso de contar con servicios altamente especializados y con oferta insuficiente en el mercado.

#### **f. RECURSOS CLAVES (RC)**

Los recursos claves son activos necesarios para ofrecer y proporcionar la propuesta de valor.

#### **g. ACTIVIDADES CLAVES (AC)**

Este concepto comprende las actividades más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocios funcione. Entre ellos podemos enunciar.

Producción: incluye la fabricación de productos, el diseño, desarrollo y la prestación de servicios solucionando las necesidades de los clientes.

Los clientes eligen una empresa por el valor que les proporciona, no por la actividad en sí.

Venta: Consiste en promocionar, publicar, educar a los clientes potenciales sobre el valor de un servicio o producto. Estas pueden ser llamadas comerciales, anuncios, promociones, etc.

**h. ASOCIACIONES CLAVES (ASC)**

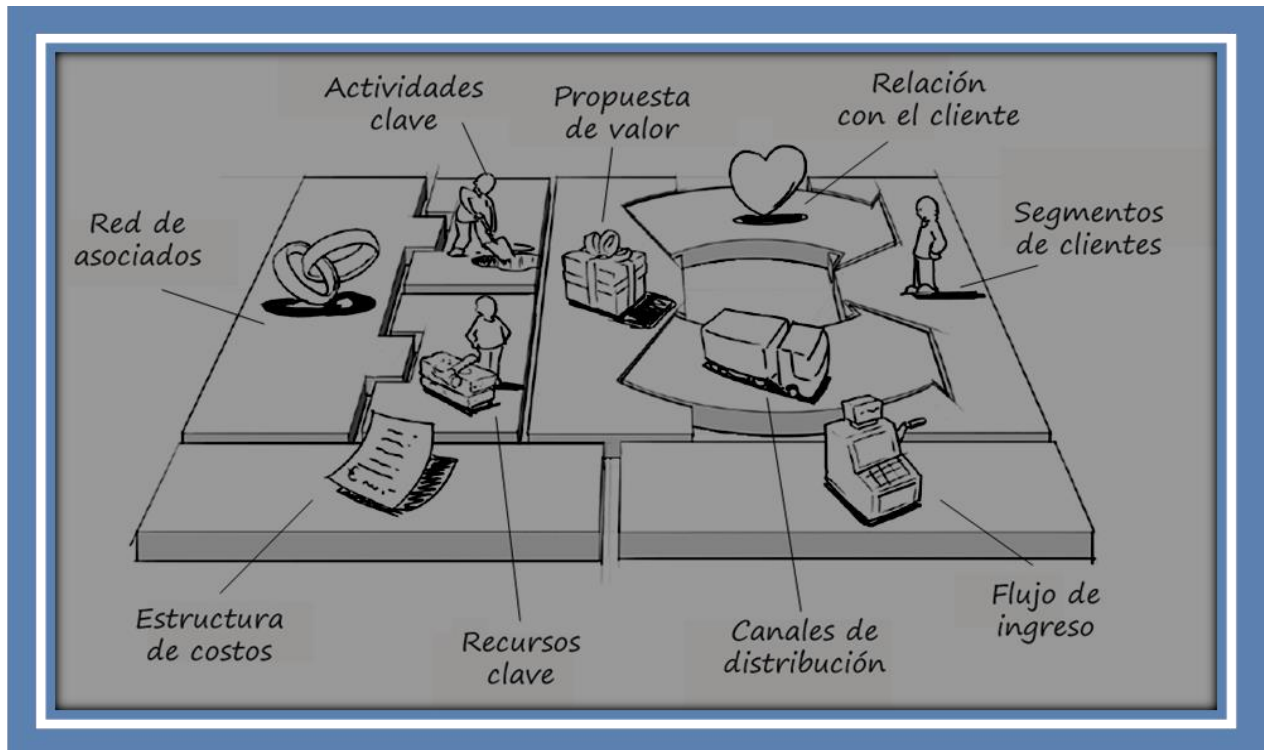
Las asociaciones claves contribuyen a la eficacia de un modelo de negocios, las asociaciones pueden ir más allá de una relación de producción y compra.

**i. ESTRUCTURA DE COSTOS (EC)**

La adquisición de recursos claves, la realización de actividades claves y el trabajo con asociaciones clave implica costos.

Las empresas necesitan liquidez para crear y proporcionar valor en un modelo de negocios.

Gráfico 6 Modelo de Negocios de una Organización.



Fuente: Osterwalder A., & Pigneur, Y. *Generación de modelos de negocios*.

Los nueve bloques del lienzo del modelo de Canvas giran alrededor de seis bases fundamentales tales como: Propuesta de valor, fuentes de ingresos, arquitectura de la organización, estrategia de la organización, lógica del negocio y operaciones de colaboración.

## **11. ESTRATEGIAS**

Las Organizaciones actualmente se ven influenciadas por un entorno cambiante e inestable, no solo local, regional o nacional, sino por los cambios que ocurren a nivel global. Para poder cumplir las exigencias del medio, requieren transformaciones y adaptaciones, mediante un modelo de direccionamiento estratégico que logre la integración del sistema de dirección, y así alcanzar mayores niveles de eficiencia y eficacia, y una mejor posición competitiva (Rodríguez & Henríque, 2011).

El rumbo estratégico se logra mediante la identificación de los limitantes que afectan la organización, así como diseñar estrategias que mejoren los resultados en el cumplimiento de la misión y visión empresarial (Rodríguez & Henríque, 2011), así como las buenas relaciones con proveedores, clientes y competidores y la forma como los directivos se ven a sí mismo y al mundo que los rodea (Palacios, 2010).

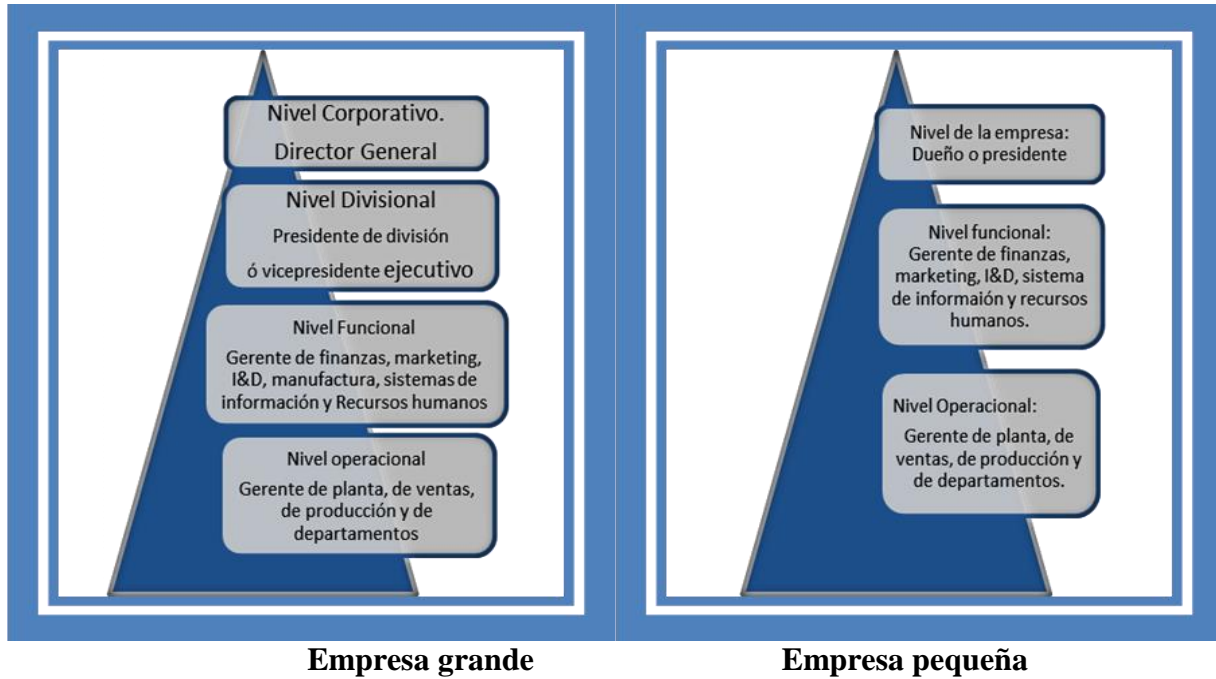
El direccionamiento estratégico en la organización no solo es para obtener los niveles más altos de eficiencia y productividad, si no para disminuir los riesgos de fracaso mediante la investigación, planeación, el estudio y la innovación. Mediante una planeación continua de toma de decisiones sobre qué hacer, como hacerlo, cuando hacerlo y quien lo va hacer (Palacios, 2010).

El direccionamiento estratégico de la organización se basa en responder ¿A dónde queremos ir? ¿Cuáles son los propósitos y objetivos de la organización? ¿Dónde estamos hoy?

¿En qué tipo de ambiente se encuentra la organización? ¿A dónde debemos ir? ¿Hacia dónde va la organización? ¿Adónde podemos ir? ¿A dónde iremos? (Palacios, 2010).

David (2008), describe que existen cuatro niveles de estrategia para las grandes empresas y para las pequeñas tres (ver gráfico No. 7). En las grandes empresas, los cuatro niveles están integrados por el nivel corporativo, cuyo responsable es el director general, encargado de trazar las políticas del direccionamiento estratégico de la organización. Seguidamente está el nivel divisional integrado por el Presidente o Vicepresidente ejecutivo y cuya labor es evaluar la eficacia de la estrategia seleccionada. En tercer lugar se evidencia el nivel funcional, integrado por los directores de finanzas, información, director de marketing y de recursos humanos, encargados de comunicar la estrategia en el siguiente nivel operacional, quienes son los responsables de ejecutar la estrategia y dentro de ellos encontramos al gerente de planta, a los gerentes regionales entre otros.

**Gráfico 7 Niveles de estrategias y puestos con mayor responsabilidad en ellos.**



Fuente: Fred R. David- Conceptos de Administración Estratégica Pág. 174

En las pequeñas empresas, su estructura consta de tres niveles y los responsables de trazar las estrategias eficaces en los diversos niveles incluyen al propietario-director y los demás integrantes del nivel funcional y el operacional. Resulta altamente razonable que las empresas pequeñas procuren una estructura plana y achatada, por la simplificación de su estructura de costos y gastos que contribuya a maximización del beneficio.

**a. Tipos de estrategias**

David, relata que el mercado es dinámico y las organizaciones que no planifican sus acciones muy pronto tendrán dificultades, a la vez, menciona 11 tipos de estrategias: Integración directa, integración hacia atrás, integración horizontal, penetración de mercado, desarrollo de mercados, desarrollo de productos, diversificación relacionada, diversificación no relacionada, reducción, diversificación y liquidación.

La implementación de cualquiera de estas estrategias, conlleva una serie de actividades que la sustentan, y estará acompañada de un presupuesto para financiar las actividades.

De lo anterior, es deducible que cada organización acogerá la estrategia o la combinación de estrategias que más se ajuste a su plan estratégico, pero ningún caso todas al mismo tiempo, teniendo en cuenta que los recursos son limitados y en todo caso, unas podrían ser no compatibles con otras, como sería el caso de una estrategia de liquidación, combinada con un desarrollo de mercado, lo que no tendría sentido si la empresa está en proceso de cierre y la segunda implicaría mayor salida de recursos no recuperables. La liquidación encamina a la organización al cierre de operaciones y el desarrollo de mercados a la expansión de sus productos/servicios a nuevos clientes.

**b. Estrategias de integración**

La estrategia de integración tiene como objetivo, controlar o adquirir el dominio de los distribuidores, proveedores y/o competidores. Constituida por 3 tipos de estrategias de integración, la integración directa, integración hacia atrás y la integración horizontal, conocidas en su conjunto como integración vertical.

**i. Integración directa**

Esta estrategia le permite a la organización hacerse al control de los distribuidores o minoristas y cada día es más generalizada su implantación, ya que herramientas como una página web le permite a las empresas entrar en contacto directo con los consumidores finales y atender a

mayor número de clientes sin intermediarios. Otra forma de accionar esta estrategia es a través de las franquicias porque permite que los costos y oportunidades se distribuyan entre muchos.

Para el uso de esta estrategia se recomienda tener en cuenta entre otros aspectos los siguientes: que los actuales distribuidores representen altos costos, poca disponibilidad de distribuidores de calidad, rápido crecimiento de los competidores, que se cuente con los recursos financieros y humanos para administrar la nueva estrategia, alta capacidad de producción y que los actuales distribuidores estén obteniendo altos márgenes de ganancia para fijar precios más competitivos y acceder a la integración directa.

**ii. Integración hacia atrás**

La implantación de esta estrategia implica la adquisición de los proveedores y se da principalmente cuando estos no son confiables o sus materias primas resultan demasiado costosas. Se recomienda tener en cuenta las siguientes directrices para evaluar su eficacia:

Altos costos, poca confiabilidad e incumplimiento de los proveedores actuales, pocos proveedores frente a un gran número de competidores, competencia en una industria que crece rápidamente, contar con los recursos financieros y humanos para administrar lo nuevo que se adquiere, cuando puede estabilizar los costos de la materia prima que adquiere, cuando los actuales proveedores cuentan con amplios márgenes para que el negocio valga la pena y la necesidad de adquirir con rapidez la materia prima.



**iii. Integración horizontal**

El fin de esta estrategia es adueñarse de los competidores de la empresa para poseer el control. Actualmente es una de las empleadas, sobretodo como estrategia de crecimiento por los beneficios que representa en economías de escala, transferencia de recursos y competencias. Es necesario analizar las siguientes anotaciones para determinar si la integración horizontal es conveniente para una organización: que sean aceptadas características monopólicas en la legislación del país de ubicación de la empresa, que la industria este en crecimiento, que las economías de escala generen ventajas competitivas, que se cuente con los recursos financieros y humanos para una gestión de éxito y si la nueva empresa que absorbe no era funcional por carencia de know how, no es apropiado hacer integración horizontal con competidores no exitosos.

**c. Estrategias intensivas**

Son consideradas estrategias intensivas la penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de productos por el esfuerzo intenso requerido si el objetivo estratégico es mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos y servicios actuales.

**d. Penetración de mercado**

Busca aumentar la participación de mercado para los productos/servicios actuales y mercados actuales utilizando mayores esfuerzos de marketing. Se puede utilizar por si sola o combinada con otras estrategias, requiere aumentar el número de vendedores, mayor gasto en publicidad, y aumento de promociones en productos. Es conveniente utilizarla cuando los mercados no están saturados con un producto/servicio, cuando el índice de uso puede aumentar

positivamente, cuando los competidores importantes han reducido su índice de participación pero el índice global aumenta, cuando la proporción ingresos versus gasto es históricamente alta y cuando las economías de escala brindan ventajas competitivas.

**e. Desarrollo de productos**

Su esencia está centrada en el aumento de las ventas mejorando o innovando los productos actuales, lo que implica orientar las inversiones a la investigación y desarrollo, para lo cual se debe considerar que la organización tenga productos exitosos en etapa de madurez de su ciclo de vida, hacer parte de una industria de rápidos cambios tecnológicos, cuando los competidores ofrecen productos de mejor calidad a precios comparables, industria de gran crecimiento y se tengan capacidades de I&D.

**f. Estrategias de diversificación**

David (2008), se reconocen dos tipos de estrategias de diversificación: relacionadas y no relacionadas.

**g. Diversificación relacionada**

La estrategia de diversificación relacionada está ligada a la relación de la cadena de valor del negocio actual con el nuevo que se desea implementar o adquirir, lo que se considera como una ventaja competitiva porque se aprovecha el valor que genera la cadena de valor ya probada y sirve de insumo para la nueva unidad de negocio.

La estrategia de diversificación relacional es muy favorecida porque capitaliza: la transferencia de experiencia, conocimiento y tecnología de un negocio a otro en términos competitivos, combina actividades relacionadas de una empresa a otra reduciendo costos, explota uso común de una marca conocida y permite la colaboración empresarial para crear fortalezas capacidades competitivamente valiosas.

La implementación y eficacia debe ser evaluada cuando: una organización compite en una industria que no crece o que registra lento crecimiento, cuando agregar productos nuevos relacionados mejoraría significativamente las ventas de los productos actuales, cuando los productos nuevos relacionados se pueden ofrecer a precios muy competitivos, cuando los productos nuevos y relacionados tienen niveles de ventas por temporadas que compensan las bajas, cuando los productos de una organización se encuentran en etapa de decadencia de su ciclo de vida y cuando la organización cuenta con un sólido equipo administrativo.

#### **h. Diversificación no relacionada**

La estrategia no relacional requiere incursionar en nuevos negocios cuya cadena de valor no está relacionada con la del actual negocio

La estrategia de diversificación no relacional también presenta sus ventajas frente a la diversificación relacional y es que como se trata de unidades de negocio diferentes, si una de ellas fracasa por diversas razones (los cambios tecnológicos o políticas gubernamentales), por tratarse de una cartera de negocios independientes, solo se afecta una de ellas, mientras que en la diversificación relacional se tienen los huevos en una sola canasta y ante una debacle se cae todo

el negocio. Las compañías que utilizan frecuentemente la adquisición de empresas no relacionadas, buscan que estas sean altamente rentables, para lo cual se debe tener en cuenta las siguientes directrices que ayudan a evaluar la eficacia de la decisión: cuando los ingresos que se derivan de los productos actuales aumentarían con la adquisición de los no relacionales, cuando se participa en una industria altamente competitiva sin crecimiento y/o bajos márgenes de rendimiento de la industria, cuando los actuales canales de distribución de la organización se pueden utilizar para distribuir los nuevos productos a los clientes actuales, cuando los nuevos productos tienen ciclos de venta distintos a los productos actuales, cuando la industria básica presenta ventas y ganancias anuales decrecientes, cuando se cuenta con los recursos financieros y humanos para atender el nuevo negocio, cuando se cuenta con la oportunidad de invertir en nuevo negocio no relacional con utilidades atractivas, cuando los productos actuales se encuentren en mercados saturados y cuando se tengan litigios contra la organización aduciendo que constituye un monopolio.

**i. Estrategias defensivas**

**j. Reducción**

Esta estrategia es utilizada por las organizaciones a modo de sobrevivir de la quiebra y tiene como propósito reagrupar sus operaciones a fin de reducir sus costos y gastos. También puede suponer la venta de activos inútiles para refinanciar y reorientar el rumbo del negocio.

En Colombia la Ley 550 de 1.999 o Ley de reestructuración empresarial, se constituye en la herramienta que las organizaciones pueden utilizar sin llegar al cierre definitivo de la empresa,

puesto que esta les permite congelar los pasivos con terceros y solo atender los pasivos laborales, gastos de funcionamiento y así poder reestructurar las deudas vencidas con sus proveedores para el inicio de nuevas negociaciones que le permitan seguir con la operación del negocio y poder sacar adelante la empresa.

**k. Desinversión**

Así se le llama a la venta de una división o parte de una organización. El propósito puede ser invertir en otras adquisiciones o inversiones estratégicas. El dinero producto de la desinversión no podrá ser retirado de la compañía como descapitalización de la empresa y solo es autorizado por ley tal como señala el Art. 145 del Código de Comercio – La Superintendencia de Sociedades autorizara la disminución del capital social en cualquier compañía cuando se pruebe que la sociedad carece de pasivo externo o cuando los acreedores sociales acepten por escrito tal hecho.

También se podrá reducir el capital cuando la operación implique reembolsos de aportes sociales en los casos señalados por el numeral 7° del Art. 86 de Ley 222 de 1995

**l. Liquidación**

La liquidación de la sociedad puede ser por voluntad de los accionistas, por orden legal o por situaciones mercado, en todo caso se debe proceder conforme lo establece el Código de Comercio en los artículos 225 al 249.

