

**ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE MERCADO EN LAS INSTITUCIONES
PRIVADAS PRESTADORAS DE SERVICIOS DE SALUD DE ALTA
COMPLEJIDAD EN LA CIUDAD DE CARTAGENA**

**Irma Yaneth Orozco Álava
Rebeca Angélica Peña Rivera**

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar el título de
Administrador de Empresas

**Director
Orlando del Río Pájaro
Administrador de empresas**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARTAGENA DE INDIAS D.T. Y C.**

2004

NOTA DE ACEPTACION

FIRMA DEL PRESIDENTE DEL JURADO

FIRMA DEL JURADO

FIRMA DEL JURADO

Cartagena, 02 de Julio de 2004

Cartagena, 02 de Julio de 2004

Señores

COMITÉ DE PROYECTO DE GRADO

Corporación Universitaria Tecnológica de Bolívar

La Ciudad.-

Con toda atención nos dirigimos a ustedes con el fin de manifestarles que hemos terminado la elaboración del Trabajo de Grado titulado **ANÁLISIS ESTRATÉGICO EN LAS INSTITUCIONES PRIVADAS PRESTADORAS DE SERVICIOS DE SALUD DE ALTA COMPLEJIDAD EN LA CIUDAD DE CARTAGENA**, por lo tanto lo presentamos a su consideración, estudio y aprobación como requisito parcial para optar al título de Administrador de Empresas.

Atentamente,

Irma Yaneth Orozco Álava

Rebeca Angélica Peña Rivera

Cartagena de Indias, Noviembre 28 de 2004

Señores

ESCUELA DE CIENCIAS ECONOMICA Y ADMINISTRATIVAS

U.T.B

Cartagena

Cordial saludo.

Por medio de la presente hacemos entrega de nuestro trabajo de grado titulado ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE MERCADO DE LAS INSTITUCIONES PRESTADORAS DE SERVICIOS DE SALUD DE ALTA COMPLEJIDAD EN LA CIUDAD DE CARTAGENA, realizada por Irma Yaneth Orozco Alava y Rebeca Angelica Peña Rivera.

Atentamente,

IRMA YANETH OROZCO ALAVA

REBECA ANGELICA PEÑA RIVERA

Cartagena de Indias, D. T Y C

ALAVA identificada con numero de cedula N° 22.788.937 de Cartagena autorizo a la Universidad para hacer uso de mi trabajo de grado y publicarlo en el catalogo online de la Biblioteca.

IRMA YANET OROZCO ALAVA
C.C 22.788.937 de Cartagena

Debe registrarse esta autorización ante notaria publica

Cartagena de Indias, D. T Y C

Yo REBECA ANEGELICA PEÑA RIVERA identificada con numero de cedula N° 45.539.481 de Cartagena autorizo a la Universidad para hacer uso de mi trabajo de grado y publicarlo en el catalogo online de la Biblioteca.

REBECA ANGELICA PEÑA RIVERA
C.C 45.539.481 de Cartagena

Debe registrarse esta autorización ante notaria publica

A Dios, por su grandeza y por haber permitido la realización de este trabajo, a mi madre por su amor eterno y apoyo incondicional sin ella nada hubiese sido posible, a mis hermanos, a mi familia y a Francisco por su comprensión y cariño permanente.

Rebeca Peña Rivera

A Dios, porque sin su divina iluminación este trabajo no hubiese sido posible, a mis padres, a mi esposo, Julio Cesar y mis hijos, Julio Cesar y Juliana del Mar por su apoyo en los momentos de flaqueza.

Irma Yaneth Orozco Álava

AGRADECIMIENTOS

A nuestra Universidad por brindarnos todas la herramientas para alcanzar los conocimientos adquiridos y recolectar la información necesaria para el desarrollo de este proyecto, al excelente cuerpo de profesores que han hecho de ella, una verdadera escuela, al profesor Orlando del Río por su colaboración y entrega a esta investigación, a Blanca Causin por sus aportes valiosos y a Rafita Ruiz por todo su apoyo incondicional.

A todos mil gracias

CONTENIDO

	Pag
INTRODUCCIÓN	31
0. ANTEPROYECTO	32
1. GENERALIDADES	48
1.1 CLÍNICA MADRE BERNARDA	49
1.1.1 Reseña histórica	49
1.1.2 Misión	50
1.1.3 Visión	50
1.1.4 Servicios ofrecidos	50
1.1.5 Políticas	50
1.1.6 Principios Organizacionales	51
1.2 CLÍNICA CARTAGENA DEL MAR	54
1.2.1 Reseña Histórica	54
1.2.2 Misión	54
1.2.3 Visión	54
1.2.4 Servicios ofrecidos	55
1.3 HOSPITAL NAVAL DE CARTAGENA	57
1.3.1 Misión	57
1.3.2 Visión	57
1.3.3 Objetivos Corporativos	57
1.3.4 Valores	57
1.3.5 Políticas	59
1.4 HOSPITAL DE BOCAGRANDE	63
1.4.1 Reseña Histórica	63
1.4.2 Misión	64
1.4.3 Visión	64

1.4.4	Objetivos corporativos	64
1.4.5	Valores	65
1.4.6	servicios Ofrecidos	65
2.	ANÁLISIS EXTERNO DEL SECTOR	73
2.1	ANÁLISIS DE LOS FACTORES ECONÓMICOS	75
2.1.1	Tasa representativa del mercado	75
2.1.2	Producto Interno Bruto	75
2.1.3	Inflación	76
2.1.4	Demanda	78
2.1.5	Oferta	78
2.1.6	Diagnostico de los factores económicos	79
2.2	ANÁLISIS DE FACTORES SOCIOCULTURALES	80
2.2.1	Desempleo	81
2.2.2	Diagnostico de los Factores Socioculturales	83
2.3	ANÁLISIS DE FACTORES TECNOLÓGICOS	84
2.3.1	Diagnostico de los factores Tecnológicos	86
2.4	ANÁLISIS DE LOS FACTORES POLÍTICO LEGALES	88
2.4.1	Diagnostico de los Factores Políticos	92
2.5	ANÁLISIS DE LOS FACTORES COMPETITIVOS	93
2.5.1	Diagnostico de los Factores Competitivos	95
2.6	MATRIZ DE LA EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS	96
2.7	ANÁLISIS DEL ENTORNO INDUSTRIAL	99
2.7.1	Rivalidad de la industria	100
2.7.2	Crecimiento del sector	100
2.7.3	Barreras de salida	100
2.7.4	Barreras de entrada	101
2.7.5	Poder de negociación de los proveedores	101
2.7.6	Poder de negociación de los compradores	101

2.7.7 Competidores potenciales	101
2.7.8 Productos sustitutos	102
2.8 Conclusión	102
3. ANÁLISIS INTERNO	104
3.1 ANÁLISIS DEL PERFIL DE LA CAPACIDAD INTERNA DE LA CLÍNICA MADRE BERNARDA	106
3.1.1 Matriz AODF	115
3.2 ANÁLISIS DEL PERFIL DE LA CAPACIDAD INTERNA DE LA CLÍNICA CARTAGENA DEL MAR	118
3.3 ANÁLISIS DEL PERFIL DE LA CAPACIDAD INTERNA DEL HOSPITAL NAVAL DE CARTAGENA	129
3.4 ANÁLISIS DEL PERFIL DE LA CAPACIDAD INTERNA DEL HOSPITAL DE BOCAGRANDE	138
3.5 CONCLUSIONES	147
4. PLANEACION ESTRATEGICA	148
4.1 CLÍNICA MADRE BERNARDA	150
4.1.1 Planeación	150
4.1.2 Organización	151
4.1.3 Dirección	151
4.1.4 Control	152
4.2 CLÍNICA CARTAGENA DEL MAR	153
4.2.1 Planeación	153
4.2.2 Organización	154
4.2.3 Dirección	155
4.2.4 Control	156
4.3 HOSPITAL BOCAGRANDE	157
4.3.1 Planeación	157
4.3.2 Organización	158

4.3.3 Dirección	158
4.3.4 Control	159
4.4 HOSPITAL NAVAL	160
5. PLAN DE MARKETING PROPUESTO	161
5.1 GENERALIDADES	161
5.1.1 Políticas	161
5.1.2 Objetivos	161
5.1.3 Estrategias	161
5.1.3.1 Director de Mercadeo	162
5.1.3.2 Secretaria	163
5.1.3.3 Ejecutivo de ventas	164
5.1.3.4 Coordinador de servicio al cliente	164
5.2 DEFINICIÓN DEL MERCADO META	165
5.3 Producto	165
5.3.1 Política	165
5.3.2 Proyectos	166
5.3.3 Estrategias	166
5.4 PRECIO	167
5.4.1 Política	167
5.4.2 Objetivo	167
5.4.3 Proyectos	167
5.4.4 Estrategias	167
5.5 PROMOCIÓN	168
5.5.1 Política	168
5.5.2 Objetivo	168
5.5.3 Proyectos	168
5.5.4 Estrategias	169
5.6 PLAZA	170

5.6.1 Política	170
5.6.2 Objetivo	170
5.6.3 Proyectos	170
5.6.4 Estrategias	171
5.7 PROCESO	171
5.7.1 Política	171
5.7.2 Objetivos	171
5.7.3 Proyectos	172
5.7.4 Estrategias	172
5.8 PERSONAL	172
5.8.1 Política	172
5.8.2 Objetivo	173
5.8.3 Proyectos	173
5.8.4 estrategias	173
5.9 PRESENTACIÓN	173
5.9.1 Política	173
5.9.2 Objetivo	174
5.9.3 Proyectos	174
5.9.4 Estrategias	174
5.9.5 Conclusión	174
CONCLUSIONES	176
RECOMENDACIONES	178
BIBLIOGRAFÍA	180

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla1. Perfil de Oportunidades y Amenazas de los factores económicos	79
Tabla 2. Situación Laboral de la población en edad de trabajar	82
Tabla 3. Perfil de Oportunidades y Amenazas de los factores socioculturales	83
Tabla 4. Perfil de Oportunidades y Amenazas de los factores tecnológicos	86
Tabla 5. Perfil de Oportunidades y Amenazas de los factores Políticos	92
Tabla 6. Perfil de Oportunidades y Amenazas de los factores competitivos	95
Tabla 7. Diagnostico de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)	98
Tabla 8. Perfil de Fortalezas y Debilidades de la Capacidad Directiva de la Clínica Madre Bernarda.	106
Tabla 9. Perfil de Fortalezas y Debilidades de la Capacidad competitiva	108
Tabla 10. Perfil de Fortalezas y Debilidades de la Capacidad Operativa	110
Tabla 11. Perfil de Fortalezas y Debilidades de la Capacidad del Talento Humano	112
Tabla 12. Diagnostico de Evaluación Interna de la Clínica Madre Bernarda	114
Tabla 13. Diagnostico de la Matriz AODF de la Clínica Madre Bernarda	117
Tabla 14. Perfil de las Fortalezas y Debilidades de la Capacidad Directiva de la Clínica Cartagena del Mar	118
Tabla 15. Perfil de fortalezas y debilidades de la capacidad competitiva	120

Tabla 16. Perfil de fortalezas y debilidades de la Capacidad Operativa	122
Tabla 17. Perfil de fortalezas y debilidades de la capacidad del talento humano	124
Tabla 18. Diagnostico de Evaluación interna de la Clínica Cartagena del Mar	126
Tabla 19. Diagnostico de la matriz AODF de la Clínica Cartagena del Mar	128
Tabla 20. Perfil de las fortalezas y debilidades de la capacidad directiva del Hospital Naval	129
Tabla 21. Perfil de fortalezas y debilidades de la capacidad competitiva	131
Tabla 22. Perfil de fortalezas y debilidades de la capacidad Operativa	133
Tabla 23. Perfil de fortalezas y debilidades de la capacidad del talento humano	134
Tabla 24. Diagnostico de la Evaluación interna del Hospital Naval de Cartagena.	136
Tabla 25. Diagnostico de la matriz AODF del Hospital Naval de Cartagena	137
Tabla 26. Perfil de fortalezas y debilidades de la capacidad directiva del Hospital de Bocagrande	138
Tabla 27. Perfil de fortalezas y debilidades de la capacidad competitiva	140
Tabla 28. Perfil de fortalezas y debilidades de la capacidad operativa	141
Tabla 29. Perfil de fortalezas y debilidades de la capacidad del talento humano	143
Tabla 30. Diagnostico de la Evaluación interna del Hospital de Bocagrande	144
Tabla 31. Diagnostico de la matriz AODF del Hospital de Bocagrande	146

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Organigrama de la Clínica Madre Bernarda	53
Figura 2. Organigrama Clínica Cartagena del Mar s.a	56
Figura 3. Organigrama Hospital Naval de Cartagena	62
Figura 4. Organigrama Hospital Bocagrande S.A.	66
Figura 5. Pacientes	67
Figura 6. Estructura de Departamentos	68
Figura 7. Estructura de Cargos	69
Figura 7 Producto Interno Bruto	76
Figura 8. Índice de Precios al Consumidor	77
Figura 9. Tasa de desempleo	81
Figura 10. Hogares con jefe de hogar mujer	82
Figura 11. Modelo de las cinco Fuerzas de porter	99
Figura 12. Constitución del departamento de mercadeo	162
Figura 13. ¿Cómo es la atención que recibe?	189
Figura 14. ¿Conoce usted los servicios que presta la clínica?	189
Figura 15. ¿A través de que medio, usted se entera de los servicios que presta la clínica?	190
Figura 16. ¿Cómo califica las instalaciones físicas de la IPS?	190
Figura 17. ¿Como percibe usted en la atención, el nivel tecnológico de la clínica?	191
Figura 18. ¿Qué opina usted sobre las actuales tarifas?	191
Figura 19. ¿Qué recomienda usted, para mejorar la calidad en el servicio?	192
Figura 20. ¿En general, la Compañía sobrepasa sus expectativas, satisface sus expectativas o no satisface sus expectativas?	192
Figura 21. ¿A que régimen de salud esta usted afiliado?	193

Figura 22. ¿Cómo es la atención que recibe?	194
Figura 23. ¿Conoce usted los servicios que presta la clínica?	194
Figura 24. ¿A través de que medio, usted se entera de los servicios que presta la clínica?	195
Figura 25. ¿Cómo califica las instalaciones físicas de la IPS?	195
Figura 26. ¿Como percibe usted en la atención, el nivel tecnológico de la clínica?	196
Figura 27. ¿Qué opina usted sobre las actuales tarifas?	196
Figura 28. ¿Qué recomienda usted, para mejorar la calidad en el servicio?	197
Figura 29. ¿En general, la Compañía sobrepasa sus expectativas, satisface sus expectativas o no satisface sus expectativas?	197
Figura 30. ¿A que régimen de salud esta usted afiliado?	198
Figura 31. ¿Cómo es la atención que recibe?	199
Figura 32. ¿Conoce usted los servicios que presta la clínica?	199
Figura 33. ¿A través de que medio, usted se entera de los servicios que presta la clínica?	200
Figura 34. ¿Cómo califica las instalaciones físicas de la IPS?	200
Figura 35. ¿Como percibe usted en la atención, el nivel tecnológico de la clínica?	201
Figura 36. ¿Qué opina usted sobre las actuales tarifas?	201
Figura 37. ¿Qué recomienda usted, para mejorar la calidad en el servicio?	202
Figura 38. ¿En general, la Compañía sobrepasa sus expectativas, satisface sus expectativas o no satisface sus expectativas?	202
Figura 39. ¿A que régimen de salud esta usted afiliado?	203
Figura 40. ¿Cómo es la atención que recibe?	204
Figura 41. ¿Conoce usted los servicios que presta la clínica?	204

Figura 42. ¿A través de que medio, usted se entera de los servicios que presta la clínica?	205
Figura 43. ¿Cómo califica las instalaciones físicas de la IPS?	205
Figura 44. ¿Como percibe usted en la atención, el nivel tecnológico de la clínica?	206
Figura 45. ¿Qué opina usted sobre las actuales tarifas?	206
Figura 46. ¿Qué recomienda usted, para mejorar la calidad en el servicio?	207
Figura 47. ¿En general, la Compañía sobrepasa sus expectativas, satisface sus expectativas o no satisface sus expectativas?	207
Figura 48. ¿A que régimen de salud esta usted afiliado?	208

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Formato de encuesta a cliente externo	183
Anexo B. Cuestionario de evaluación interna	184
Anexo C. Cuestionario de las funciones administrativas	185
Anexo D. Cuestionario de Evaluación Externa	186
Anexo E. Encuesta Clínica Cartagena del Mar	189
Anexo F. Encuesta Hospital de Bocagrande	194
Anexo G. Encuesta Hospital Naval	199
Anexo H. Encuesta Clínica Madre Bernarda	204

GLOSARIO

- **ASIGNACIÓN DE RECURSOS:** es una actividad administrativa básica que permite la ejecución de la estrategia.
- **ATENCIÓN CON CALIDAD:** servicio suministrado dentro de los parámetros de respeto, comprensión, honradez, información exacta, capacidad profesional, ética y resultados.
- **AUDITORIA EXTERNA:** pretende evaluar el medio, entorno en el que se desenvuelven una organización, este medio es fuente de variables que inciden directamente en el desempeño de las empresas.
- **AUDITORIA INTERNA:** la realizan los gerentes y los empleados representativos de toda la empresa para determinar cuales son las fuerzas y las debilidades de la empresa
- **CALIDAD:** es el conjunto de características de un producto o servicio que tiene la habilidad de satisfacer las necesidades del cliente.
- **CAPACIDAD:** facultad que tiene una organización para gestionar un producto que cumpla con los requisitos establecidos para ese producto.
- **CONTROL:** es el proceso de asegurar que las actividades reales se ajusten a las actividades planificadas . Esta función entraña en los siguientes elementos básicos: establecer estándares de desempeño, medir los resultados presentes, compara los resultados

con las normas establecidas y tomar medidas correctivas cuando se detecten desviaciones.

- **DIRECCIÓN:** implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales
- **EFICACIA:** realización de actividades planificadas vs. Resultados obtenidos
- **EFICIENCIA:** relación entre los resultados alcanzados y los recursos utilizados.
- **(E.P.S) Entidad Promotora de Salud:** es la entidad responsable de la afiliación y del recaudo de sus cotizaciones. Su función básica es organizar y garantizar directa e indirectamente el plan obligatorio de salud.
- **ESTRATEGIA:** es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento.
- **(I.P.S) Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud:** es la entidad responsable de prestar servicios de salud a los usuarios, en su nivel de atención correspondiente, dentro de los parámetros y principios señalados por la ley 100.
- **MARKETING:** es el proceso de definir, anticipar, crear y satisfacer las necesidades y los deseos de los clientes en cuanto a productos y servicios.

- **MISIÓN:** es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otras en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, productos, los mercados y el recurso humano que soporta el logro de este propósito.
- **ORGANIZACIÓN:** es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización.
- **OBJETIVOS CORPORATIVOS:** son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole. Representan no solo el punto terminal de la planeación, sino también el fin que se persigue mediante la organización, la integración de personal, la dirección y el control
- **PLANEACIÓN:** es el proceso de establecer metas y elegir los medios para alcanzar dichas metas.
- **POLÍTICAS:** forman parte de los planes en el sentido, en que consiste en enunciados o criterios generales que orientan o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones. Las políticas ayudan a decidir antes de que se conviertan en problemas, vuelven innecesario el análisis de la misma situación cada vez que se presenta y unifican otros planes permitiendo así a los administradores delegar autoridad sin perder el control de las acciones de sus subordinados.
- **PROCEDIMIENTOS:** consiste en secuencia cronológica de las acciones requeridas, son las guías de acción, no de pensamiento, en las que se detalla la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades.

- **REQUISITO:** expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria
- **REGLAS:** se exponen acciones u omisiones específicas, no sujetas a la discrecionalidad de cada persona.
- **SATISFACCIÓN:** percepción del cliente sobre el grado en que se ha cumplido los requisitos cumplidos por él.
- **SERVICIO DE SALUD:** es el nombre que se da a todos los servicios de salud públicos y privados. Los servicios de salud existen con el fin obvio de influir en la salud, tarea que cumplen dando tratamiento curativo a los enfermos buscando prevenir la ocurrencia de las enfermedades
- **SISTEMA:** conjunto de elementos mutuamente relacionados o que actúan entre sí.
- **TECNOLOGÍA:** es un proceso de transformación con que se convierten
- **USUARIO:** es la persona que se encuentra en el sistema general de seguridad social bien sea del régimen contributivo o subsidiado.
- **VISIÓN:** la visión debe formularse por los directivos de la organización teniendo claramente definidos un horizonte, de tiempo, apoyada y compartida por el grupo directivo y toda la organización.

RESUMEN

TITULO: ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE MERCADO EN LAS INSTITUCIONES PRIVADAS PRESTADORAS DE SERVICIOS DE SALUD DE ALTA COMPLEJIDAD EN LA CIUDAD DE CARTAGENA

AUTORES: IRMA JANET OROZCO ALAVA
REBECA ANGELICA PEÑA RIVERA

METODOLOGÍA: el tipo de investigación utilizada para este análisis es de tipo descriptiva por encuestas que señalan las características de un fenómeno existente, describe la situación de las cosas en el presente y al mismo tiempo se propone describir de modo sistemático las características de una población, de una situación o de alguna área de interés.

Las herramientas básicas que se utilizaran en esta investigación es el cuestionario, la encuesta y la entrevista.

- Fuentes primarias: Es la información que se recopilara directamente a través de relatos o escritos transmitidos por los participantes en los hechos con acontecimientos que hacen parte del problema a investigar.
- Tamaño de la muestra: la muestra esta conformada por la Clínica Madre Bernarda, el Hospital Naval, el Hospital de Bocagrande y la Clínica Cartagena del Mar ya que son las más representativas en cuento a la

infraestructura el posicionamiento, el patrimonio, la ubicación y los servicios prestados.

- Fuentes secundarias: Es la información que se encuentra disponible en las empresas anteriormente mencionadas así como a textos y documentos relacionados con el tema.

RESUMEN: El proyecto se divide en cinco capítulos

CAPITULO 1: En este capítulo se recopiló información acerca de las generalidades de cada IPS, que comprende la plataforma estratégica, la estructura organizacional y la reseña histórica. Con el fin de tener una visión más amplia y completa de la organización y estructura que posee cada Clínica.

CAPITULO 2: En este capítulo se analizó los factores externos del sector, a través de la matriz, EFE de evaluación de factores externos que dio como resultado unas oportunidades y amenazas. Otro aspecto que se tuvo en cuenta en la evaluación externa fue el diamante de Porter, para determinar la competitividad del sector de la salud.

CAPITULO 3: Se realizó una evaluación interna a través del PCI (Perfil de la Capacidad Interna), con el propósito de determinar las fortalezas y debilidades de cada IPS, se analizó la matriz, EFI, (Matriz de evaluación de los factores internos) que sirvió como instrumento para la formulación de estrategias, resumiendo y evaluando las fuerzas y debilidades mas importantes dentro las áreas funcionales de cada Clínica Y por último se analizó la matriz AODF para realizar ajustes importantes que ayudaron a desarrollar cuatro tipos de estrategias claves.

CAPITULO 4: Se evaluó cada Clínica en términos de planeación, organización, dirección y control. Se determinó la influencia de cada una de estas áreas en el departamento de mercadeo, con el fin de medir la planeación estratégica que actualmente están aplicando cada clínica.

CAPITULO 5: La realización del plan de marketing propuesto, que incluyen una formulación de estrategias de acuerdo a la mezcla de las siete P

RESULTADOS: Conocimiento de la plataforma estratégica de cada IPS, un diagnóstico de la evaluación externa del sector resaltando, las oportunidades y amenazas para la formulación de estrategias, un diagnóstico de la evaluación interna de cada clínica, resaltando las fortalezas y debilidades de cada Institución para medir la competitividad de cada Institución, un diagnóstico de la planeación estratégica que se analizó a través de la planeación, la organización, la dirección y el control, con el fin de conocer la incidencia que tiene cada una de estas áreas con el departamento de mercadeo y por último un plan de marketing propuesto que sirve como modelo para cualquiera de la muestra seleccionada, en el cual se propone como función principal la creación de un departamento de mercadeo para que las IPS de alta complejidad en la ciudad de Cartagena puedan comercializar sus servicios a través de estrategias resultantes de la mezcla de las siete P, que le permitan a las IPS aumentar la competitividad, el posicionamiento y la participación en el mercado.

INTRODUCCIÓN

La salud es un tema que a todos los seres humanos nos preocupa como parte importante en nuestro diario vivir. Las Instituciones Prestadoras de Servicios de salud, IPS, son las encargadas de mejorar las condiciones de vida de las personas, haciendo que estas sean útiles y aporten al desarrollo constante y evolutivo de la sociedad.

Pero a cambio de esto, como usuarios también deseamos que este servicio que recibimos sea óptimo, eficiente y que cumpla con todos los parámetros de calidad que se necesitan para que el servicio sea catalogado como excelente y confiable.

La implementación de estrategias de mercado para comercialización de servicios de salud en la Ciudad de Cartagena le van a permitir a las IPS, identificar cuales son los puntos más fuertes para hacerlos competitivos y diferenciadores y superar los débiles, con el fin de generar valor agregado y satisfacción total a los usuarios, también permitirá a las IPS, diversificarse es decir, que estas instituciones presten otros servicios adicionales e innovadores de acuerdo a la posición geográfica estratégica y a las fortalezas que tenga cada una. Todas las, IPS, deben adoptar una posición proactiva y no una reactiva, deben luchar por influir, participar y emprender hechos y no solo responder a estos.

Es muy importante para las IPS, de alta complejidad en la ciudad de Cartagena conocer estudios, investigaciones que le permitan mejorar la calidad del servicio, este estudio también beneficiara a los estratos socioeconómicos medio y alto, el Departamento de Bolívar y la Costa Atlántica.

1. GENERALIDADES

En este capítulo se conocerán los aspectos importantes de las Instituciones Prestadoras de servicios de salud de la ciudad de Cartagena tales como: la Plataforma Estratégica que consiste en establecer un marco estratégico que guía el futuro, la existencia y el quehacer de las clínicas privadas de la ciudad de Cartagena, dan un sentido noble y ético a sus actividades y comportamientos cotidianos constituyendo reglas de conductas que deben ser divulgadas y practicadas por todos sus miembros estas son:

- Misión
- Visión
- Políticas
- Principios
- Objetivos organizacionales
- Valores

La reseña histórica de cada, IPS, es otro aspecto que se tiene en cuenta en el desarrollo de este capítulo, ya que permite tener una visión más amplia de cómo surgió y cuáles fueron sus fundadores, así mismo se estudiara el tipo de estructura organizacional que está aplicando cada IPS en la actualidad.

1.1 CLÍNICA MADRE BERNARDA

1.1.1 *Reseña Histórica:* en la casa la Divina Provincia de las Hermanas Franciscanas Misioneras de Maria Auxiliadora, se fundó el día 1 de Febrero de 1953 la obra Pia, con el fin de prestar servicio de enfermería gratuita a las mujeres de escasos recursos económicos de la ciudad de Cartagena.

La obra pertenecía en sus inicios a la curia de Cartagena y estaba a cargo de la Hermana Beatriz Londero y sus colaboradores fueron: el Doctor Moisés Pianeta y las Hermanas Narcisa Vargas y Carmen de Caro. Se inicia con tres camas para servicios generales y más tarde se inició con el servicio de maternidad.

Dicha obra fue suspendida por falta de recursos económicos, y es cuando la Hermana Beatriz Londero decide continuar con esta pero con recursos de la comunidad. Es así como se acondiciona la casa de la Divina Providencia con cuatro piezas individuales y una pequeña sala de cirugía.

El número de personas que venían a solicitar los servicios aumentaba rápidamente y ya no era suficiente para atender todas las necesidades que se presentaban. Se le ocurrió a la Hermana Beatriz que seria bueno fundar una Clínica en el terreno que estaba frente a la casa de la Divina Providencia, de propiedad de la comunidad y así prestar de una forma adecuada los servicios médicos y todo lo relacionado con la salud de las personas de escasos recursos.

Con la ayuda del Doctor Moisés Pianeta y el arquitecto Álvaro Uribe, se comienza a construir el 25 de Mayo de 1955 con el nombre Madre Bernarda, en honor a la Reverenda Maria Bernarda Butler, fundadora de la congregación. La primera licencia de funcionamiento es otorgada en 1956.

1.1.2 *Misión:* ser la mejor Institución Prestadora de Servicios de salud de V Nivel de complejidad en la región Caribe Colombiana desde mediados de siglo y proyectados hacia el futuro con un mejoramiento continuo, presta servicios de salud óptimos y humanizados con personal idóneo y calificado con vocación de servicios, empleando tecnología de punta inspirados en los servicios cristianos para mejorar la calidad de vida de la población vulnerable de Colombia.

1.1.3 *Visión:* mantener el liderazgo en la prestación de servicios de salud en la ciudad, ser rentable y ser reconocida por la calidad de sus servicios.

1.1.4 *Servicios ofrecidos:* urgencias, hospitalización, derechos de sala , equipos, uso de equipos, servicios especializados y otros servicios.

1.1.5 *Políticas:*

- Atención humanizada: la clínica Madre Bernarda como Institución de la hermanas Franciscanas Misioneras de Maria Auxiliadora se caracteriza por los valores de acogida, el respeto a la vida, la atención amable y la calidez de los funcionarios y directivos.
- Ampliación de cobertura: se preocupa en todo momento por la cobertura de la población más vulnerable, aplicando estrategias para ampliar los servicios y cubrir las necesidades de la gente.
- Comunicación y retroalimentación: es política de la empresa establecer permanente comunicación a fin de lograr la mayor optimización de los servicios y contribuir con el desarrollo de Institución.

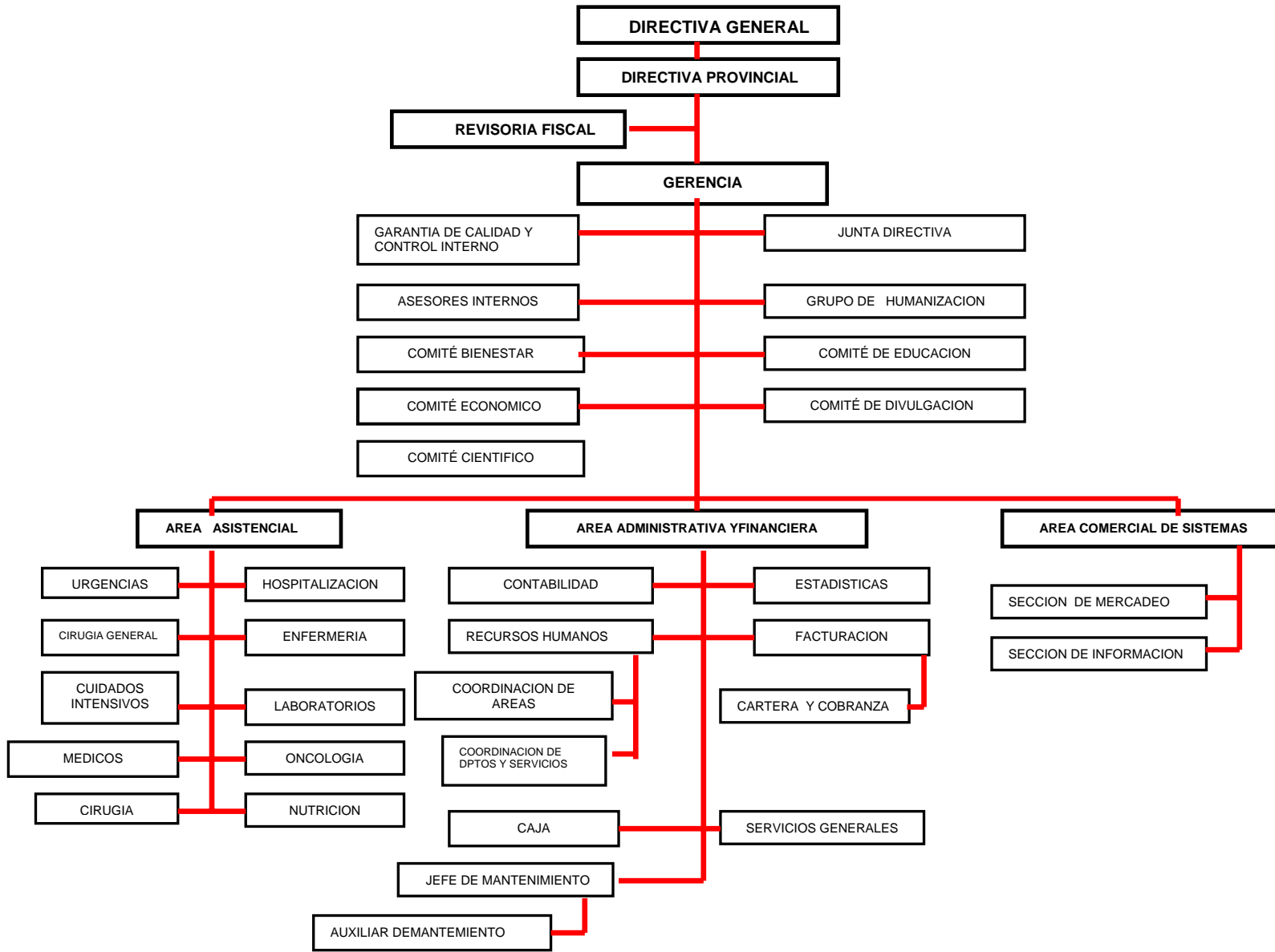
- **Capacitación Continua:** en todo momento se preocupa por el desarrollo y el crecimiento personal del talento humano para lo cual realiza acciones y gestiones administrativas de capacitación continua en todos los niveles.
- **Permanencia:** constancia en los servicios y permanencia de los miembros que aportan positivamente a la Institución.
- **Actualización:** con el fin de permanecer en el medio ofreciendo servicios de calidad a los clientes y el mejor desarrollo de actividades a los funcionarios. La clínica Madre Bernarda se basa en la tecnología, en los avances científicos, en la legislación y en los procesos administrativos.
- **Mejoramiento continuo:** la Institución tiene como política el mejoramiento continuo como organización de salud para lo cual siempre estará dispuesta y abierta al cambio en beneficio de los usuarios.

1.1.6 *Principios Organizacionales:*

- **Respeto:** la clínica Madre Bernarda como Institución de salud, guarda especial respeto por la persona, sin costumbres, creencias, deseos y decisiones. Cada uno de los miembros podrá expresar libremente sus ideas, sin temor a ser señalado, burlado o castigado, si sus ideas no son compartida por los demás miembros.
- **Integridad:** toda persona es tratada como un ser íntegro desde su parte física, social y emocional sin olvidar en ningún momento desde lo técnico, la parte humana.

- Equidad: la igualdad de condiciones y/o servicios para todos los clientes sin discriminación por capacidad de pago, credo, etnia o costumbre.
- Ética: en la práctica diaria y profesional la Clínica Madre Bernarda defiende los principios éticos, especialmente desde sus prácticas en salud, el secreto profesional y el respeto por la autonomía.
- Oportunidad: en la Clínica Madre Bernarda los servicios se prestan en el momento adecuado y de acuerdo a las necesidades del cliente.
- Calidad: se garantiza a los usuarios la atención oportuna, personalizada, humanizada con el mayor de los beneficios posibles a un costo razonable con la más alta minimización de riesgo.

**Figura 1.
ORGANIGRAMA
DE LA CLINICA MADRE BERNARDA**



1.2 CLINICA CARTAGENA DEL MAR

1.2.1 *Reseña histórica:* la Clínica Cartagena del Mar nació como una necesidad sentida de la Clínica Oftalmológica de Cartagena, la cual desde 1992 abrió sus puertas a la atención y cuidado del paciente con problemas oculares. La insistencia de los usuarios y de las diferentes entidades prestadoras de servicios de salud, de ampliarse a otras especialidades hacen que la Clínica Oftalmológica se proyecte buscando aplicar su cobertura en salud, a la atención en primer y segundo nivel en todas las especialidades de cirugía, urgencias y hospitalización, creando una nueva alternativa para la población de la ciudad de Cartagena, siendo participe de su desarrollo y progreso.

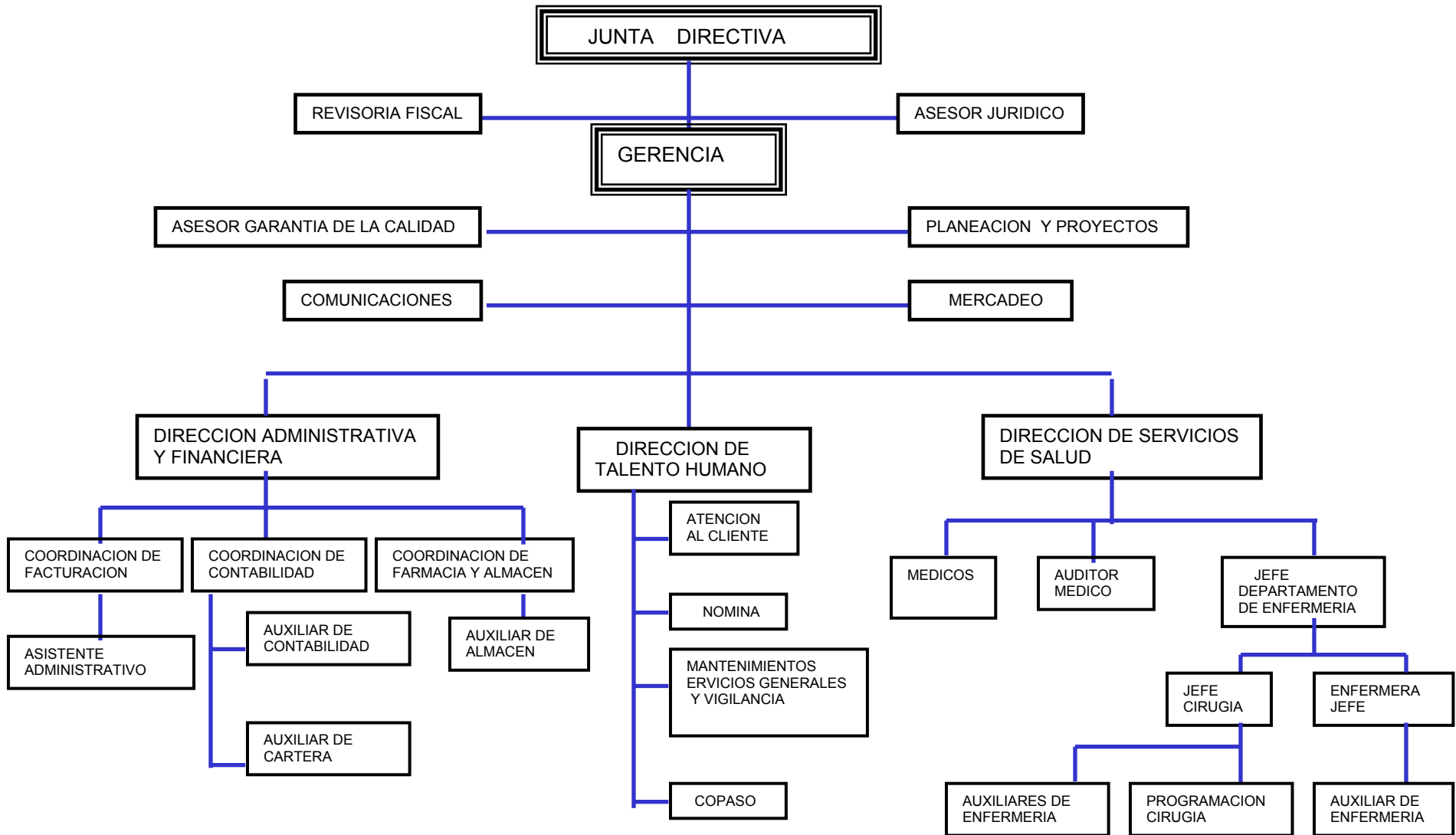
1.2.2 *Misión:* somos una empresa de salud dedicada a entregar a los pacientes una atención Integral de Calidad y un servicio personalizado, apoyados en criterios como el profesionalismo, la racionalidad, la humildad y la tecnología, buscando satisfacer plenamente los requerimientos de los usuarios. Respaldados con un equipo asistencial y administrativo idóneo, una excelente infraestructura y dotación, con un manejo ético de la investigación y la docencia, para contribuir así al beneficio de nuestra ciudad, Región y País.

1.2.3 *Visión:* ser una institución líder en el campo de la salud, ofreciendo en diferentes niveles servicios de calidad, apoyados principalmente por el trabajo en equipo, la tecnología de punta, la ética empresarial, la investigación y la docencia. Considerando para su desarrollo prioritario la atención de salud integral del usuario que lo solicite con un compromiso permanente de superación, el incremento de los recursos físicos, humanos y la vinculación de nueva tecnología,

elevan la calidad y amplían la cobertura de nuestros servicios. Garantizando así el cumplimiento de los principios éticos, morales y humanitarios.

1.2.4 *Servicios ofrecidos:* hospitalización, habitación unipersonal, habitación bipersonal, Habitación triple, servicio de urgencias y equipos.

Figura 2.
ORGANIGRAMA
CLINICA CARTAGENA DEL MAR S.A



1.3 HOSPITAL NAVAL DE CARTAGENA

1.3.1 *Misión:* suministrar atención médica integral al personal de las fuerzas militares, sus beneficiarios y usuarios particulares, con el propósito de mantener su salud en buenas condiciones de aptitud psicofísica para ganar la guerra

1.3.2 *Visión:* el Hospital Naval de Cartagena será una institución prestadora de servicios de salud con nivel de atención IV, alta complejidad , líder de su sector en el Caribe, con tecnología de punta y calidad total en sus servicios, siendo un actor definitivo de respaldo a las Fuerzas Militares y a la comunidad en general.

1.3.3 *Objetivos corporativos:*

Fortalecer la capacidad de atención médica preventiva y curativa a través del mejoramiento continuo de procesos.

Incrementar la eficiencia y la eficacia en el uso de los recursos.

Aumentar positivamente el espíritu del cuerpo.

Efectuar reformas y cambios que garanticen el proceso y adaptabilidad al siglo XXI.

1.3.4 *Valores:*

Respeto: tratar a los demás con deferencia y consideración y reconocer su dignidad, creencias, tradiciones, costumbres y derechos.

Justicia: dar a cada quien lo que corresponde, por sus méritos y actos.

Servicio: satisfacer las necesidades de la comunidad en los fines que la Constitución y la Ley nos han confiado.

Lealtad: guardar fidelidad a los principios y valores institucionales.

Compromiso: Conocer y cumplir con empeño, profesionalismo y sentido de pertenencia los deberes y obligaciones.

Responsabilidad: asumir y aceptar las consecuencias de nuestros actos libres y conscientes.

Honestidad: actuar con rectitud, sinceridad, transparencia y legalidad

Disciplina: cumplir las normas establecidas y reconocer la autoridad.

Solidaridad: responder con acciones humanitarias ante situaciones que pongan en peligro la vida, la paz, el orden y la seguridad de los demás.

Valor: actuar con coraje, arrojo, intrepidez y prudencia en cada situación que sea necesaria para defender el bienestar de la Nación.

1.3.5 Políticas:

Oportunidad y calidad: prontitud en el servicio al usuario cuando lo requiere, la calidad en el Hospital Naval debe ser una manera de vivir, una cultura, una norma de conducta Institucional, un valor, un comportamiento, debe ser el reto diario y permanente. Es el compromiso y la responsabilidad de todos, la calidad en los insumos, en los procesos y productos, en el talento humano, en los procedimientos, en la gestión administrativa, en la relación humana y en el servicio a los usuarios deberán ser características fundamentales del actuar diario en el Hospital Naval.

Prudencia y respeto por las personas: el arte de lo que conviene hacer o no hacer, teniendo en cuenta la importancia del bienestar general, sobre el bienestar particular las actividades diarias del Hospital Naval se inspiran en el respeto por las personas, los valores, las creencias, el respeto por los derechos y la claridad en el cumplimiento de las responsabilidades mutuas. Esta comprometido en el desarrollo de su personal, en su bienestar y en el mejoramiento de su calidad de vida. Cree en su participación, estimula su iniciativa, espera de él compromiso, lealtad en su trabajo, como condiciones para una relación mutuamente justa y equitativa.

- *Principios éticos y transparencia:* el honor, la dignidad y el decoro del cargo, deben constituir para el personal un compromiso fundamental en todas las acciones realizadas. El comportamiento del personal del Hospital Naval debe basarse y ajustarse a los principios éticos como la honestidad, la Integridad y la justicia. Estos deben ser principios respetados por todos los miembros de la Institución tanto en sus relaciones internas como en las externas frente a los usuarios y la comunidad.

- *Disciplina y productividad:* entendido como el arte de mantener la constancia y el empeño, el cumplir con las reglas del trabajo, la decencia y la solemnidad y la puntualidad. El Hospital Naval busca alcanzar niveles óptimos de productividad que aseguren su desarrollo y el cumplimiento de sus obligaciones y responsabilidades para con sus usuarios, el personal y los proveedores que hagan que el resultado de su misión sea eficiente, eficaz y rentable.

Liderazgo y competitividad: el Hospital Naval y sus funcionarios deben ser líderes de las actividades que desarrollan. El Hospital Naval debe ser competitivo por lo tanto, busca alcanzar altos estándares de calidad, de conocimientos y de satisfacción oportuna de las necesidades y expectativas de los usuarios y de la comunidad en general que desee acceder a los servicios.

- *Mística pertenencia y trabajo en equipo:* actitud mental positiva en el desarrollo de la labor diaria. Identidades de criterio, todos trabajando para un mismo fin. El Hospital Naval busca que todos y cada uno de sus miembros se sientan parte vital de la Institución, la respeten, preserven su patrimonio moral y contribuyan a su crecimiento. Para ello espera que su personal se integre, se comprometa y tenga hacia la Institución el arraigo y sentido de pertenencia que la distingue y la diferencia.
- *Medio ambiente:* el Hospital Naval hace parte de la comunidad y por lo mismo está comprometido en la preservación del medio ambiente y su sistema ecológico coadyuvando a la conservación del habitat que circunda su entorno y generando así un valor agregado que le distinga en la comunidad,

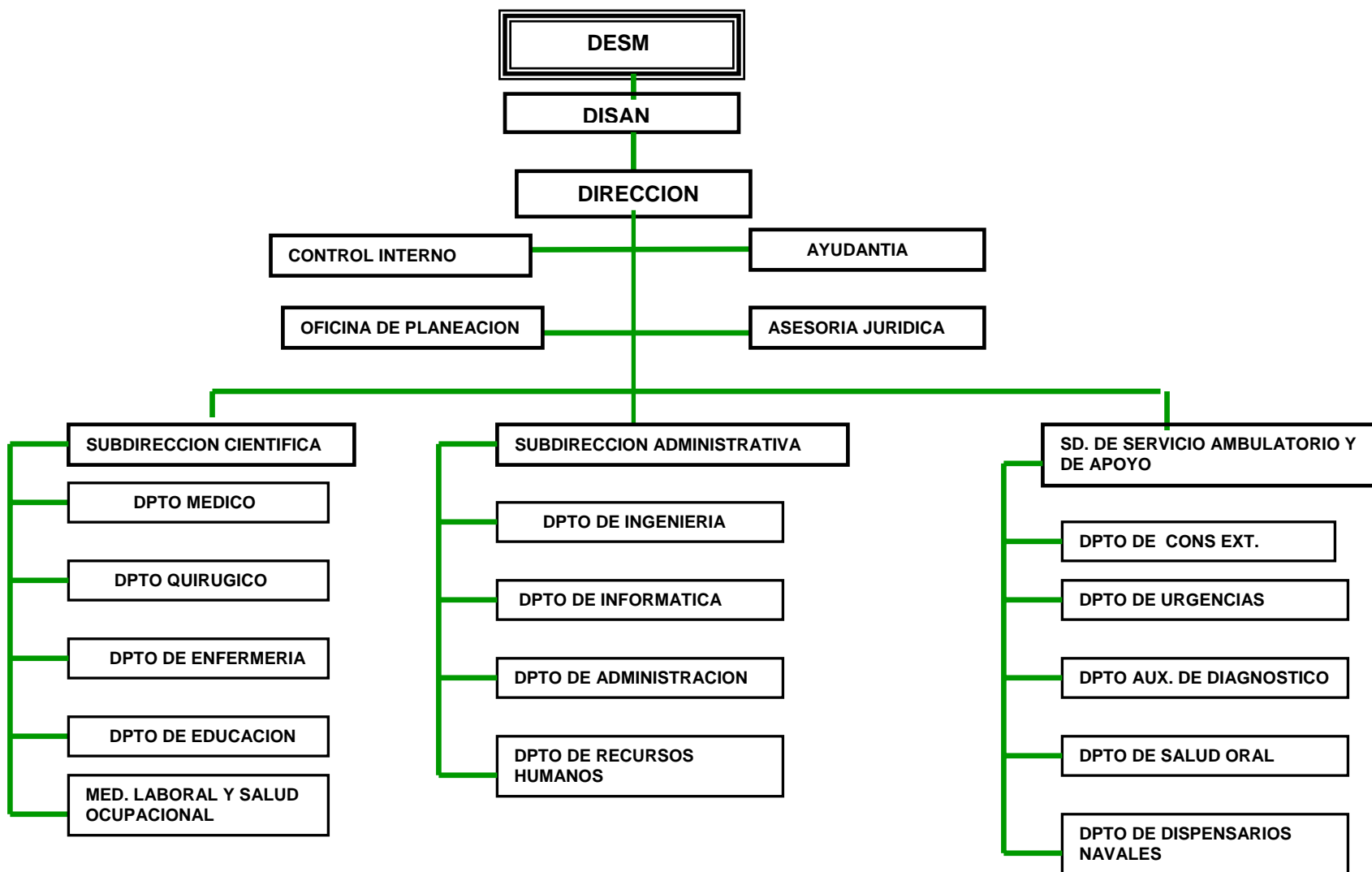
Racionalidad: se utilizarán los recursos de manera racional a fin de que los servicios sean eficaces, eficientes y equitativos.

Protección integral: se brindará atención en salud integral a los afiliados y beneficiarios en las fases de educación, información y fomento de la salud, así como en los aspectos de la prevención, el diagnóstico, el tratamiento y la rehabilitación en concordancia con el plan de servicios de sanidad militar y atenderá a todas las actividades y suministros que en materia de salud operacional requiera la Fuerza Naval del Atlántico para el cumplimiento de su misión, No existirán restricciones a los servicios prestados por concepto de preexistencias.

Atención equitativa y Preferencial: la igualdad determina que exista equivalencia de oportunidades, condiciones y alternativas para todas las personas y la igualdad de condiciones para la aplicación de los procedimientos Se garantizarán los servicios de salud de igual calidad a todos los afiliados y los beneficiarios independientemente de su ubicación geográfica, grado o condición de uniformado o no uniformado, activo retirado o pensionado. Asegura que los beneficios y recursos económicos del Estado se distribuyan justamente, con igualdad, conforme a lo planeado y/o autorizado presupuestadamente según prioridades, sin contravenir la Ley, el Hospital Naval de Cartagena deberá atender equitativa y prioritariamente a los afiliados y beneficiarios.

Planeación y celeridad: es el trabajo a realizar, el qué hacer, el cómo hacerlo y con quién hacerlo y la supresión de trámites innecesarios. El empleo de vías administrativa, gubernativa, de divulgación o de información, más ágiles para ahorrar tiempo y recursos en la consecución de un objetivo.

Figura 3.
ORGANIGRAMA
HOSPITAL NAVAL DE CARTAGENA



1.4 HOSPITAL DE BOCAGRANDE

1.4.1 *Reseña histórica:* en Febrero de 1952 el Doctor Hernando Espinosa tuvo la idea de construir una clínica en la ciudad de Cartagena formada por una sociedad con autonomía propia entre un grupo de Médicos y la Andian. Durante esa época, existía un hospital privado que la Andian Nacional Corporation mantenía en su terminal del oleoducto ubicado en la zona de Mamonal. Dicho Hospital se cerró para construir una clínica privada abierta al público, en la cual se prestaría servicios médicos a los empleados de las compañías petroleras así como la ciudadanía en general.

Fue así como se dió inicio a la búsqueda de la ubicación del nuevo hospital, para ello se presentó un proyecto en el cual la Andian cedía el área del Laguito, construyéndose allí la clínica y dejando el resto de las tierras para futuras rentas de la institución. Aunque el acuerdo no se dió por medio de la Alcaldía de Cartagena, se logro construir así al hospital con el nombre de Hospital de Bocagrande por la zona en la cual se ubicaría.

En Noviembre de 1954 se firmó un contrato de construcción con la compañía constructora de la Costa de Barranquilla. Se compró en una favorable transacción la dotación del Hospital de Mamonal, al mismo tiempo se logró hacer un préstamo a las compañías petroleras y se realizaron acuerdos con las empresas públicas de Cartagena. De manera que se realizó un plan de organización interno en el cual se especificaría la construcción a realizar. En Diciembre de ese mismo año se dió inicio a los trabajos, fueron ubicadas 70 camas pero los cimientos fueron planeados para una expansión a 120 y futuras expansiones laterales indefinida.

El Hospital fue inaugurado en Febrero de 1956

1.4.2 *Misión:* el Hospital Bocagrande S.A es una empresa privada con ánimo de lucro, económicamente sólida, dedicada a la Prestación Integral de Servicios de Salud. El recurso humano y tecnología de punta hace que el hospital brinde estos servicios ubicándose en un cuarto nivel de complejidad y esto se ha logrado gracias al compromiso del equipo humano y a la visión de un servicio de alta calidad en salud.

1.4.3 *Visión:* el Hospital Bocagrande S.A será una entidad líder en la Prestación de Servicios Integrales de Salud a nivel regional. Obtendremos el reconocimiento nacional por la excelencia en la prestación de servicios. Aprovecharemos la ubicación geográfica estratégica por sus paisajes, creando espacios que permitan la mejora del paciente así mismo generar satisfacción con el servicio prestado proyectándonos como prestadores de Servicios de Salud, al mundo desde la región caribe.

1.4.4 *Objetivos corporativos:*

Utilizando tecnología de punta para la realización de procedimientos médicos, de acuerdo a nuestro cuarto nivel de complejidad.

Protegemos el medio ambiente, manejando adecuadamente los residuos hospitalarios generados por los procesos que al interior del hospital se realizan

Capacitando a nuestro recurso humano mantiene y actualiza el nivel de conocimientos.

Aprovechando la ubicación geográfica estratégica se le brinda un ambiente agradable tanto al cliente interno como al externo.

Con el respeto y cumplimiento de las leyes se aplican las obligaciones con el fin de ofrecer un excelente servicio a todos los pacientes y a sus familias.

1.4.5 *Valores*

- Lograr el bienestar biosicosocial del paciente.
- Propiciar igualdad de oportunidades para el desarrollo integral los empleados, estimulando el liderazgo, la innovación y el trabajo creativo.
- Creemos en la administración participativa y el trabajo en equipo.
- Propiciar la atención oportuna al paciente, quien siempre requiere un tratamiento especial por su estado de salud.
- Obrar con transparencia, ética y rectitud en todos nuestros actos.

Mantener un clima organizacional adecuado fundamental en la obtención de cualquier tipo de resultado que se proyecte obtener.

1.4.6 *Servicios Ofrecidos:* hospitalización cuarto piso, hospitalización tercer piso materno infantil, hospitalización tercer piso, unidad de cuidados intensivos UCI servicio de cirugía, obstetricia, servicio de urgencias, servicio de banco de sangre, procedimientos, equipos en todas las áreas y tipos de muestras.

Figura 4.
ORGANIGRAMA
HOSPITAL BOCAGRANDE S.A

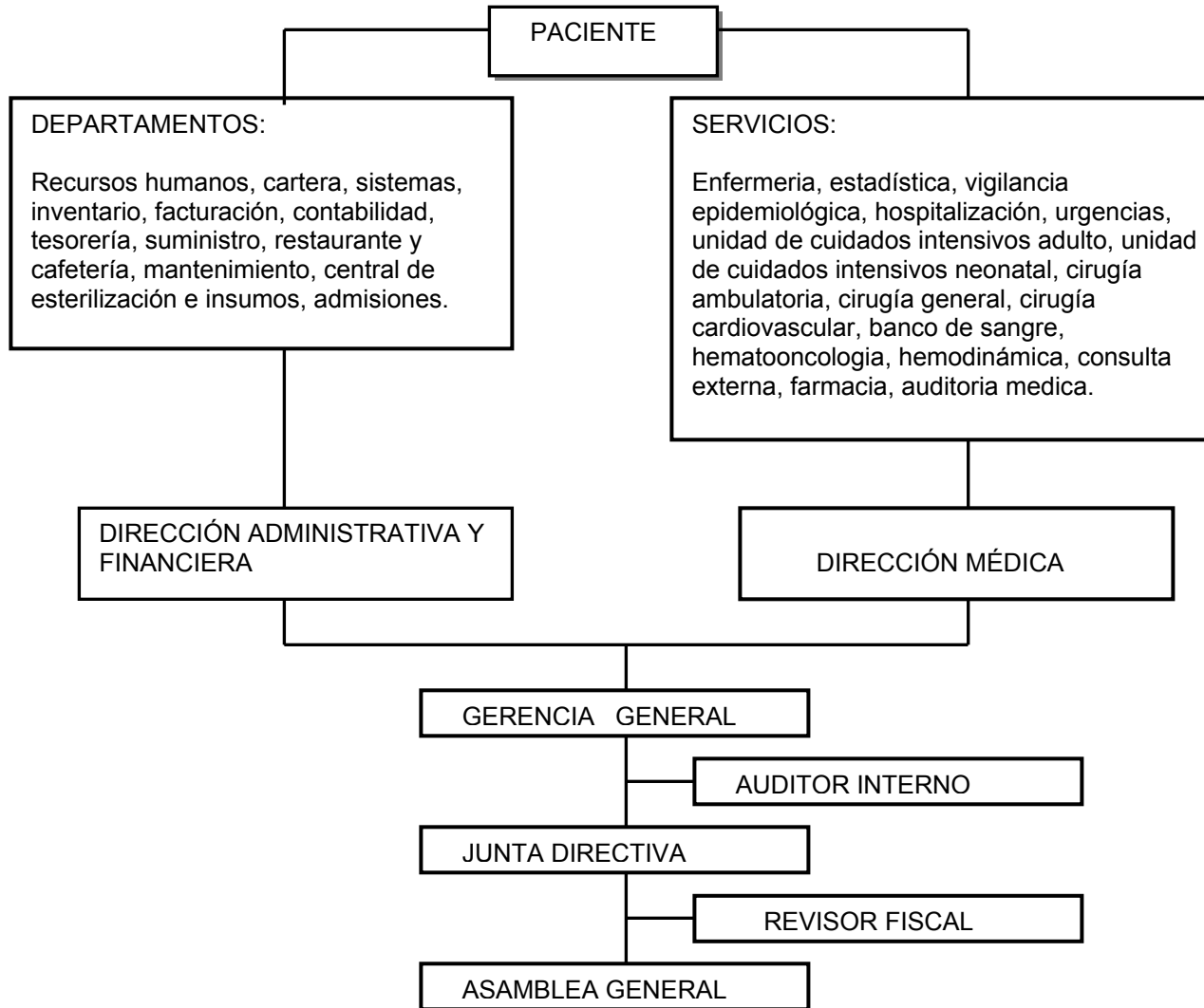


Figura 5.

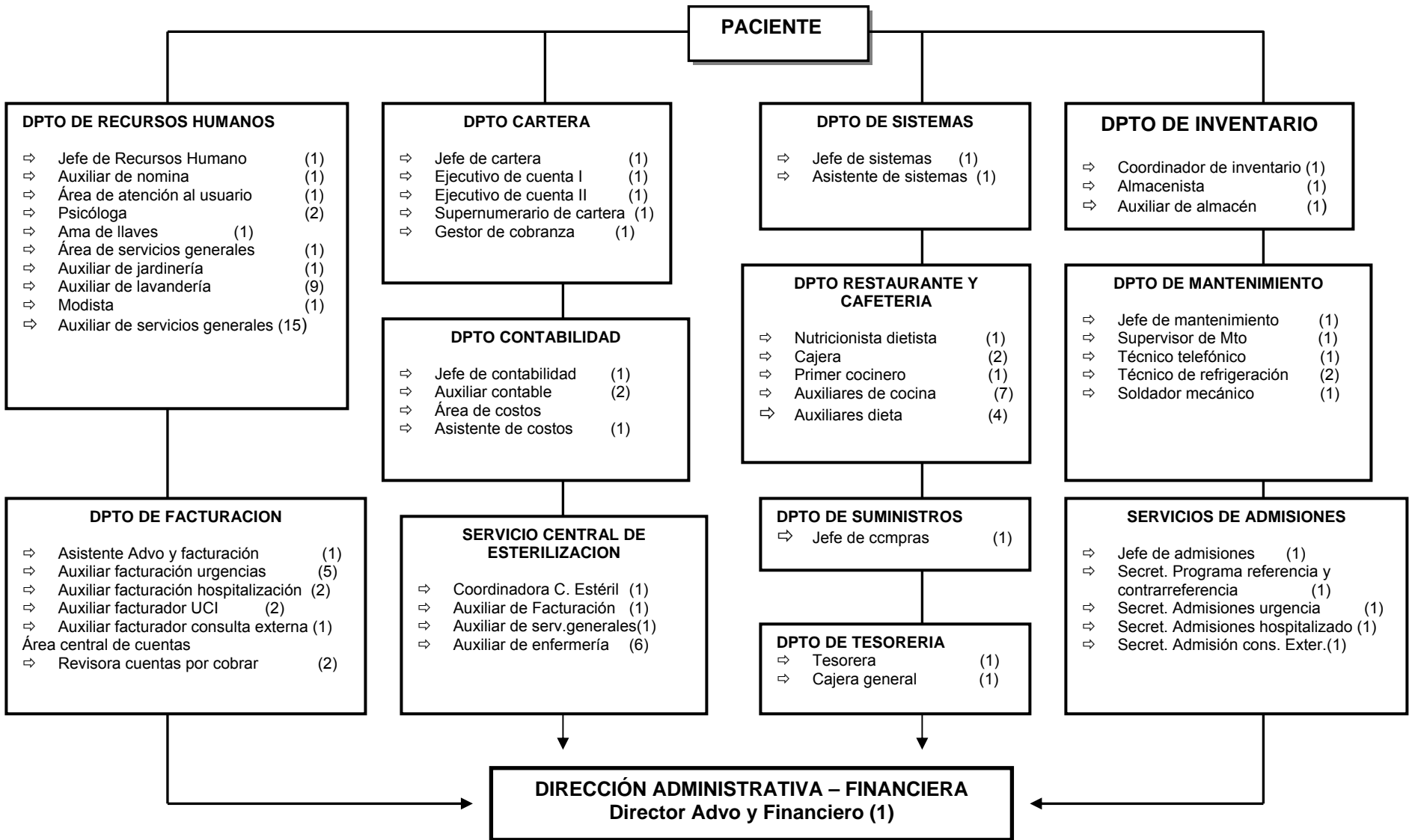


Figura 6.
ESTRUCTURA DE DEPARTAMENTOS

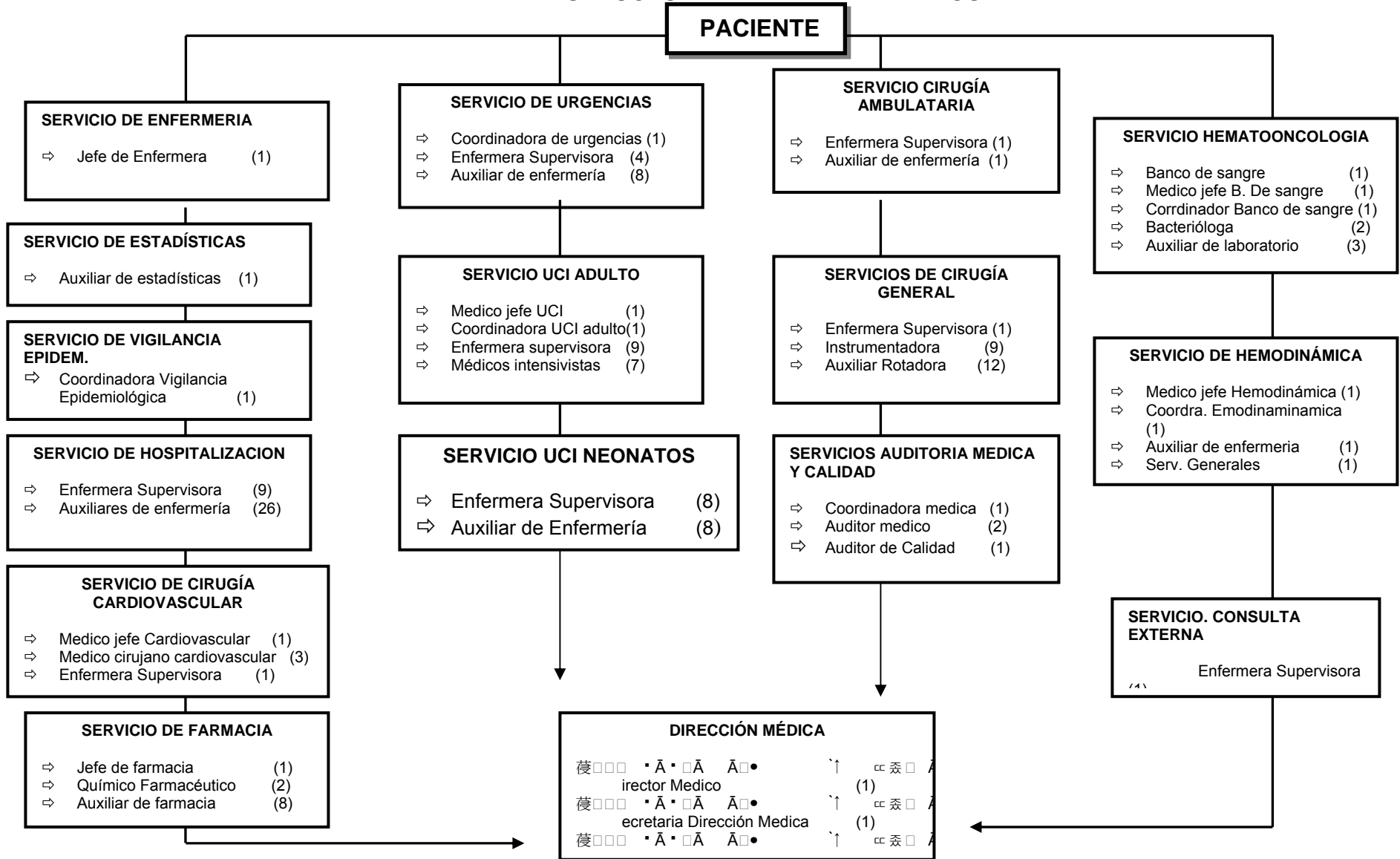
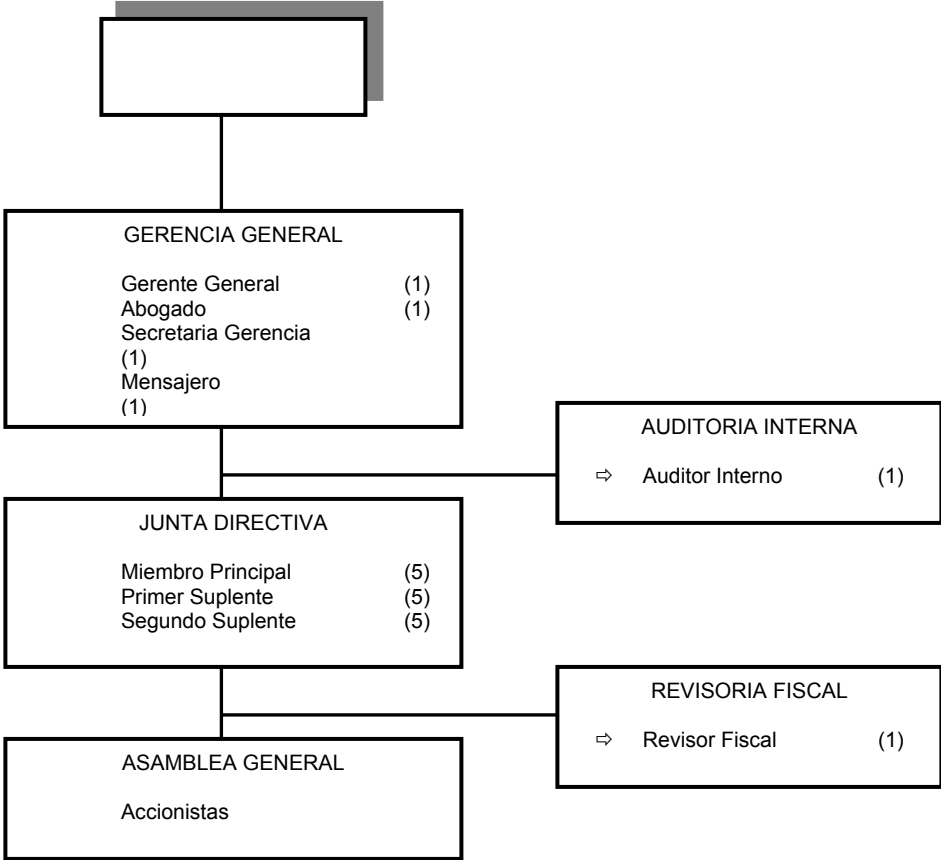


Figura 7.

ESTRUCTURA DE CARGOS



La estructura de la organización se define como el entramado de puestos de trabajo y de departamentos que orientan la conducta de los individuos y grupos hacia la consecución de objetivos de la organización.¹

La estructura organizacional permite a los empleados trabajar eficazmente en común gracias a:

A la asignación a las diversas tareas de los recursos humanos y de otro tipo que necesitan.

La clara determinación de las responsabilidades de los empleados y de la inserción de sus esfuerzos en descripciones de funciones, organigramas y líneas de autoridad.

La revelación a los empleados de lo que se espera de ellos, a través de reglas, procedimientos operativos y normas de desempeño.

El establecimiento de procedimientos para la recopilación y evaluación de información que sirva a los gerentes tomar decisiones y resolver problemas.

Los organigramas son diagramas en los cuales se representa gráficamente las relaciones entre las funciones, departamentos y puestos de una organización.

Los organigramas de la Clínica Madre Bernarda, del Hospital Naval y las Clínica Cartagena del Mar, son de tipo vertical, en donde la alta dirección ocupa la cabeza de todo y de ella depende la toma de decisiones, lo que dificulta aun más el proceso de comunicación entre las diferentes áreas.

La departamentalización que aplican las IPS es funcional porque se agrupan a los empleados de acuerdo con su área de experiencia y los recursos que necesitan para llevar a cabo una serie común de tareas. La ventajas que presenta la

1.Gestión y competitividad. John M. Ivancevich, Meter Lorenzi, Esteven J.Skinner, Philip B. Crosby. Mac Graw Hill. Pág. 304

departamentalización es que es económica, promueve la especialización de habilidades que es fundamental en el campo de la salud, favorece el desarrollo profesional y la capacitación dentro del departamento, promueve una resolución de alta calidad de problemas técnicos. Entre las desventajas de la departamentalización funcional están: reduce la comunicación entre los departamentos, subraya tareas rutinarias, puede generar conflictos entre las prioridades de los servicios, da importancia a asuntos y metas departamentales por encima de los organizacionales y los gerentes desarrollan experiencia en campos muy estrechos.

Una característica de este tipo organigrama es que se aplica el principio de escalonamiento, que establece la necesidad de que, mediante una cadena de mando clara e ininterrumpida, cada integrante de la organización este enlazado con otro nivel superior, hasta alcanzar la cima del organigrama a excepción del Hospital Naval, esta IPS es muy especial, porque debido a su naturaleza y a su condición de mando, el tipo de autoridad es de tipo centralizada, en donde la concentración de la autoridad es dada por el estado.

La Clínica Madre Bernarda y la Clínica Cartagena del Mar, deben esforzarse más por dirigir la estructura organizacional a través del tiempo y realizar los ajustes que sean necesarios y oportunos ante los cambios y fluctuaciones del entorno, con el propósito de satisfacer y superar las expectativas de la demanda prestando servicios de alta calidad.

A diferencia de las anteriores Clínicas, el Hospital de Bocagrande en la actualidad aplica un organigrama orientado hacia el cliente, que envuelve muchos conceptos, prácticas y filosofías de gestión de calidad, como son la flexibilidad, la culminación y la cesión de autoridad.

Este tipo de organigrama indica que la puesta en práctica de la calidad, es un proceso continuo en cual la dirección y los departamentos giran en torno al paciente, el cual ocupa la cabeza del organigrama y que tiene un alto nivel de importancia en el desarrollo de todos los procesos.

2. ANÁLISIS EXTERNO DEL SECTOR

La auditoria externa pretende evaluar el medio que rodea una organización, a través de las variables que afectan directamente en su entorno, se refiere a los factores que están fuera de la organización y que tienen como características principales la incertidumbre, el riesgo y las altas fluctuaciones, por lo tanto no se tiene control o poder de decisión para cambiarla. Por medio del análisis de estas variables se logra establecer estrategias claves para aprovechar las oportunidades y reducir las amenazas³.

La evolución de estas variables incide en los resultados de la empresa, de ahí que deben ser comprendidas para poder seleccionar la estrategia y que esta tenga un profundo impacto en el negocio y en su mercado potencial.

El análisis externo comprende los siguientes factores o variables claves:

1. Factores económicos: están relacionados con el comportamiento de la economía y sus indicadores más relevantes que afectan el flujo de dinero, bienes y servicios.
2. Factores Políticos- Legales, Gubernamentales y Jurídicos: se refieren al uso o asignación del poder, en relación con los gobiernos nacionales, departamentales y locales. Los órganos de representación y decisión política y que manejan las normas, leyes y reglamentos.
3. Factores Sociales, geográficos, Culturales, demográficos: puede definirse como características y valores comunes como el idioma, religión y tradiciones que distinguen a los diferentes grupos de persona. Los factores

geográficos y ambientales afectan el modo de vivir de la gente, sus valores (educación, salud, empleo, creencias, cultura), lo relativo a la ubicación espacio y topografía, etc.

4. Factores Tecnológicos: se relaciona con el conocimiento, los instrumentos, las técnicas y las acciones que se utilizan para transformar materiales, la información y otros insumos en bienes y servicios terminados. El cambio tecnológico elimina el presente y crea el futuro y obligan a las organizaciones a reconsiderar sus propósitos y métodos de operación o enfrentar la extinción.
5. Factores competitivos: son determinados por los productos, el mercado, la competencia, los nuevos participantes, los bienes y servicios sustitutos, los clientes, los proveedores y la calidad en el servicio.

2.1 ANALISIS DE LOS FACTORES ECONOMICOS

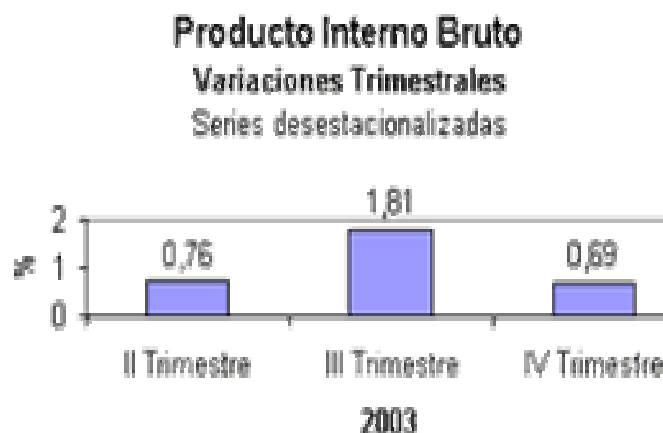
Los factores económicos son determinantes a la hora de evaluar las variables externas que afectan directamente a la empresa. La situación y las tendencias generales de la economía son críticas para el éxito de la organización. Los salarios, los precios que actualmente cobran los proveedores y los competidores, así también como las políticas fiscales del gobierno afectan tanto en los costos de producir bienes o de ofrecer servicios, como las condiciones del mercado en las que se vendan.

Según las encuestas realizadas en la Clínica Cartagena del Mar (Fig.18) acerca de los precios de las actuales tarifas el 45% de los usuarios dijeron que eran altas, el 30% dijeron que eran bajas y el 25% que eran muy altas; en el hospital de Bocagrande (Fig. 27) contestaron 22% que eran muy altas, el 33% muy bajas y el 45% que eran altas; en la Hospital Naval (Fig. 36) el 80% dijeron que eran bajas, el 15% dijeron que eran altas y el 5% que eran muy altas y en la Clínica Madre Bernarda (Fig. 45) el 20% dijeron que eran bajas, el 45% dijeron que eran altas y el 35% restante dijeron que eran muy altas.

2.1.1 Tasa Representativa del mercado TRM: los equipos utilizados en la prestación del servicio, son importados lo que hace muy importante para el sector el análisis de la tasa Representativa del Mercado TRM, que oscila en un promedio de 2748.90 el cambio del dólar a Abril del 2004.

2.1.2 Producto Interno Bruto PIB: es la sumatoria de los valores monetarios de todos los bienes y servicios producidos por un país en un periodo determinado.

Figura 7.



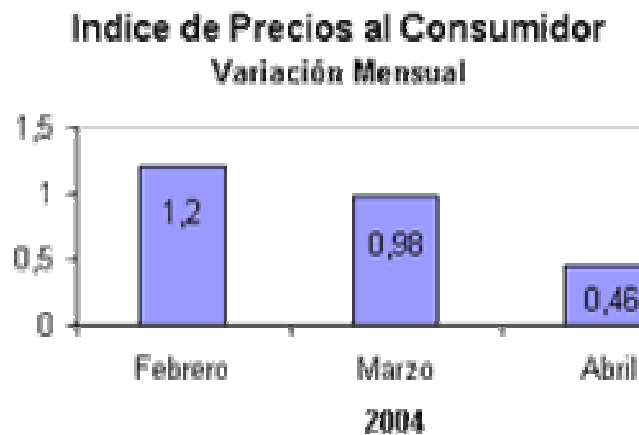
Fuente DANE

El crecimiento del Producto Interno Bruto para el año 2003 finalizó en un 3.64% reveló el DANE, jalónada principalmente por la construcción, minería, petróleo y el agro sin cultivos ilícitos. Si el PIB nacional crece, esto quiere decir que hay un mayor dinamismo en la economía, lo que implica seguramente más fuerza laboral involucradas en la actividad productiva, por lo tanto están vinculados a la seguridad social de salud. Entonces si hay más personas trabajando, existen más probabilidades de que se presenten riesgos profesionales y esto le conviene directamente al sector salud porque aumentaría significativamente la demanda real y potencial.

2.1.3 Inflación: indica el poder adquisitivo que poseen las personas y el costo de los productos en determinada región. En los últimos doce meses, terminados el pasado 31 de Enero, el incremento de los precios, bajo a 6,17% frente al 7,39% registrado en el mismo mes del año anterior, mientras que en los doce meses

terminados en Diciembre alcanzo 6,49% en el 2003, 49 puntos básicos por encima del limite superior del rango meta que se había fijado entre el 5% y 6%.

Figura 8.



Fuente DANE

La inflación comenzó a la baja en 2004 frente al mismo mes del año anterior, al terminar Enero en 0,89% frente al 1,17% del mismo mes de 2003, presentándose los mayores incrementos en el grupo de la cultura, alimentos y transporte. Por debajo del promedio de la inflación nacional 0,89% se ubicaron los gastos varios, entre ellos los incrementos relacionados con la salud alcanzaron un 0,71%. En el mes de Febrero los precios de los productos de la canasta familiar aumentaron en un 1,2%. En el año completo la inflación sigue mostrando una tendencia a la baja y llego a 6,28%, pero fue levemente superior a los últimos doce meses terminados en enero cuando llego a 6,17%, en el mes de Marzo la inflación fue de 0,98%, aunque tuvo un resultado menor que en el mes de febrero, aun sigue siendo alta. El grupo que mas ayudo al incremento de este mes fue el transporte, según el DANE esto se debe al alza de las tarifas en siete ciudades del país, en segundo lugar esta la salud, luego sigue la educación y por ultimo los alimentos.

En el mes de Abril la inflación se situó en 0.46 mientras que en el mes de Mayo la obtuvo un resultado de 0.38 en donde el sector que mas contribuyo fue la salud con un alza en 1.7 en los medicamentos.

El análisis de este indicador es muy importante porque si hay un aumento de la inflación, quiere decir que los precios aumentan, y por ende las Clínicas se ven afectadas, ya que disminuye la demanda por servicio de salud y habrá menos personas solicitando servicios relacionados en esta área. Si por el contrario la inflación disminuye, aumenta significativamente la demanda debido a una baja en los precios y las IPS aumentarían su participación en el mercado.

2.1.4 Demanda: las tendencias de consumo muestran que las personas han despertado más interés hacia los servicios, en lo que se refiere a cantidad y calidad. Los usuarios en la actualidad buscan que las IPS superen sus expectativas, y al mismo tiempo satisfagan sus necesidades. Lo cual representa un reto, el cual exige utilizar los elementos con que cuentan ya sea el personal medico, los procesos, los elementos hospitalarios, la tecnologías, etc., de una forma eficiente y eficaz para poder entregarle al consumidor el servicios que solicita con unos niveles altos de calidad y satisfacción.

Pero hay que tener en cuenta, que la demanda del sector salud es inelástica, esto significa que tiene poca variación en la demanda ante cambios en el precio y en el ingreso de productos en el consumidor en general.

2.1.5 Oferta: la falta de Instituciones para la prestación de servicios de salud económica y de buena calidad en la red publica ha generado insatisfacción por parte del usuario, ya que antes del cierre del Hospital Universitario este atendía

una gran cantidad de personas los cuales podían pagar el servicio que hoy buscan en las clínicas privadas de alta complejidad en la ciudad Cartagena que satisfacen sus necesidades. Esta es una oportunidad para los empresarios que deseen invertir en la creación de Hospitales de alta complejidad, debido a la poca oferta que hay en la actualidad y a la contratación del Estado para suplir la falta de hospitales públicos para atender el régimen subsidiado.

2.1.6 Diagnostico de los factores económicos

Tabla 1. Perfil de Oportunidades y Amenazas de los factores económicos

PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS									
	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
FACTORES ECONOMICOS	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Expectativa de crecimiento del PIB	X					X	X		
Impacto positivo en la tasa de desempleo	X					X	X		
Reducción sucesiva de las tasas de interés y disponibilidad de créditos	X					X	X		
Impacto negativo de la tasa de desempleo			X	X			X		

Fuente Encuestas

A = Alto M = Medio B = Bajo

La expectativa de crecimiento del PIB, la reducción de las tasas de interés y disponibilidad de créditos representa una oportunidad de crecimiento para la adquisición de equipos y tecnologías que conllevan al mejoramiento y optimización de los recursos y por ende la atención al usuario.

Por otro lado el impacto negativo en la tasa de desempleo representa una amenaza alta, esto significa que si la tasa de desempleo aumenta existe menos demanda de servicios de salud y esto no les conviene a las IPS. El elevado desempleo ha producido cambios arrolladores en los patrones de compra de los consumidores, en donde se atienden escasamente las necesidades básicas y en donde el precio es importante a la hora de tomar decisiones.

2.2 ANÁLISIS DE FACTORES SOCIOCULTURALES

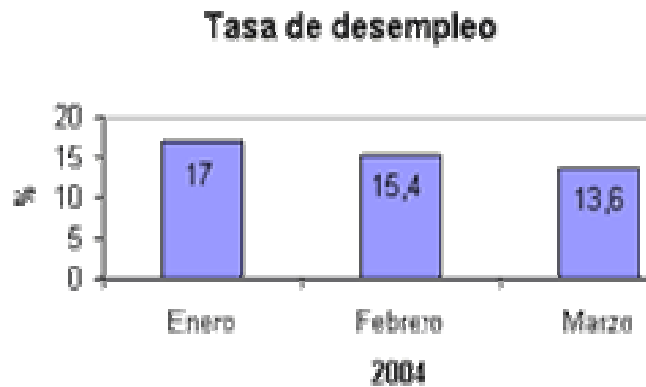
Los servicios que prestan las IPS privadas de alta complejidad en la ciudad de Cartagena tiene un gran impacto social, por la gran cantidad de grupos de intereses que los integran, con el nivel de participación de la comunidad en la formulación del plan de desarrollo y con la actitud de la población hacia la utilización de los servicios.

El nivel de crecimiento de la población de la ciudad de Cartagena ha sido entre los más altos entre las importantes ciudades de la costa Atlántica. El departamento de Bolívar ha experimentado una migración de la población hacia su capital Cartagena debido a al fuerte caos de violencia que atraviesa actualmente el país por parte de grupos armados ilegales, principalmente en el centro y el sur del departamento de Bolívar. Esto ha generado un incremento considerable de la población desplazada en la ciudad de Cartagena.

Las características geográficas de la ciudad de Cartagena muestran el crecimiento de la población hacia el sur, lo que permite vislumbrar que hacia allá crecerá el segmento de mercado objetivo.

2.2.1 El Desempleo: el desempleo es una de las razones que explica porque el consumo sigue deprimido. La tasa de desempleo cerró en Diciembre de 2003 en un 12,3%.

Figura 9.



Fuente DANE

El desempleo total nacional en Enero de 2004 se ubico en un 17,0%, mientras que en el primer mes del año pasado estuvo en un 16,1%, lo cual quiere decir que hubo un aumento en Enero del 2004. Mientras que en el mes de Febrero la tasa de desempleo disminuyo y se ubico en un 15,4%, mientras que en el mes de Marzo la tasa de desempleo demuestra que sigue apuntándole a la baja, logrando que cada día más colombianos mejoren sus condiciones de vida involucrándose en la actividad laboral.

El siguiente cuadro ilustra el numero de ocupados y desocupados que hay en el país para el año 2003 y 2004. Esta población en edad de trabajar es un dato importante para las IPS de alta complejidad, ya que este numero de personas representa el mercado real y potencial.

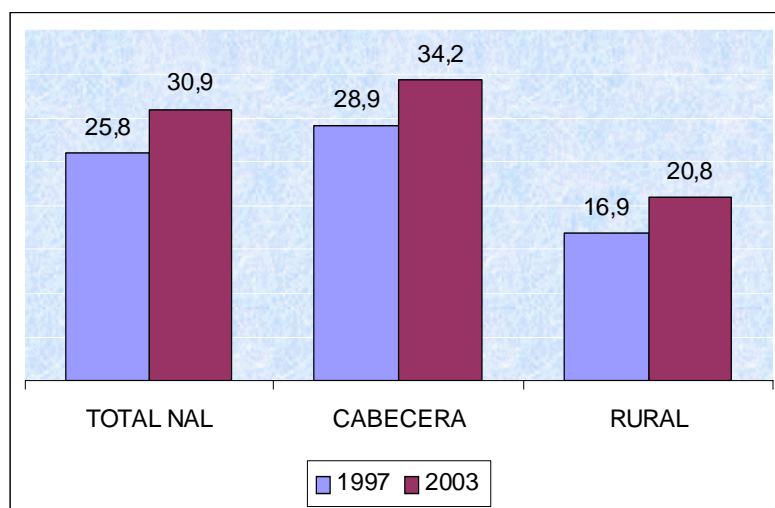
Tabla 2. Situación Laboral población en edad de trabajar

	2003	2004
Ocupados	16.769.410	17.010.541
Desocupados	3.225.060	3.495.924

Fuente DANE

Los rápidos cambios sociológicos que ocurren en muchos países afectan las practicas laborales y la naturaleza de los productos que exigen consumidores cada vez más diversos. Esto se convierte en un reto para las IPS el estar preparado y anticiparse a los cambios y contrarrestarlos con estrategias que ayuden entender el verdadero significado de los cambios culturales y de las actitudes de los usuarios y del mercado potencial hacia los servicios.

Figura 10. Hogares con jefe de hogar mujer
ECV 1997-ECV2003



Fuente DANE

Esta grafica muestra la tendencia que se ha estado presentando en los últimos años, con respecto a la influencia y el liderazgo que han asumido y que sigue asumiendo la mujer en el hogar y en mercado laboral. De acuerdo al total nacional de mujeres encuestadas según el DANE en 1997 eran jefes de hogar el 25.8% y en el 2003 aumento en un 30,9% lo que significa que hoy día la mujer tiene mayor relevancia en la sociedad moderna, debido al rol que ha desempeñado en los últimos tiempos lo que ha generado en ella confianza y seguridad para asumir cargos con alta responsabilidad.

2.2.2 Diagnostico de los Factores Socioculturales

Tabla 3. Perfil de Oportunidades y Amenazas de los factores socioculturales

PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS									
FACTORES SOCIOCULTURALES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Liderar proyectos innovadores con impacto social	X					X	X		
Crecimiento de la demanda por servicios de salud	X			X			X		
Costumbres y actitudes de la población ante la prestación del servicio	X			X			X		
Impacto de la tasa de natalidad	X					X	X		
Impacto de la tasa de mortalidad			X	X			X		
Incremento de emigración a la ciudad de Cartagena			X	X			X		

Fuente Encuestas

A = Alto M = Medio B = Bajo

Para las IPS llevar a cabo proyectos innovadores con impacto social como son, los de promoción y prevención representa una oportunidad alta para liderar

campañas de concientización a los usuarios acerca de la importancia que tiene la salud y la cura de la enfermedad en el momento oportuno. Esto aumentaría significativamente el crecimiento de la demanda por servicios de salud.

Las costumbres de la población han cambiado, el consumidor de hoy día es mucho más curioso y exigente, ha cambiado sus hábitos y criterios de compra que el consumidor de algunos años atrás.

A través de las constantes campañas que el gobierno ha implementado para concientizar a los consumidores acerca de los riesgos y consecuencias que tiene la automedicación, el usuario ha cambiado los hábitos; ya que anteriormente era el mismo quien iba a la droguería y se auto recetaba. Hoy día el usuario busca tener una asesoría más especializada, confiable y segura que le garantice su salud y su bienestar. Es en este punto donde las IPS deben aprovechar esta situación y hacer alianzas estratégicas con diferentes consultorios satélites para que los pacientes sean remitidos a los hospitales de alta complejidad, incrementado así la demanda y disminuir la tasa de mortalidad.

Por otro lado el incremento de emigrantes a la ciudad de Cartagena, representa un oportunidad baja para las IPS de alta complejidad, ya que este no es su mercado objetivo debido a que estas Instituciones no hacen contrataciones con el régimen subsidiado, por lo tanto la amenaza es baja y el impacto es bajo.

2.3 ANÁLISIS DE LOS FACTORES TECNOLÓGICOS

Dadas las condiciones de competitividad en las IPS desarrollan pautas de pensamiento en cuanto al concepto y gestión de negocios, lo que les está llevando entre otras estrategias a reducir su centro de operaciones aquellas

actividades que no formen parte de su *core business*; en otras palabras, se centran en su verdadero negocio y externalizan todas aquellas actividades periféricas.

Actualmente las IPS de alta complejidad en la ciudad de Cartagena manejan altas tecnologías algunas son propias y otras son manejadas a través de contratos outsourcing, lo que le permiten a estas Instituciones bajar costos, actualización tecnológica para que la empresa pueda alcanzar ventajas competitivas sin necesidad de generar altas inversiones y altos costos en mantenimiento de equipos. Las inversiones tecnológicas que más se realizan en el interior de las IPS de alta complejidad están en el centro de cirugía y la unidad de cuidados intensivos.

En este medio cambiante, donde el usuario conoce y exige que el servicio sea entregado en menor tiempo y que cumpla con unos estándares de calidad, la tecnología juega un papel interesante, ya que actúa como un instrumento generador de eficiencia y eficacia que busca optimizar los recursos generando productividad y prestando servicios innovadores de alta calidad a los consumidores.

El uso de la tecnología a nivel hospitalario se divide en dos: la tecnología dura que esta dada por los equipos, software etc., y la tecnología blanda es aquella que la integran los procesos, influencias y teorías a nivel administrativos que se aplica al interior de las IPS, el éxito de estas tecnologías depende de la forma como se aplique y de la manera como se enfoca al mercado.

Según a las encuestas realizadas en la Clínica Cartagena del Mar, acerca de la percepción que tiene el usuario de la tecnología (Fig. 17), el 70% la califico como buena, el 15% dijo que era regular y el 15% restante dijo que era excelente;

mientras que el Hospital de Bocagrande(Fig. 26) los usuarios calificaron el 50% como buena, el 35% como excelente, el 15 % restante como regular; en el Hospital Naval (Fig. 35) el 74% dijeron que era excelente y el 26% restante dijeron que era buena; y en la Clínica Madre Bernarda (Fig.44) el 40% dijeron que era buena, otro 40% la calificaron como excelente y el 20% restante dijeron que era regular.

2.3.1 Diagnostico de los factores Tecnológicos

Tabla 4. Perfil de Oportunidades y Amenazas de los factores tecnológicos

PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS									
FACTORES TECNOLÓGICOS	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Cual es nivel de tecnología al interior de las clínicas	X					X	X		
Nivel de impacto de nuevas tecnologías para alcanzar las metas.	X					X	X		
Nivel de contratación por outsourcing	X					X	X		
Nivel de prioridades en recursos tecnológicos	X					X	X		
Nivel de aplicaciones de estas tecnologías.		X			X			X	
Nivel de inversiones en tecnologías importantes		X			X			X	
Importancia de la tecnología en cada una de la áreas		X			X			X	
Implicaciones de la cartera y la tecnología en la estrategia corporativa.		X			X			X	
Nivel de cambio de estas tecnologías.			X	X			X		

Fuente Encuestas

A = Alto M = Medio B = Bajo

El nivel de la tecnológico esta representado ante el usuario en el momento de solicitar un servicio especializado el cual se espera que sea los más confiable, seguro y oportuno.

El perfil de los factores tecnológicos muestra oportunidades altas que las IPS deberían aprovechar al máximo para dar a conocer los usuarios reales y potenciales el nivel de tecnología que se aplica en el interior de la IPS.

El nivel de tecnología que se aplica en el interior de las IPS representa una oportunidad para que estas Instituciones se posesionen de acuerdo al nivel de complejidad que manejan.

El nivel de impacto de las nuevas tecnologías para alcanzar las metas, crean nuevos mercados y por ende crea oportunidades altas, es por eso que las IPS deben permanecer a la vanguardia de todos los cambios e investigaciones que se presenten en este sector porque cada día cobra mayor importancia. La actualización tecnológica sin duda conlleva a obtener ventajas competitivas y diferenciadores con respecto a los rivales, por lo tanto es una fortaleza alta.

El nivel de contratación por outsourcing representa una oportunidad alta para que las IPS puedan reducir los costos en su centro de operaciones en actividades periféricas lo que permiten centrarse en su verdadero negocio.

La importancia que tiene la tecnología en cada una de las áreas, representa una oportunidad media para las IPS de alta complejidad, porque le permite prestar un servicio que le proporciones mayor confianza y seguridad al usuario, también le permite a las IPS posicionarse como instituciones innovadoras en este campo.

El nivel de inversiones en las áreas de mayor importancia que las IPS de alta complejidad consideran que deben hacerse se dan en la Unidad de cuidados intensivos y el centro de cirugía.

Debido a los constantes fluctuaciones del entorno , el adaptarse a los cambios en las tecnologías resulta un reto para las IPS de alta complejidad, la oportunidad es baja ya que en el sector de la salud, las tecnologías avanzan muy rápidamente y la adquisición de estas representan para las IPS altas inversiones que quizás en el momento no cuentan con ella por lo tanto la amenaza es alta ya que de la tecnología depende de manera radical la calidad del servicio que se presta.

Las implicaciones que tiene la cartera y la tecnología en la estrategia corporativa es muy importante, ya que a través de la tecnología aplicada en la finanzas permiten obtener resultados rápidos, precisos, confiables y oportunos que conllevan a una mejor tomar decisiones en cuanto a la reinmersión de la infraestructura física, tecnológica etc., para alcanzar lograr alcanzar las metas.

2.4 ANÁLISIS DE LOS FACTORES POLÍTICOS LEGALES

En Colombia, la implementación de las reformas de seguridad social, genera un vuelco total en la prestación de los servicios de salud, que complementa los procesos de cambio iniciado por disposiciones anteriores, resaltando entre ellas las siguientes:

- Ley 100 de 1990 que reorganiza el Sistema Nacional de Salud

- Ley 100 de 1993 que crea el Sistema Nacional de Seguridad Social y establece sus normas básicas de organización.
- Decreto 1919 de 1994 define los regímenes de afiliación, el objeto, las características de las participantes del sistema de cobertura familiar y los mecanismos de afiliación y cotización.
- Decreto 1895 de 1994 que reglamenta el régimen subsidiado.
- Decreto 1663 de 1994 que garantiza la libre y leal competencia de mercados de servicios de salud.

El ministerio de salud, definió en la normatividad los instrumentos de calidad prioritarios, y en 1999, se desarrollo mediante el Decreto de garantía de calidad del año 2002. El objeto del mencionado Decreto fué el desarrollo de un conjunto de instrumentos integrados, que cumple un papel dentro del sistema de incentivos o estrategias para mejorar la calidad de la atención de salud, siendo estos los requisitos esenciales para la acreditación de las Entidades prestadores y promotoras de salud, EPS.

Analizando el proyecto del Ministerio de Salud, y mirando la trascendencia que tiene reflejada en la óptima atención, es necesario ratificar la importancia de los Requisitos Esenciales, como instrumento que señala las condiciones mínimas de calidad con que se permite la entrada de un prestador al sistema. Los requisitos son en su mayoría de carácter estructural, y giran alrededor de ocho categorías básicas: idoneidad del recurso humano, infraestructura y dotación básica y su mantenimiento, insumos básicos y su manejo, documentación y registros médicos, coordinación de recursos y seguimientos a riesgos. Estos estándares no buscan

ser exhaustivos pero sí obligatorios de manera uniforme para el funcionamiento de un servicio de salud en todo el territorio nacional.

A través del Decreto 2309 del año 2002 por el cual se define el Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la Atención de Salud del Sistema General de salud, Se cuenta con un sistema de habilitación que se define como el conjunto de normas, requisitos y procedimientos, mediante los cuales se establece, se registra, se verifica y se controla el cumplimiento de las siguientes condiciones:

- Condiciones básicas de capacidad tecnológica y científica: son requisitos básicos de estructura y proceso que deben cumplir los Prestadores de Servicios de Salud y los definidos como tales por cada uno de los servicios que prestan y que se consideran suficientes y necesarios para reducir los principales riesgos que amenazan la vida o la salud de los usuarios en el marco de la prestación del servicio de salud.

- Suficiencia patrimonial y financiera: es el cumplimiento de las condiciones que posibilitan la estabilidad financiera de las instituciones prestadoras de servicios de salud en el mediano plazo, su competitividad dentro del área de influencia y la liquidez y cumplimiento de sus obligaciones en el corto plazo.

- Capacidad técnico-administrativa: son condiciones técnico-administrativas para una institución prestadora de servicios de salud:

- El cumplimiento de los requisitos legales exigidos por las normas vigentes con respecto a su existencia y representación legal, de acuerdo con su naturaleza jurídica.

- El cumplimiento de los requisitos administrativos y financieros que le permitan demostrar que la institución prestadora de servicios de salud, cuenta con un sistema contable para generar estados financieros según las normas contables vigentes.

Todas estas condiciones anteriormente mencionadas son indispensables para la entrada y permanencia en el sistema, las cuales son de obligatorio cumplimiento por parte de los prestadores de servicios de salud y los definidos como tales, las entidades promotoras de salud, las administradoras del régimen subsidiado, las entidades adaptadas y las empresas de medicina prepagada. Este proceso voluntario y periódico de auto evaluación y evaluación externa, utiliza estándares únicos para toda la organización y que son conocidos previamente por los evaluados.

A diferencia de los requisitos, los estándares de acreditación se enfocan en procesos, abarcan la organización como un todo, su contenido esta dirigido al proceso de atención de usuario y fueron diseñados de forma que los estándares de entidades promotoras y prestadoras de salud sean complementarios y representen el continuo de la atención del usuario dentro del Sistema General de Seguridad Social en Salud. A pesar que es una herramienta de acceso voluntario, el mercado, los usuarios y sobre todo la calidad del diagnostico como el producto de las Instituciones de salud señala la importancia de tener un sistema de acreditación como respaldo y auto evaluación de la calidad de la atención en salud.

2.4.1 Diagnostico de los Factores Políticos

Tabla 5. Perfil de Oportunidades y Amenazas de los factores Políticos

PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS									
FACTORES POLÍTICOS	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Como afecta el plan de desarrollo	X					X	X		
Reglamentación para el sistema de habilitación	X					X	X		
Reglamentación para la creación de nuevas empresa			X	X			X		

Fuente Encuestas

A = Alto M = Medio B = Bajo

De acuerdo con el perfil de los factores políticos, legales gubernamentales y jurídicos, la reglamentación que se requiere para el sistema de habilitación y el impacto del plan de desarrollo representa una oportunidad alta, ya que las IPS cumplen con esta reglamentación y por consiguiente tienen ventajas competitivas con relación a las otras clínicas que poseen un nivel bajo de complejidad.

La reglamentación para la creación de nuevas empresas representa una oportunidad media para los que quieren incursionar en ese mercado, esto quiere decir los empresarios puedan invertir en la creación de clínicas privadas de alta complejidad, con capital propio o extranjero como es el caso de Colmedica donde sus mayores accionistas son chilenos, pero al mismo tiempo representaría una amenaza alta para las IPS que ya están posicionadas y que actualmente gozan del reconocimiento en este mercado.

En términos generales los factores políticos favorecen al sector salud proporcionándole oportunidades que mejoran la calidad de vida y el bienestar de los colombianos contribuyendo así al desarrollo económico.

2.5 ANÁLISIS DE LOS FACTORES COMPETITIVOS

Para las IPS de alta complejidad la ventaja competitiva, esta dada en la tecnología y en el capital humano altamente calificado que manejan.

Por ser la salud un producto de primera necesidad, su posicionamiento en el mercado es alto, y su fortaleza esta en generar valor agregado y habilidades distintivas que le permite a la Institución lograr una condición superior en eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacción al clientes a través del contacto directo con los mismos.

Los precios de los servicios son vigilados por el gobierno, el valor esta determinado por el confort que el usuario desee, por lo tanto el precio en las IPS no es un factor de competitividad.

En la ciudad de Cartagena la demanda de servicios de salud supera la oferta, lo cual se convierte en una oportunidad para que las IPS de alta complejidad puedan crecer, pero los altos costos que manejan la compra de este producto no le permiten al usuario de estrato económico bajo, medio acceder a el directamente sino a través de las EPS.

El la actualidad el rol que desempeña la mujer moderna de surgir y salir a trabajar, influye en la gran importancia que se le da al tiempo, exigiendo disponibilidad

inmediata de productos o servicios confiables; lo que se convierte un reto para las IPS, ya que deben prepararse para afrontar las exigencias del mercado y lograr que en los momentos de verdad se vuelvan cruciales manteniendo una buena relación con los usuarios.

Según las encuestas realizadas acerca del nivel de satisfacción de los usuarios con el servicio que prestan las IPS, en la Clínica Cartagena del Mar (Fig.20) el 70% de los usuarios dijeron que la IPS satisface sus expectativas, el 15% de los usuarios contestaron que sobrepasa sus expectativas y el 15% restante no satisface sus expectativas; en el Hospital de Bocagrande (Fig. 29) el 75% de los usuarios la IPS satisface sus expectativas, el 10% sobrepasa sus expectativas y 15% no satisface sus expectativas; en el Hospital Naval (Fig. 38)el 65% de los afiliados dijeron que la IPS satisface sus expectativas, el 15% sobrepasa sus expectativas y el 20% no satisface sus expectativas; en la Clínica Madre Bernarda (Fig.47) el 75% satisface sus necesidades, el 15% no satisface sus necesidades y el 10% restante sobrepasa sus expectativas.

2.5.1 Diagnostico de los Factores Competitivos

Tabla 6. Perfil de Oportunidades y Amenazas de los factores competitivos

Perfil de Oportunidades y Amenazas									
	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
Factores Competitivos	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Nivel de conocimiento de competidores	X					X			X
Posición estratégica actual de las Clínicas	X					X	X		
Contratos con EPS y planes complementarios de salud	X					X	X		
Oportunidades de nuevas empresas por salidas de antiguas empresas	X					X	X		
Posibilidades alianza con competidores actuales	X					X	X		
Impacto de servicios sustitutos			X	X			X		

Fuente Encuestas

A = Alto M = Medio B = Bajo

El nivel de conocimiento de los competidores representa una oportunidad alta para que las IPS formulen estrategias que permitan situarse en una mejor posición del mercado, satisfaciendo necesidades y deseos de los usuarios mejor que la competencia.

La posición estratégica actual de las IPS de alta complejidad es una oportunidad alta al igual que los contratota con Entidades Promotoras de Salud EPS, para que

se fortalezcan y crezcan internamente, formulen e implemente estrategias que le permitan conservar el liderazgo y participación alta del mercado en el sector salud.

Las posibilidades de alianzas con competidores actuales, es una oportunidad alta para que las IPS de alta complejidad aumenten su demanda a través de contactos y acuerdos con IPS de mediana complejidad, para que estos remitan a sus pacientes que requieran de un tratamiento especial a las IPS de alta complejidad.

El impacto que tiene los servicios sustitutos es una oportunidad baja para las IPS de alta complejidad y por lo tanto representa una amenaza alta, ya que en la actualidad existen muchos centros o clínicas ambulatorias, los hospitales de cualquier nivel, centros y puestos de salud, las asociaciones de profesionales creadas con este propósito, las cajas de compensación familiar; las entidades públicas y privadas creadas con este fin y que cumplan con los requisitos contemplados en las normas expedidas por el Ministerio de Salud.

La creación de nuevas empresas por salida de antiguas, es una oportunidad alta para las nuevas IPS de alta complejidad que deseen ingresar en este mercado, pero también es una amenaza alta para las actuales IPS que gozan de un posicionamiento porque la participación en el mercado de cada una de ellas disminuiría.

2.6 MATRIZ DE LA EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE)

La matriz de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva⁴.

Esta matriz da respuesta a cuatro aspectos:

1. Cuales son las oportunidades y amenazas de las Instituciones Prestadores de Servicios de salud de alta complejidad
2. Cual es la importancia relativa de cada oportunidad y amenaza de las Instituciones Prestadores de Servicios de salud de alta complejidad asignando un peso a cada factor de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante).
3. Cual va a hacer la calificación de los factores determinantes para el éxito, asignando una calificación de 1 a 4 con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor siendo 4 = una respuesta superior y 1= una respuesta mala.
4. Cual es el resultado total ponderado siendo 4.0 el total ponderado mas altos y 1.0 el total ponderado mas bajo.

Tabla 7. Diagnostico de la evaluación de los factores externos (EFE)

FACTORES DETERMINANTES DEL EXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
1.Creación de nuevas empresas por salida de antiguas	0.04	2	0.08
2. Posición estratégica de las clínicas	0.09	4	0.36
3. Nivel de impacto de nuevas tecnologías para alcanzar las metas	0.10	4	0.4
4. Liderar proyectos innovadores con impacto social	0.06	2	0.12
5. Crecimiento de la demanda por servicios de salud	0.05	2	0.1
6. Reglamentación para el sistema de habilitación	0.10	3	0.3
7. Expectativa del crecimiento del PIB	0.4	2	0.08
AMENAZAS			
1. Impacto de la tasa de desempleo	0.07	3	0.21
2. Reglamentación para la creación de nuevas empresas	0.05	2	0.1
3. Impacto de la tasa de mortalidad	0.08	2	0.16
4. Nivel de cambio de tecnologías	0.10	4	0.4
5. Nivel de implicaciones de la cartera y la tecnología	0.06	3	0.18
6. Impacto de servicios o productos sustitutos	0.08	4	0.32
7. Plan de desarrollo	0.05	2	0.1
	1.0		2.91

El resultado total ponderado por la matriz de evaluación externa 2.91 indica que el sector salud esta justo por encima de la media, esto permite identificar oportunidades altas de crecimiento para las clínicas privadas ya que los condiciones externas favorecen al sector.

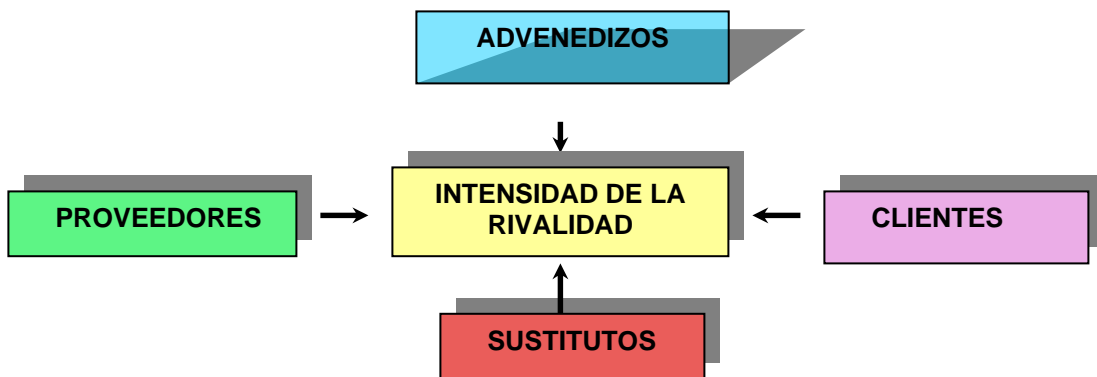
2.7 ANALISIS DEL ENTORNO INDUSTRIAL

Para el análisis de los factores competitivos, se aplicara el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter ilustra el modelo, este modelo es usado en muchas industrias como instrumentos para elaborar estrategias⁵.

Según Porter, se puede decir que la naturaleza de la competencia de una industria esta compuesta por cinco fuerzas.

1. La rivalidad entre las empresas que compiten
2. La entrada potencial de competidores nuevos
3. Desarrollo potencial de productos sustitutos.
4. El poder de negociación de los proveedores
5. El poder de negociación de los consumidores

Figura 11. Modelo de las cinco fuerzas de Porter



5. Hill/Jones. Administración Estratégica un enfoque integral. P. 70

2.7.1 Rivalidad de la industria: considerada la más poderosas de las fuerzas de porter, debido a que las estrategias que una empresa tomen solo tendrán éxito en la medida que le brinde ventajas competitivas en comparación con las empresas rivales. El grado de rivalidad entre las empresas es más intenso a medida que aumentan los competidores, crecen también conforme se igualan en tamaño y capacidad, conforme la demanda disminuyen y a medida que los precios se reducen. De manera similar la rivalidad aumenta cuando se cambia con facilidad la mentalidad de una marca, cuando hay muchas barreras para salir y cuando los costos fijos son altos.

En el sector de las clínicas privadas de alta complejidad de la ciudad de Cartagena, la rivalidad es alta ya que se le da gran importancia al cuerpo médico y el nivel de prestigio y efectividad que estos tengan dentro de los clientes, cuando juega un papel importante en la posición geográfica y la rivalidad es baja debido a que no existen muchos competidores en la industria y las IPS gozan de una participación representativa en el mercado.

2.7.2 Crecimiento del sector: en la actualidad este factor esta determinado por la alta demanda de los servicios de salud y las alianzas estratégicas para contratar con el régimen subsidiando y contributivo, las Clínicas de mediada complejidad y los centros de medicina ambulatorio etc, lo que hace que muchas Instituciones se motiven a invertir, en infraestructura física, tecnología y capital humano.

2.7.3 Barreras de salida: las barreras de salida son altas, porque si la Clínica no tiene éxito el costo por salir del mercado es alto y esto se convierte en un riesgo alto.

2.7.4 Barreras de entrada: las barreras de entrada son altas en cuanto el nivel de inversión en tecnología e infraestructura se requiere, el nivel de complejidad que tenga la IPS y el cumplimiento en el sistema de habilitación.

2.7.5 Poder de negociación de los proveedores: esta dado por la calidad, por la variedad de los productos y por la oferta de productos ofrecidos en el mercado.

2.7.6 Poder de negociación de los compradores: esta determinado por capacidad de productos que se demanden y por la capacidad de pago.

2.7.7 Competidores potenciales: aumentara la intensidad de la competencia entre las empresas de una industria siempre que exista facilidad de que empresas nuevas entren. Las diferentes necesidades como la obtención de tecnología y conocimientos especializados, la sólida lealtad del cliente, las políticas reguladores del gobierno y las tarifas entre otras, se incluyen en las barreras de entrada a un sector.

Con la habilitación que es el conjunto de normas que permiten la aprobación en el ámbito gubernamental para prestación de servicios de salud de alta complejidad, se abrió la posibilidad de competidores nuevos, ya que anteriormente estos permisos eran dados por contactos políticos lo que hacia un sector cerrado para competidores nuevos.

En este momento hay tres clínicas que se encuentran preparando para entrar al mercado de alta complejidad ellas son Clínica del Rosario y Medihel.

2.7.8 Productos sustitutos: en el mundo actual, que cada vez es mas globalizado se piensa segundo a segundo en los fabricantes de productos sustitutos que entran a competir en muchas industrias.

Las presiones competitivas que surgen de los productos sustitutos aumentan a medida que el precio relativo de los productos sustitutos disminuye y los costos de los consumidores por cambiar a otros productos baja. La fuerza competitiva de los productos sustitutos se miden en base a los avances que logran en los mercados.

Dentro de los productos sustitutos tenemos las clínicas de servicios ambulatorios, los hospitales de cualquier nivel, centros y puestos de salud; las clínicas privadas; las asociaciones de profesionales creadas con este propósito; el Instituto de Seguros Sociales; las cajas de compensación familiar; las entidades publicas y privadas creadas con este fin que cumplan con los requisitos contemplados en las normas expedidas por el Ministerio de Salud.

2.8 CONCLUSIONES

A través del análisis externo se puede concluir que la variable macroeconómicas que más afecta al sector de la salud es el desempleo, porque este indica que habrán menos personas que pueden acceder al servicio a través del régimen contributivo y particulares en general por la falta de dinero, siendo las EPS los entes que mas usuarios ingresan a estas Instituciones. A pesar de esta situación, en la actualidad las IPS están pasando por un buen momento, debido a que la demanda supera la oferta generando a las Clínicas de alta complejidad de la ciudad de Cartagena una ventaja competitiva, que le proporciona la mejor

defensa sobre las amenazas del entorno, y tomar la ofensiva creando estrategias reactivas y proactivas, en cuanto al mercadeo de los servicios de salud.

En el momento el entorno industrial en el cual se desenvuelven las IPS le permite, a través del servicio que prestan basados en la alta complejidad que utilizan para el manejo de enfermedades que no se podrían tratar en centros ambulatorios, que carezcan de tecnología apropiada para hacerlo un aumento significativo en la participación en el mercado.

3. ANÁLISIS INTERNO

La evaluación interna es una herramienta que se utiliza, para determinar cuales son las fuerzas y las debilidades más notables en una organización, se deben considerar en orden de prioridad de acuerdo a las necesidades de la empresa. La evaluación interna requiere que se reúna información sobre las operaciones que tienen que ver con la administración, el marketing, las finanzas, la parte operativa, la investigación y el desarrollo de los sistemas de información computarizados de la empresa.

Para realización de un diagnostico interno, las instituciones privadas prestadoras de servicios de salud de alta complejidad en la ciudad de Cartagena, utilizarán la metodología del perfil de Capacidad interna (PCI).

Categorías del PCI. Examina cinco categorías:

1. La Capacidad Directiva: son todas aquellas características que tienen que ver con el proceso administrativo, identificando fortalezas y debilidades en las áreas de: planeación, organización, dirección y control.
2. La Capacidad Competitiva: son todos los aspectos relacionados en el área comercial, tales como la calidad del producto, la exclusividad, el portafolio de productos, la participación en el mercado, los canales de distribución, el cubrimiento, la lealtad del cliente y la calidad en el servicio que se preste entre otros..
3. La capacidad Financiera: incluye todos los aspectos relacionados con las características financieras de la empresa tales como: la deuda, el capital, la

disponibilidad de crédito, la capacidad de endeudamiento, la rentabilidad, la liquidez, la rotación y la estabilidad de costos entre otros.

4. La Capacidad Operativa: es aquella que abarca aspectos relacionados con el proceso de producción en las empresas industriales, la infraestructura y los procesos en las empresas de servicio. Por lo tanto incluye entre otros: infraestructura tecnológica, normalización de los procesos, ubicación física, procedimientos administrativos y procedimientos técnicos.
5. La capacidad de talento humano: se refiere a todos los aspectos relacionados con el recurso humano e incluye: nivel académico, experiencia técnica, estabilidad, rotación, ausentismo, nivel de remuneración, capacitación y desarrollo, motivación y sentido de pertenencia.

Nota: por razones internas y políticas de dirección no se obtuvo información sobre la capacidad financiera, por lo tanto en esta área no se estudiara en este proyecto.

3.1 Análisis del Perfil de la Capacidad Interna de la Clínica Madre Bernarda

Tabla 8. Perfil de Fortalezas y Debilidades de la Capacidad Directiva

PERFIL DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES									
CAPACIDAD DIRECTIVA	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Objetivos y metas alcanzables y comunicados	X					X	X		
Baja rotación y ausentismo	X					X	X		
Delegación correcta de autoridad		X			X			X	
Autonomía para planear en todas las áreas		X			X			X	
Claridad en la descripción del puesto		X			X			X	
Efectividad en los mecanismos de control y recompensa de la empresa		X			X			X	
Estructura organizacional apropiada			X	X			X		
Es alto el animo de los empleados			X	X	X		X		

Fuente Encuestas

A: ALTA M: MEDIA B: BAJO

Para analizar la capacidad directiva se parte de analizar los objetivos y metas y la forma como estos son comunicados al personal, encontrándose que se utiliza una planeación basada en la plataforma estratégica preestablecida y que esta es comunicada a todos los empleados lo que permite calificarla como una fortaleza alta.

La baja rotación y ausentismo se califica como una fortaleza alta, ya que esto permite que el factor humano se pueda especializar en sus funciones y tenga un conocimiento de los procesos que traiga como consecuencia un mejor servicio al usuario.

En cuanto a la delegación correcta de autoridad es una fortaleza media que posee la IPS y que le permite definir bien las funciones de los empleados de acuerdo al manual de funciones y a el tipo estructura organizacional.

La autonomía para planear en todas las áreas se califico como una fortaleza media, debido a que por cada departamento hay un representante que se reúne en comités con la parte directiva para evaluar los procesos, tomar decisiones etc. Sin tratar temas referentes a la parte de motivación del recurso humano.

La Claridad en la descripción del puesto se califica como una fortaleza media, ya que tienen un manual de funciones con una clara descripción del puesto, pero algunas veces por falta de personal las personas son rotadas en los diferentes departamentos.

En cuanto a la efectividad en los mecanismos de control y recompensa de la empresa se califica como una fortaleza media por que el empleado no tiene una escala salarial de acuerdo a su grado de educación sino de acuerdo al cargo que desempeña.

La estructura organizacional se calificó como una fortaleza baja ya que el tipo de estructura aplicado es de tipo vertical en donde existen muchos mandos para poder llegar a el empleado los que dificulta los canales de comunicación.

El ánimo de los empleados se califica como una fortaleza baja ya que según encuestas realizadas los empleados sienten que sus necesidades no son satisfechas.

Tabla 9. Perfil de Fortalezas y Debilidades de la Capacidad competitiva

PERFIL DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES									
	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
CAPACIDAD COMPETITIVA	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Valor agregado de los servicios médicos	X					X	X		
Portafolio de servicios	X					X	X		
Tipos de clientes	X					X	X		
Lealtad y satisfacción al cliente	X					X	X		
Ventajas del potencial de crecimiento del mercado	X					X	X		
Fortalezas de proveedores y disponibilidad de insumos	X					X	X		
Bajos costos administrativos y operativos		X			X			X	
Participación en el mercado		X			X			X	
Realiza la empresa investigación de mercado			X	X			X		
Bajo costo de venta de servicios médicos			X	X			X		

Fuente encuestas

A: ALTO M: MEDIO B: BAJO

El valor agregado de los servicios médicos, el portafolio de servicios, el tipo de clientes se considera una fortaleza alta, ya que su portafolio de productos esta adaptado a sus clientes potenciales y encuentran valor agregado representado en la atención, los equipos utilizados, según encuestas realizadas al cliente interno lo que se considera trascendental para lograr la captación de usuarios.

La lealtad y satisfacción del usuario, se califica como una fortaleza alta ya que según encuestas realizadas al usuario esta goza de una excelente reputación amparada por la estructura física, el recurso humano capacitado y la tecnología que posee.

Las ventajas del potencial de crecimiento del mercado se califica como una fortaleza alta, ya que esto generara mayores usuarios que necesiten el servicio, lo importante es identificar estrategias para volver este potencial de usuarios como mercado objetivo de las IPS.

La fortaleza de proveedores y disponibilidad de insumos es una fortaleza alta, porque poseen una buena posición económica de la clínica, le permite pagar a tiempo a sus proveedores y aquí en Colombia la legislación da muchos beneficios a la importación de drogas y equipos además las investigaciones en este campo han facilitado la disponibilidad de insumos.

Los bajos costos administrativos y operativos se calificaron como una fortaleza media, ya que ellos trabajan mucho para lograr que estos no suban, algunas veces esto influye en el ánimo de los empleados ya que sienten que las decisiones son tomas solo con base en el costo.

En cuanto a la participación en el mercado, se califica como una fortaleza media, ya que a pesar de tener una infraestructura física que le permite albergar mayor cantidad de usuarios en este momento es subutilizada, se encuentra en un lugar geográfico estratégico de la ciudad no cuentan con estrategias de mercado como contrato con régimen subsidiado, EPS que puedan generar una mayor población que solicite sus servicios.

El costo de los servicios médicos y hospitalarios se consideran como una fortaleza baja ya que por la complejidad de los servicios prestados en esta institución no es posible tener un precio bajo asequible a todas los estratos lo cual se constituye en una debilidad que se puede convertir en fortaleza si se implementan alianzas estrategias con EPS y el régimen contributivo.

Tabla 10. Perfil de Fortalezas y Debilidades de la Capacidad Operativa

PERFIL DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES									
	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
CAPACIDAD OPERATIVA	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Condiciones de las instalaciones y los equipo	X					X	X		
Eficacia en los procesos y políticas para el control de la calidad	X					X	X		
Calificación de la habilitación	X					X	X		
Capacidad de mano de obra de servicios médicos	X					X	X		
Efectividad del servicio medico	X					X	X		
Nivel de tecnología en los procesos operativos	X					X	X		
Flexibilidad de los servicios médicos		X			X			X	
Capacidad innovadora		X			X			X	
Nivel de coordinación e integración con otras áreas		X			X			X	

Fuente Encuestas

A: ALTA M: MEDIA B: BAJO

En cuanto a las condiciones de las instalaciones y los equipos, la eficacia en los procesos y políticas para el control de la calidad, la calificación de la habilitación, la capacidad de la mano de obra de servicios médicos, la efectividad del servicio medico, y el nivel de tecnología en los procesos operativos se califican como una fortaleza alta, basada en la calificación que obtuvo del ministerio de salud la cual fue de excelente por cumplir con requisitos como: idoneidad del recurso humano, infraestructura, dotación básica y su mantenimiento, insumos básicos y su manejo, documentación y registros médicos para lo cual la tecnología fue una herramienta fundamental, la suma de estos factores permite ver la capacidad que tiene La Clínica Madre Bernarda de prestar servicios a un gran numero de usuarios.

La flexibilidad de los servicios médicos es calificada como una fortaleza media debido a las tarifas y las reglas para poder prestar servicios, como por ejemplo el depósito de cierta cantidad de dinero en caso de presentarse una urgencia

La capacidad innovadora se califica con una fortaleza media, debido a que ellos por ser manejada con una doctrina cristiana no permiten que algunos proyectos sean realizados en su totalidad y que algunos usuarios de otra religión lleguen a ellos.

Tabla 11. Perfil de Fortalezas y Debilidades de la Capacidad del Talento Humano

PERFIL DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES									
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Personal medico	X					X	X		
Nivel académico del personal operativo	X					X	X		
Experiencia técnica y laboral del personal operativo	X					X	X		
Estabilidad emocional y psicológica	X					X	X		
Rotación y movimiento	X					X	X		
Actitud hacia el cliente	X					X	X		
Pertenencia y compromiso		X			X			X	
Motivación		X			X			X	
Nivel de remuneración		X			X			X	
Ausentismo		X			X			X	
Índice de desempeño		X			X			X	
Creatividad			X			X	X		

Fuente Encuestas

A: ALTA M: MEDIA B: BAJO

En cuanto al talento humano del personal médico y el nivel académico del personal operativo, la experiencia de este fué calificado como una fortaleza alta, esto es percibido por los clientes cuando utilizan el servicio generando una actitud de lealtad del mismo. Esto sumado al estricto control que en este sentido se tiene cuando se selecciona a el personal, se convierte en una herramienta que logra atraer mayores clientes.

La estabilidad emocional y psicológica del personal, rotación y movimiento en el puesto de trabajo y la actitud hacia el cliente se califica como fortalezas altas, ya que esto lo percibe el usuario como algo que genera confianza a la hora de volver a necesitar el servicio, y la obtención de referido constituyéndose en terreno

abonado para desarrollar estrategias que logren atraer una mayor cantidad de clientes.

El ausentismo, pertinencia y compromiso, motivación, son calificada como fortalezas medias, ya que los empleados al no tener una clima organizacional que genere un ambiente de creatividad y motivación por lo estricto de las reglamentos no permiten el desarrollo de los empleados. Esta debilidad se convierte en fortaleza una vez se apliquen programas de motivación y remuneración que logren llenar sus expectativas y suplir sus necesidades básicas.

El índice de desempeño se califica como una fortaleza media , porque se llevan unos índices de gestión para el control, pero estos tienen unos lapsos de tiempo muy largos para retroalimentar la información que se genera y no cumplen la función de ser proactivo sino reactivo.

Y por ultimo la creatividad se calificó como una fortaleza baja, ya que en la actualidad la Clínica Madre Bernarda no esta aplicando la creatividad como herramienta diferenciadora para generar valor agregado a los servicios médicos.

Tabla 12. Diagnostico de la Evaluación Interna de la Clínica Madre Bernarda

FACTORES DETERMINANTES DEL EXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
1. Objetivos y metas alcanzables y comunicados	0.10	4	0.4
2. Estructura Organizacional Apropiaada	0.05	3	0.15
3. Baja Rotación y Ausentismo	0.04	3	0.12
4. Inversión para apertura de nuevos servicios médicos	0.06	4	0.24
5. Portafolio de servicios	0.04	2	0.08
6. Ventajas del potencial de crecimiento del mercado	0.03	2	0.06
7. Valor agregado de los servicios médicos	0.06	4	0.24
8. Nivel de tecnología	0.05	4	0.2
9. Efectividad en el servicio	0.03	2	0.06
10. Condiciones de instalación y equipo	0.05	4	0.2
11. Pertenencia y compromiso	0.04	3	0.12
12. Personal medico	0.05	4	0.2
13. Certificación de Habilitación	0.06	4	0.24
DEBILIDADES			
1. Animo de los empleados	0.05	2	0.1
2. Realización de investigación de mercado	0.06	3	0.18
3. Motivación	0.04	3	0.12
4. Bajo costo en los servicios médicos	0.06	2	0.12
5. Flexibilidad de los servicios médicos	0.06	3	0.18
6. Creatividad	0.01	4	0.04
7. Claridad en la descripción del puesto	0.06	4	0.24
	1		3.29

Para realizar el diagnostico de la evaluación interna de la IPS de alta complejidad en estudio se resumen y se evalúan las fuerzas y debilidades mas importantes dentro de las áreas funcionales, aplicando juicios intuitivos para determinar los factores de éxito, asignándoles un peso entre 0.0 a 1.0 y una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (1), una debilidad menor (2), una fuerza menor (3), o una fuerza mayor (4).

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluye en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio 2.5, los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte.

El total ponderado de 3.51 arrojado por la matriz (EFI), indica que la posición estratégica interna de la Clínica Madre Bernarda esta por encima de la media, permite que la Clínica pueda desarrollar estrategias para seguir fortaleciéndose y ser mas competitiva.

3.1.1 Matriz AODF: la matriz de amenazas-oportunidades-debilidades y fortalezas), es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategia de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas y estrategia de debilidades y amenazas.⁶.

Las estrategias FO: usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de oportunidades externas, las estrategias DO: pretende superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas, las estrategias FA: aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar disminuir las repercusiones de las amenazas externas, las estrategias DA: son tácticas defensivas que pretenden las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

Los Pasos que se deben seguir para la realización de la matriz AODF son los siguientes:

- Hacer una lista de oportunidades externas claves de la empresa
- Hacer una lista de las amenazas externas claves de la empresa
- Hacer una lista de las fuerzas internas claves de la empresa
- Hacer una lista de las debilidades claves de la empresa
- Adecuar las fuerzas internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultante en la celda adecuada.
- Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultante en la celda adecuada
- Adecuar las fuerzas internas a las amenazas externas y registrar la estrategia FA resultante en la celda adecuada
- Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultante en la celda adecuada

Tabla 13. Diagnostico de la Matriz AODF de la Clínica Madre Bernarda

	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> Objetivos y metas alcanzables y comunicados Delegación correcta de autoridad Nivel de tecnología Efectividad en el servicio Valor agregado de servicios médicos Condiciones de las instalaciones y equipos Inversión para apertura de nuevos servicios Portafolio de servicios 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> Animo de los empleados Realización de investigación de mercados Motivación Flexibilidad en los servicios médicos Creatividad Claridad en la descripción Bajo costo deservicios médicos
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> creación De nuevas empresas por salida de antiguas Posición estratégica de las clínicas Nivel de impacto de nuevas tecnologías Liderar proyectos innovadores con impacto social Crecimiento de la demanda por servicios médicos Reglamentación para el sistema de habilitación Expectativa de crecimiento del PIB 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS -FO</p> <ol style="list-style-type: none"> Ampliar y comunicar el portafolio de servicios a través del departamento de mercadeo (F1,F5,F8,O2,O4,O5) Realización de Proyectos con impacto social (F1,F4,F5,F8,O4,O7) Proyectar a los clientes el alto nivel tecnológico que poseen a través de estrategias de mercadeo (F1,F3,F4,F5,F6,F8,O2,O3) 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIA - DO</p> <ol style="list-style-type: none"> Invertir en publicidad(D2,D5,O2,O3,O4,O5) Mayor cobertura de servicios médicos (F4,F5,F7,O1,O2,O4,O5) Establecer programas de capacitación para el recurso humano (D1,D3,D5,D6,O2,O5) Elaborar un plan estratégico de marketing (D2,D4,D5,O2O4,O5)
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> Impacto de la tasa de desempleo Reglamentación para la creación de nuevas empresa Impacto de la tasa de mortalidad Nivel de cambio de tecnología Nivel de implicaciones de la cartera y la tecnología Impacto de servicios o productos sustitutos Plan de desarrollo 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIA - FA</p> <ol style="list-style-type: none"> Hacer contrataciones con régimen contributivo y subsidiado (F1, F4, F7,A2,A5,A6) Buscar nichos de mercado para vender a clientes con condiciones especiales (F4,F7,F8,A1,A2,A6) Aplicar la eficiencia y eficacia en todos procesos para lograr productividad y calidad en la prestación del servicio (F1,F3,F4,F6,O4,O5,O6) 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIA - D A</p> <ol style="list-style-type: none"> Estrategia para lograr mayor lealtad por parte de los clientes (D2, D4, D5, D7, O5, O6) Tratar de aumentar las ventas mejorando los productos o servicios presentes desarrollando otros nuevos (D1,D2, D4,D7, A1,A4,A5, A6)

3.2 ANÁLISIS DEL PERFIL DE LA CAPACIDAD INTERNA DE LA CLÍNICA CARTAGENA DEL MAR

Tabla 14. Perfil de las Fortalezas y Debilidades de la Capacidad Directiva

PERFIL DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES									
CAPACIDAD DIRECTIVA	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Objetivos y metas alcanzables y comunicados	X					X	X		
Claridad en la descripción del puesto	X					X	X		
Delegación correcta de autoridad		X			X			X	
Autonomía para planear en todas las áreas		X			X			X	
Es alto el animo de los empleados		X			X			X	
Baja rotación y ausentismo		X			X			X	
Efectividad en los mecanismos de control y recompensa de la empresa		X			X			X	
Estructura organizacional apropiada			X	X			X		

Fuente encuestas

A: ALTA M: MEDIA B: BAJO

Los objetivos y metas alcanzables y comunicados es calificado como una fortaleza alta para la Clínica Cartagena del Mar, ya que le permite cumplir con la razón de ser de la IPS, es decir, con la misión, visión etc.

La claridad en la descripción del puesto es una fortaleza alta que posee la IPS, ya que en el departamento de recursos humanos el manual de funciones se encuentra claramente definido, lo que trae como consecuencia que se tenga un alto rendimiento individual en el desempeño de las funciones de cada puesto de trabajo, lo que permite el alcance de metas.

La autonomía para planear en todas las áreas y la delegación correcta de autoridad es una fortaleza media, ya que la toma de decisiones inicialmente son tomadas por la alta dirección y luego por los jefes de cada departamento, por consiguiente los empleados no tienen poder para decidir, sino que estos son dirigidos por los superiores.

El animo de los empelados, la baja rotación, el ausentismo y la efectividad en los mecanismos de control y recompensa de la empresa, representa para la IPS, fortalezas medias que pueden traer consigo una serie de comportamientos por parte de los empleados que se ven reflejados en la motivación y que pueden favorecer o perjudicar a la IPS.

La estructura organizacional de la Clínica Cartagena del Mar es una fortaleza baja, debido al tipo de estructura vertical que en la actualidad aplican, en donde la alta dirección ocupa la cabeza de todo, y en donde el paciente no se le da la importancia que amerita, por lo tanto esto se convierte en una debilidad, ya que en toda organización que preste servicios el cliente es quien debe ocupar la cabeza del organigrama, dándole así, la importancia que este representa para una empresa.

Tabla 15. Perfil de fortalezas y debilidades de la capacidad competitiva

PERFIL DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES									
CAPACIDAD COMPETITIVA	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Inversión para apertura de nuevos servicios médicos	X					X	X		
Ventajas del potencial de crecimiento del mercado	X					X	X		
Fortalezas de proveedores y disponibilidad de insumos	X					X	X		
Participación en el mercado		X			X			X	
Lealtad y satisfacción al cliente		X			X			X	
Portafolio de servicios		X			X			X	
Tipos de clientes		X			X			X	
Valor agregado de los servicios médicos		X			X			X	
Bajos costos administrativos y operativos		X			X			X	
Bajo costo de venta de servicios médicos		X			X			X	
Realiza la empresa investigación de mercado			X	X			X		

Fuente encuesta

A: ALTA M: MEDIA B: BAJO

La inversión para la apertura de nuevos servicios médicos y ventaja del potencial de crecimiento del mercado se calificó como fortalezas altas según la encuesta realizada, porque existe la posibilidad de ampliar el portafolio de servicios a los usuarios, ofreciendo nuevas opciones y servicios, por lo tanto la probabilidad de crecer y aumentar la participación en el mercado es alta.

Las fortalezas con los proveedores y la disponibilidad de insumos es una relación que se debe manejar estratégicamente a través de alianzas para que los proveedores puedan venderle a la IPS a precios cómodos y asequibles; esta es

una fortaleza alta que posee la Clínica Cartagena del Mar y que debe seguir manejando para mantener su competitividad.

La capacidad de la Clínica Cartagena del Mar, presenta como fortalezas medias la participación en el mercado, la lealtad y satisfacción del cliente, el portafolio de servicios, los tipos de clientes y el valor agregado a los servicios médicos, estas fortalezas hacen que la IPS sea más competitiva, innovadora, le ayuda a formular estrategias agresivas, con el fin de posicionarse en el mercado como una IPS de alta complejidad líder en el fomento de la promoción y prevención de la enfermedad.

Los bajos costos de venta de los servicios médicos y los bajos costos administrativos y operativos son una fortaleza media que aumenta significativamente la productividad y el manejo eficiente de los recursos logrando así competitividad.

La no realización de investigación de mercados es para la IPS una debilidad alta, porque no tiene información suficiente del mercado ni de las necesidades de la demanda.

Tabla 16. Perfil de fortalezas y debilidades de la Capacidad Operativa

PERFIL DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES									
CAPACIDAD OPERATIVA	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Nivel de tecnología en los procesos operativos	X					X	X		
Condiciones de las instalaciones y los equipo	X					X	X		
Eficacia en los procesos y políticas para el control de la calidad	X					X	X		
Calificación de la habilitación	X					X	X		
Flexibilidad de los servicios médicos		X			X			X	
Efectividad del servicio medico		X			X			X	
Capacidad de mano de obra de servicios médicos		X			X			X	
Nivel de coordinación e integración con otras áreas		X			X			X	
Capacidad innovadora			X	X			X		

Fuente encuesta

A: ALTA M: MEDIA B: BAJO

El nivel de tecnología en los procesos operativos, permite a la IPS fortalecerse internamente prestando servicios confiables e innovadores a los usuarios que finalmente son los encargados de percibir la tecnología y por lo tanto tiene a su juicio el poder de elegir el mejor en este campo.

Las condiciones de las instalaciones y equipos, la eficacia en los procesos y políticas para el control de la calidad, son fortalezas altas que hacen que la IPS, tenga un mejor proceso en la parte operativa aplicando conceptos claves como la eficiencia, la eficacia y la calidad total generando productividad.

La calificación de la habilitación es una fortaleza alta que ayuda a posicionar la clínica de acuerdo al nivel de complejidad y de acuerdo a la acreditación, es decir,

que las IPS ha cumplido con unos requisitos, políticas y estándares de calidad para su funcionamiento.

La capacidad de la mano de obra, la efectividad y la flexibilidad de los servicios médicos, son fortalezas que conllevan a una oportuna prestación de servicios en las diferentes áreas; adaptándose continuamente a los cambios de la demanda, lo que hace que la IPS tenga una mayor credibilidad ante los usuarios.

El nivel de coordinación e integración con otras áreas, para la Clínica Cartagena del Mar es un fortaleza media que ayuda a fluir los canales de comunicación ya que es el único medio que mantiene unida a la organización, por lo tanto el éxito de la IPS depende el buen manejo que se le de a este instrumento.

La capacidad innovadora de la Clínica Cartagena del Mar presenta una fortaleza baja en el perfil de fortalezas y debilidades, lo que traduce que la IPS en la actualidad no esta innovando, no esta aplicando la creatividad en la prestación de nuevos servicios.

Tabla 17. Perfil de fortalezas y debilidades de la capacidad del talento humano

PERFIL DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES									
	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO									
Personal medico	X					X	X		
Nivel académico del personal operativo	X					X	X		
Experiencia técnica y laboral del personal operativo	X					X			X
Estabilidad emocional y psicológica	X					X			X
Índice de desempeño	X					X	X		
Ausentismo		X			X			X	
Rotación y movimiento		X			X			X	
Motivación		X			X			X	
Actitud hacia el cliente		X			X			X	
Nivel de remuneración		X			X			X	
Creatividad			X	X			X		
Pertenencia y compromiso			X	X			X		

Fuente encuestas

A: ALTA M: MEDIA B: BAJO

Como fortalezas altas la IPS presenta el personal médico, el nivel académico y la experiencia técnica y laboral del personal operativo, la estabilidad emocional y psicológica. Estas variables indican que el talento humano que se maneja en la Clínica Cartagena del Mar es idóneo y que cumple con un perfil establecido por las directivas para poder laborar en esta área.

Con respecto a los índices de desempeño fueron calificados como fortaleza media debido a que en la actualidad la IPS esta trabajando por mejorar y lograr la excelencia en los procesos estableciendo indicadores que midan el rendimiento y que ayuden a tomar de decisiones de una manera eficiente.

Por otro lado la rotación, el movimiento y el ausentismo según las encuestas realizadas al área de recursos humano no son muy frecuentes, por lo tanto son una fortaleza media ya que el personal asignado se encuentra en un puesto fijo el cual le permite especializarse en sus tareas, y por consiguiente tiene un mayor rendimiento que aquellos que los rotan constantemente.

La actitud hacia el cliente, la motivación y el nivel de remuneración, son fortalezas medias que están relacionadas de manera directa, ya que la una depende la otra. Por ejemplo: si un empleado tiene un nivel de remuneración alto el se va a sentir motivado y satisfecho con lo que hace y por ende la actitud que tendrá hacia el cliente será positiva; en cambio si la situación es opuesta, el empleado se va a sentir desganado y desmotivado. La Clínica Cartagena del Mar debe trabajar para convertir estas fortalezas medias en fortalezas altas, para obtener un mayor desempeño por parte de los empleados lo que conlleva a alcanzar las metas y el propósito final de la IPS.

El nivel de pertenencia, el compromiso y la credibilidad es calificada como fortaleza baja, es decir, se convierte en una amenaza que si no se mejora a tiempo podría traer consecuencias lamentables tales como los bajos niveles de rendimiento por parte de los empleados, el no alcance de los objetivos y metas entre otras. Una de las formas para contrarrestar esta amenaza es a través de la motivación a todo el capital humano, fomentando la importancia de llevar en el corazón y sentirse parte de ella como pieza fundamental.

Tabla 18. Diagnostico de la Evaluación interna de la Clínica Cartagena del Mar

FACTORES DETERMINANTES DEL EXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
1.Objetivos y metas alcanzables y comunicados	0.05	4	0.2
2. Claridad en la descripción del puesto	0.06	3	0.18
3. Portafolio de servicios	0.05	2	0.1
4. Inversión para apertura de nuevos servicios	0.04	3	0.12
5. Nivel de tecnologías	0.06	2	0.12
6. Calificación de habilitación	0.07	3	0.21
7. Condiciones y instalaciones de equipos	0.04	2	0.08
8. Personal medico	0.05	4	0.2
9.Índice de desempeño	0.03	3	0.09
10. Experiencia técnica y laboral del personal operativo	0.04	4	0.16
11. Ventajas del potencial de crecimiento	0.05	3	0.15
12. Alianza con proveedores y disponibilidad de insumos	0.02	4	0.08
DEBILIDADES			
1. Pertenencia y compromiso	0.07	2	0.14
2. Participación en el mercado	0.06	2	0.12
3. Realización de investigación de mercado	0.03	1	0.03
4. Capacidad innovadora	0.03	2	0.06
5. Rotación y movimiento	0.06	4	0.24
6. Bajos costos de venta de servicios médicos	0.04	3	0.12
7. Creatividad	0.07	4	0.28
8. Estructura organizacional apropiada	0.08	3	0.24
	1		2.92

El resultado arrojado por la matriz(EFI) fue un total ponderado de 2.92 lo que indica que la posición estratégica interna de la Clínica Cartagena de Mar se ubica por encima de la media que es 2.5 lo que significa que la IPS debe aprovechar dicha posición para formular estrategias que le permitan reducir las amenazas y aumentar sus fortalezas alcanzando así niveles altos de competitividad y causando un mayor impacto en los clientes reales y potenciales.

Los aspectos a mejorar según la matriz (EFI) son todas las debilidades, pero dándole prioridad y haciendo mayor énfasis en aquellas cuyo peso fue calificado como altos, debido al grado de importancia. Entre ellas tenemos: el grado de pertenencia y compromiso, la participación en el mercado, la creatividad, la estructura organizacional, la rotación y movimiento.

El impacto que causa estas variables en la IPS es negativo, por lo tanto se le debe dar prioridad para su mejoramiento a nivel interno para luego proyectarlo a nivel externo.

Tabla 19. Diagnostico de la matriz AODF

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ol style="list-style-type: none"> Objetivos y metas alcanzables y comunicados Ventajas del potencial de crecimiento Claridad en la descripción del puesto Índices de gestión Inversión para apertura de nuevos servicios Portafolio de servicios Calificación de la habilitación 	<ol style="list-style-type: none"> Autonomía para planear en áreas Participación en el mercado Estructura organizacional apropiada Capacidad innovadora Rotación y movimiento Bajos costos de venta en servicios médicos Aptitud hacia al cliente
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS -FO	ESTRATEGIA - DO
<ol style="list-style-type: none"> creación De nuevas empresas por salida de antiguas Posición estratégica de la clínicas Nivel de impacto de nuevas tecnologías Liderar proyectos innovadores con impacto social Crecimiento de la demanda por servicios médicos Reglamentación para el sistema de habilitación Expectativa de crecimiento del PIB 	<ol style="list-style-type: none"> Ampliar y comunicar el portafolio de servicios a través del departamento de mercadeo (F2, F4,F1,O1,O5) Alianzas estratégicas con EPS, ESC del estado (F1,F4,F5,F7,O4,O7) Establecer alianzas estratégicas a través de contratos outsourcing con tecnologías innovadores(F1,F4,F5,O3,O5) 	<ol style="list-style-type: none"> Invertir en publicidad (D2,D7,O4,O2,O3,O5) Autonomía para planear en cada una de las áreas (D1,D3, D4,D5,O4) Realizar un plan estratégico de marketing (D2,D6,D7,O2,O5) Establecer programas de capacitación dirigidos al recurso humano
AMENAZAS	ESTRATEGIA - FA	ESTRATEGIA - D A
<ol style="list-style-type: none"> Impacto de la tasa de desempleo Reglamentación para la creación de nuevas empresa Impacto de la tasa de mortalidad Nivel de cambio de tecnología Nivel de implicaciones de la cartera y la tecnología Impacto de servicios o productos sustitutos Plan de desarrollo 	<ol style="list-style-type: none"> Hacer contrataciones con régimen contributivo y subsidiado (F4,A5,A6) Aplicar la eficiencia y eficacia en todos los procesos, para lograr productividad y calidad en la prestación del servicios (F1,F2,F6,F7,O4,O6,O7) 	<ol style="list-style-type: none"> Tratar de aumentar las ventas mejorando los productos o servicios presentes o desarrollando otros nuevos (D2,D3,D4,D7,A3,A4, A6) Implementar estrategias que aseguren la lealtad del cliente(D1,D2 D7,O5, O6)

3.3 ANÁLISIS DEL PERFIL DE LA CAPACIDAD INTERNA DEL HOSPITAL NAVAL DE CARTAGENA.

Tabla 20. Perfil de las fortalezas y debilidades de la capacidad directiva

PERFIL DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES									
	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
CAPACIDAD DIRECTIVA	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Objetivos y metas alcanzables y comunicados	X					X	X		
Claridad en la descripción del puesto	X					X	X		
Delegación correcta de autoridad	X					X	X		
Efectividad en los mecanismos de control y recompensa de la empresa	X					X	X		
Estructura organizacional apropiada		X			X			X	
Es alto el animo de los empleados			X	X			X		
Baja rotación y ausentismo			X	X			X		
Autonomía para planear en todas las áreas			X	X			X		

Fuente encuesta

A: ALTA M: MEDIA B: BAJO

Para analizar la capacidad directiva del Hospital Naval es importante tener en cuenta que pertenecen a el régimen de excepción, y por pertenecer a dicho régimen el segmento de la población ya lo tienen claramente definido.

Por otro lado la capacidad directiva se encuentra restringida y limitada ya que a Hospital Naval, el Estado es el encargado de asignarles un presupuesto, el cual debe ser distribuido de forma eficiente para poder cubrir todas las necesidades.

Como fortalezas altas el Hospital Naval presenta: la efectividad en los mecanismos de control y recompensa de la empresa y la claridad en la descripción de los puestos, la delegación correcta de autoridad. Estas fortalezas le

permite a la IPS mantener su condición de mando y disciplina en los procesos. Las debilidades altas están enmarcadas en la autonomía para planear en todas las áreas, el ánimo de los empleados y el ausentismo esto se debe principalmente por parte de los civiles que laboran en la IPS y que tiene otras políticas y reglas diferentes al Hospital Naval.

Como fortaleza media encontramos la estructura organizacional ya que ellos a pesar de tener autonomía a nivel local las decisiones de más alto impacto son todas desde la principal en la ciudad de Bogotá, lo que no permite que las mejoras sean algunas veces objetivas por ser analizadas por personas que desconocen las características propias del hospital.

Como debilidad baja tenemos autonomía para planear en todas las áreas, el ánimo de los empleados, baja rotación y ausentismo esto es debido a factores como la naturaleza de la institución a la que pertenecen, y a la diferencia que marcan entre el personal civil y el militar estableciendo preferencias tales como flexibilidad de los horarios, salario entre otras, que afectan el ánimo de los empleados en cuanto al sentido de pertenencia y que se refleja en la atención al usuario.

Tabla 21. Perfil de fortalezas y debilidades de la capacidad competitiva

PERFIL DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES									
CAPACIDAD COMPETITIVA	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Fortalezas de proveedores y disponibilidad de insumos	X					X	X		
Bajos costos administrativos y operativos	X					X	X		
Portafolio de servicios	X					X	X		
Inversión para apertura de nuevos servicios médicos		X			X			X	
Lealtad y satisfacción al cliente		X			X			X	
Valor agregado de los servicios médicos		X			X			X	
Tipos de clientes			X	X			X		
Bajo costo de venta de servicios médicos			X	X			X		
Realiza la empresa investigación de mercado			X	X			X		
Ventajas del potencial de crecimiento del mercado			X	X					X

Fuente encuestas

A: ALTA M: MEDIA B: BAJO

Se determinan como fortalezas altas el Hospital Naval presenta las fortalezas de proveedores y disponibilidad de insumos y los bajos costos administrativos. Por manejan un presupuesto nación los costos son independientes a la producción, lo que le permite negociar con proveedores y obtener mejores precios en el mercado.

El portafolio de servicios es una fortaleza alta, ya que la Clínica cuenta con una diversidad de servicios amplia y a aquellos servicios con los que no cuenten en la ciudad son remitidos a las otras Instituciones del mismo régimen en otra ciudad

Inversión para apertura de nuevos servicios médicos representa una fortaleza media para la IPS, porque aunque tengan un gran volumen de usuarios la siniestralidad es alta en los usuarios que están en combate es alta, debido a la situación de violencia que atraviesa el país.

La lealtad y satisfacción al cliente y el valor agregado de los servicios médicos, representan una fortaleza media debido a que a la alta rotabilidad que tiene los médicos militares en la IPS, lo que no permite que los usuarios tengan una relación duradera y confiable de paciente a medico.

El bajo costo de venta de los servicios médicos, es una fortaleza baja debido al alto numero de paciente con catastróficos lo que representa un altos costos para la IPS.

En cuento a los tipo de tipos de clientes, es una fortaleza baja que posee el Hospital Naval debido a que la realidad que se vive esta determinada por la jerarquía militar que posean el y aunque no sea norma previamente establecida se tienen prioridades por los grados militares.

La no realización de investigación de mercado y las ventajas del potencial de crecimiento , es una fortaleza baja que no afecta al Hospital Naval, debido a que a que la IPS, ya tiene su mercado segmentado y no les interesa tener un crecimiento externo sino interno.

Tabla 22. Perfil de fortalezas y debilidades de la capacidad Operativa

PERFIL DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES									
CAPACIDAD OPERATIVA	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Capacidad innovadora	X					X	X		
Condiciones de las instalaciones y los equipo	X					X	X		
Calificación de la habilitación	X					X	X		
Nivel de tecnología en los procesos operativos	X					X	X		
Capacidad de mano de obra de servicios médicos	X					X	X		
Efectividad del servicio medico	X					X	X		
Flexibilidad de los servicios médicos	X					X	X		
Eficacia en los procesos y políticas para el control de la calidad		X			X			X	
Nivel de coordinación e integración con otras áreas			X	X			X		

Fuente encuesta

A: ALTA M: MEDIA B: BAJO

La capacidad operativa del Hospital Naval tiene como fortalezas altas, la capacidad innovadora, las condiciones de las instalaciones y equipos, la calificación de la habilitación y el nivel de tecnología en los procesos lo que le permite un mejor desarrollo en los procesos haciendo que el servicio que se preste sea lo mas rápido y eficiente posible, cumpliendo con todos los estándares de calidad, para lograr satisfacer y superar las expectativas de los usuarios.

Como fortalezas medias esta la eficacia en los procesos y políticas para el control de la calidad debido a que muchos de los procesos no dependen directamente del Hospital como tal sino de la dirección Nacional, lo que dificulta la autonomía total sobre estos.

La capacidad de la mano de obra de los servicios médicos, la efectividad y flexibilidad de los servicios médicos son fortalezas altas debido a que el personal y de la Institución en su gran mayoría son profesionales en la rama de la medicina , lo que permite una gran disponibilidad a la hora de presentarse una eventualidad.

El nivel de coordinación e integración con otras áreas, representa una debilidad alta, debido a la falta de comunicación entre los departamentos, lo que dificulta la actualización y disponibilidad oportuna de la información.

Tabla 23. Perfil de fortalezas y debilidades de la capacidad del talento humano

PERFIL DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES									
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Personal medico	X					X	X		
Nivel académico del personal operativo	X					X	X		
Índice de desempeño	X					X	X		
Estabilidad emocional y psicológica		X			X			X	
Rotación y movimiento		X			X			X	
Experiencia técnica y laboral del personal operativo		X			X			X	
Creatividad		X			X			X	
Nivel de remuneración		X			X			X	
Pertenencia y compromiso			X	X			X		
Actitud hacia el cliente			X	X			X		
Ausentismo			X	X			X		
Motivación			X	X			X		

Fuente encuestas

A: ALTA M: MEDIA B: BAJO

Una analizada la capacidad del talento humano del Hospital Naval, las fortalezas altas están enmarcadas en el personal médico, el nivel académico del personal

operativo y el índice de desempeño debido a que el Hospital cuenta con profesionales y personal medico idónea altamente calificado.

La experiencia técnica y laboral del personal operativo es para la Institución una fortaleza media, ya que la Institución exige un nivel estudios para poder laborar, la estabilidad emocional y psicológica, la rotación y el movimiento y el nivel de remuneración se ve afectado los grados de responsabilidad que el empleado tiene con su cargo como profesional en la salud y a su vez con el grado que posee con la Institución militar..

El nivel de pertenencia y compromiso, la actitud hacia el cliente, el ausentismo y la motivación son fortalezas bajas debido a que el personal civil que labora en el interior de la IPS, tiene un bajo sentido de pertenencia ya que ellos no son tomados en cuenta en el proceso de toma de decisiones y esto se ve reflejado a la hora de prestar los servicios.

Tabla 24. Diagnostico de la Evaluación interna del Hospital Naval de Cartagena.

FACTORES DETERMINANTES DEL EXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO
		PONDERADO	
FORTALEZAS			
1. Objetivos y metas alcanzables y comunicados	0.10	4	0.4
2. Delegación correcta de autoridad	0.05	3	0.15
3. Claridad en la descripción del puesto	0.04	3	0.12
4. Portafolio de servicios	0.04	2	0.08
5. Inversión para apertura de nuevos servicios	0.03	4	0.12
6. Nivel de tecnologías	0.12	4	0.48
7. Calificación de habilitación	0.05	4	0.2
8. Condiciones y instalaciones de equipos	0.04	3	0.12
9. Personal medico	0.05	4	0.2
11. Índice de desempeño	0.03	2	0.06
12. Bajos costos administrativos	0.04	4	0.16
13. Capacidad innovadora	0.04	3	0.12
DEBILIDADES			
1. Autonomía para planear en áreas	0.05	2	0.1
2. Participación en el mercado	0.04	2	0.06
3. Realización de investigación de mercado	0.05	3	0.15
4 Ventajas del potencial de crecimiento	0.04	3	0.12
5. Tipos de clientes	0.02	2	0.04
6. Rotación y ausentismo	0.06	3	0.18
7. Aptitud hacia el cliente	0.04	4	0.16
8. Nivel de coordinación con otras áreas	0.02	3	0.06
9 Animo de los empleados	0.05	3	0.15
	1		3.23

El total ponderado de 3.23 arrojado por la matriz (EFI), indica una fortaleza interna media alta ubicada por encima de la media, que le permite a la IPS formular estrategias que fortalezcan todas las áreas y lograr el engranaje para volverlas funcionales y altamente competitivos

Tabla 25. Diagnostico de la matriz AODF

	<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Planeación 2. Delegación correcta de autoridad 3. Nivel de tecnología 4. Liderazgo participativo 5. Valor agregado de servicios médicos 6. Condiciones de las instalaciones y equipos 7. Conocimiento de la demanda 8. Portafolio de servicios 	<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Estructura organizacional 2. Estimulo de la creatividad 3. Ventajas del potencial de crecimiento 4. Costos de servicios 5. Nivel de coordinación con otras áreas 6. Animo de los empleados 7. Aptitud hacia al cliente 8. Política de ventas 9. Sistema de comunicación
<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Actitud hacia servicios HONAC 2. Posición estratégica de la clínicas 3. Nivel de impacto de nuevas tecnologías 4. Política HONAC 5. Crecimiento de la demanda por servicios médicos 6. Reglamentación para el sistema de habilitación 7. Expectativa de crecimiento del PIB 	<p>ESTRATEGIAS -FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fortalecimiento y mejoramiento de los servicios actuales (F3,F4,F6,F7,O7) 2. Tener en cuenta la habilitación como fuente de mejoramiento a nivel interno, aunque esta no sea obligatoria para este régimen (F1, F2, F3, F4, F6, F7, O2, O3,O5, O6) 3. Descentralizar los servicios del Hospital a los dispensarios (F1, F3, F5, F6, O2, O4, O5) 	<p>ESTRATEGIA - DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer programas de capacitación para el Recurso humano (D1,D5, D6, D7, O2, O5, O6) 2. Generar confianza en clientes potenciales (D1, D2, D3, D5, D7, O2, O3, O4, O5) 3. Permitir a cada área planear teniendo en cuenta el objetivo general (D1, D5, D6,D7, O4,O6) 4. Establecer un plan estratégico de mercado (D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, A4, A5, A6)
<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El PIB 2. Evolución del usuario 3. Impacto de la tasa de mortalidad 4. Normatividad 5. Nivel de implicaciones de la cartera y la tecnología 6. presupuesto Oficial 7. Política Fiscal 	<p>ESTRATEGIA - FA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Involucrar al recurso humano civil y militar con los objetivos y metas trazados de la empresa (2. Establecer alianzas estratégicas que permitan mejorar su tecnología 3. Establecer programas de promoción y prevención para sus afiliados. 	<p>ESTRATEGIA - D A</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Proyectar una Planta de personal y lograr su reconocimiento jurídico (D1,D2,A6,A7) 2. Debe contar con un muy moderno sistema de comunicaciones, tanto interno como externo; tanto lógico como en equipos Su presentación debe ser en extremo cuidadosa para no chocar con la política fiscal de restricción. (D9,A7) 3. La implementación de un sistema de costos es una necesidad imperiosa para que el HONAC pueda participar de un mercado competitivo (D5,D8,A4,A5A6)

3.4 ANÁLISIS DEL PERFIL DE LA CAPACIDAD INTERNA DEL HOSPITAL DE BOCAGRANDE

Tabla 26. Perfil de fortalezas y debilidades de la capacidad directiva

PERFIL DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES									
	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
CAPACIDAD DIRECTIVA									
Estructura organizacional apropiada	X					X	X		
Autonomía para planear en todas las áreas		X			X			X	
Delegación correcta de autoridad		X			X			X	
Objetivos y metas alcanzables y comunicados		X			X			X	
Claridad en la descripción del puesto		X			X			X	
Efectividad en los mecanismos de control y recompensa de la empresa		X			X			X	
Baja rotación y ausentismo		X			X			X	
Es alto el animo de los empleados			X	X			X		

Fuente encuestas

A: ALTA M: MEDIA B: BAJO

La capacidad directiva del Hospital de Bocagrande presenta como fortaleza alta la estructura organizacional apropiada. Es importante resaltar aquí que, en el organigrama, el paciente ocupa la cabeza en los niveles jerárquicos y en todos los departamentos; esto le permite a la IPS diseñar estrategias competitivas y mejorar el servicio al cliente en todas las áreas funcionales de la empresa.

La efectividad en los mecanismos de control y recompensa de la empresa, representa una debilidad media debido a que la IPS, maneja un sistema de control que permite evaluar los resultados para retroalimentar los procesos.

Los objetivos y las metas alcanzables, la autonomía para planear en todas las áreas y la claridad en la descripción del puesto también son fortalezas medias ya que los planeación se alimentan de los representante de cada departamento

logrando de esta forma que todos participen activamente en la toma de decisiones.

La baja rotación, el ausentismo y la delegación correcta de autoridad son fortalezas medias debido a que en la actualidad el hospital esta invirtiendo para capacitar al capital humano para obtener un mayor rendimiento y desempeño en su cargo

La debilidad más notable que presenta el Hospital Bocagrande, es el animo de empleados, en este aspecto la IPS debe tomar medidas preventivas y no correctivas, ya que de esto depende la calidad del servicio que se preste y el grado de satisfacción que experimenten los pacientes con el servicio y sobre todo el nivel de desempeño de los empleados

Tabla 27. Perfil de fortalezas y debilidades de la capacidad competitiva

PERFIL DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES									
CAPACIDAD COMPETITIVA	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Inversión para apertura de nuevos servicios médicos	X					X	X		
Ventajas del potencial de crecimiento del mercado	X					X	X		
Fortalezas de proveedores y disponibilidad de insumos	X					X	X		
Portafolio de servicios	X					X	X		
Bajos costos administrativos y operativos		X			X			X	
Bajo costo de venta de servicios médicos		X			X			X	
Tipos de clientes		X			X			X	
Participación en el mercado			X	X			X		
Realiza la empresa investigación de mercado			X	X			X		
Lealtad y satisfacción del cliente			X	X			X		
Valor agregado de los servicios médicos			X	X			X		

Fuente encuestas

A: ALTA M: MEDIA B: BAJO

La capacidad competitiva esta determinada por fortalezas altas como: Inversión para apertura de nuevos servicios médicos, ventajas del potencial de crecimiento del mercado, fortalezas de proveedores, disponibilidad de insumos y portafolio de servicios, esto le permite a la IPS diferenciarse de la competencia y aprovechar estas fortalezas para hacerlas cada vez mas competitivas y lograr aumentar la participación en el mercado.

Como fortalezas medias se encuentran los bajos costos administrativos y operativos, el bajo costo de venta de servicios médicos , lo que permite que el servicios que se preste sea cómodo y asequible

Como fortalezas bajas esta la participación en el mercado, la lealtad y satisfacción al cliente; esto representa debilidades altas y por lo tanto, el impacto que tiene sobre la IPS es alto porque disminuye de manera directa la demanda.

Actualmente el Hospital de Bocagrande ha disminuido la participación en el mercado y por ende la lealtad del cliente, debido a la creación de productos sustitutos que satisfacen las mismas necesidades a los pacientes, que buscan en ellos hoy un servicio rápido que superen y satisfaga las expectativas.

Tabla 28. Perfil de fortalezas y debilidades de la capacidad operativa

PERFIL DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES									
CAPACIDAD OPERATIVA	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Condiciones de las instalaciones y los equipo	X					X	X		
Capacidad de mano de obra de servicios médicos		X			X			X	
Efectividad del servicio medico		X			X			X	
Flexibilidad de los servicios médicos		X			X			X	
Eficacia en los procesos y políticas para el control de la calidad		X			X			X	
Calificación de la habilitación		X			X			X	
Nivel de tecnología en los procesos operativos		X			X			X	
Capacidad innovadora		X			X			X	
Nivel de coordinación e integración con otras áreas		X			X			X	

Fuente encuestas

A: ALTA M: MEDIA B: BAJO

Las condiciones de las instalaciones y equipos, representa una fortaleza alta lo que genera confianza a los usuarios de que el servicio que se presta es de alta calidad.

La capacidad de la mano de obra, la efectividad y la flexibilidad en el servicio médico son fortalezas medias que están orientadas hacia la prestación de un servicio seguro, oportuno y confiable que pueda ajustarse a las exigencias del mercado.

La eficiencia en los procesos y políticas para el control de la calidad y la calificación de la habilitación son para la IPS una fortaleza alta, la cual debe tomar como instrumento para la formulación de estrategias encaminadas a divulgar los servicios que se prestan, de acuerdo al nivel de complejidad y ala calificación de la habilitación esto generaría más credibilidad y confianza por parte de los usuarios.

Para el Hospital de Bocagrande la capacidad innovadora es calificada como una fortaleza media, lo que quiere decir, que la IPS ha ido evolucionando en este campo para poder prestar a os usuarios servicios nuevos e innovadores que tengan gran impacto.

El nivel de coordinación e integración con otras áreas es calificada como una fortaleza media que optimizan los canales de comunicación de manera que exista una retroalimentación de la información en todos los departamentos.

Tabla 29. Perfil de fortalezas y debilidades de la capacidad del talento humano

PERFIL DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES									
	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Personal medico	X					X	X		
Nivel académico del personal operativo	X					X	X		
Experiencia técnica y laboral del personal operativo	X					X	X		
Pertenencia y compromiso	X					X	X		
Rotación y movimiento		X			X			X	
Ausentismo		X			X			X	
Estabilidad emocional y psicológica		X			X			X	
Motivación		X			X			X	
Creatividad		X			X			X	
Nivel de remuneración		X			X			X	
Índice de desempeño		X			X			X	
Actitud hacia el cliente			X	X			X		

Fuente encuestas

A: ALTA M: MEDIA B: BAJO

En el perfil de fortalezas y debilidades la capacidad del talento humano tiene como fortalezas altas el personal medico, el nivel académico y la experiencia técnica y laboral del personal operativo, lo que genera una mayor seguridad al usuario a la hora de solicitar un servicios.

La estabilidad emocional y psicológica, la rotación y movimiento, el ausentismo, la motivación, la creatividad y el nivel de remuneración son factores fundamentales y decisivos para cualquier empresa. Para el Hospital de Bocagrande estos factores fueron calificados como fortalezas medias ya que son los encargados de estabilizar las actividades y los procesos que tengan que ver con el rendimiento y eficiencia que tenga el capital humano al desarrollar sus funciones.

El obtener lo mejor de los empleados, es ante todo una responsabilidad de la gerencia. La manera como se le trata es punto clave para que estos realicen un trabajo óptimo favoreciendo así a la IPS.

El grado de pertenencia y compromiso, la actitud hacia el cliente son puntos a favor para la IPS, y que debe utilizarla como herramienta estratégica clave para reducir las debilidades, teniendo en cuenta que representa una fortaleza alta y que a través de ella puede generar mayor satisfacción al usuario, siendo este el personaje que mayor importancia tienen para el Hospital de Bocagrande.

La aplicabilidad de los índices de desempeño para esta IPS, se han venido implementando con mayor frecuencia lo que representa para ella una fortaleza media, que le permite medir y mantener el control en determinada área

Tabla 30. Diagnostico de la Evaluación interna del Hospital de Bocagrande

FACTORES DETERMINANTES DEL EXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
1. Estructura organizacional apropiada	0.07	4	0.28
2. Fortalezas De proveedores y disponibilidad de insumos	0.09	4	0.36
3. Autonomía para planear en las áreas	0.05	2	0.1
4. Inversión para apertura de nuevos servicios	0.06	2	0.12
5. Ventajas del potencial de crecimiento	0.07	3	0.21
6. Portafolio de servicios	0.05	3	0.15
7. Condiciones y instalaciones de equipos	0.07	4	0.28
8. Nivel tecnológico	0.09	4	0.36
9. Personal medico	0.06	4	0.24
10. Experiencia técnica y laboral	0.04	2	0.08
DEBILIDADES			
1. Animo de los empleados	0.07	4	0.28
2. Participación en el mercado	0.05	3	0.15
3. Lealtad y satisfacción del cliente	0.06	3	0.18
4 Investigación de mercados	0.05	5	0.15
5. Valor agregado a los servicios médicos	0.06	3	0.18
6. Aptitud hacia el cliente	0.06	4	0.24
	1.0		3.36

El total ponderado es de 3.25 arrojado por la matriz (EFI), indica una fortaleza interna media alta, lo que le permita a la IPS formular e implementar estrategias que conlleven a un mayor fortalecimiento de todas las áreas funcionales de la Clínica

Con respecto a las debilidades reducir las de mayor incidencia que tienen un mayor impacto negativo que no dejan alcanzar a la IPS niveles altos en de competitividad, en este caso son aquellas que obtuvieron la mayor calificación en el peso tales como: el animo de los empleados, la lealtad y satisfacción del clientes, el valor agregado de los servicios médicos y la actitud hacia el cliente.

Tabla 31. Diagnostico de la matriz AODF del Hospital de Bocagrande

	<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Estructura organizacional apropiada 2.Fortalezas con proveedores y disponibilidad de insumos 3. Autonomía para planear en las áreas 4. Nivel tecnológico 5. Ventajas del potencial de crecimiento 6. Condiciones y instalaciones de equipos 	<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Participación en el mercado 2.Animo de los empleados 3.Investigación de mercados 4. Lealtad y satisfacción del cliente 5. Valor agregado a los servicios médicos 6.Actitud hacia el cliente
<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. creación De nuevas empresas por salida de antiguas 2. Posición estratégica de la clínicas 3. Nivel de impacto de nuevas tecnologías 4.Liderar proyectos innovadores con impacto social 5.Crecimiento de la demanda por servicios médicos 6. Reglamentación para el sistema de habilitación 7. Expectativa de crecimiento del PIB 	<p>ESTRATEGIAS -FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Establecer alianzas estratégicas para la prestación de servicios. (F1,F2,F4,F5,O2,O4,O5) 2. Ampliación y fortalecimiento de la infraestructura física.(F5,O2,O5,O7) 3. Ampliar y comunicar el portafolio de servicios a través del departamento de mercadeo.(F1,F5,O2,O4) 	<p>ESTRATEGIA - DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar un plan estratégico de marketing(D1,D3,D4,D5,D6,O2,O4,O5) 2. Establecer programas de capacitación dirigidos al recurso humano.(D2,D4,D5,D6,O2,O3,O6) 3. Incrementar el número de usuarios que soliciten los servicios.(D1,D3,D4, D5,D6,O1,O2,O5) 4. Invertir en publicidad (D1, D3,D4,D5,O2,O5)
<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Impacto de la tasa de desempleo 2. Reglamentación para la creación de nuevas empresa 3.Impacto de la tasa de mortalidad 4. Nivel de cambio de tecnología 5.Nivel de implicaciones de la cartera y la tecnología 6. Impacto de servicios o productos sustitutos 7.Plan de desarrollo 	<p>ESTRATEGIA - FA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Buscar nuevos nichos del mercado para vender servicios con condiciones especiales. (F5,A4,A6) 2. Aplicar la eficiencia y eficacia en todos los procesos.(F3,F6,A2,A4) 3. Hacer contrataciones con régimen contributivo y subsidiado. (F5,A7) 	<p>ESTRATEGIA - D A</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aumentar las ventas mejorando los productos o servicios actuales desarrollando otros nuevos. (D1,D3,D5,A3,A4,A6) 2. Desarrollar estrategias para lograr mayor lealtad por parte de los clientes. (D1,D3,D4,D5,D6,A1,A3,A6) 3.Desarrollar compañías que vayan encaminados en la promoción y prevención en la enfermedad. (D1,D4,D5,D6,A3) 4. Realizar alianzas estratégicas con los hoteles para incluir en los planes turísticos los servicios de salud.(D1,D3, D4,D5,A1,A3,A6)

3.5 CONCLUSIÓN

La base de todo negocio esta en la fortaleza interna que posee y que refleje ante los usuarios, la competencia y el entorno que lo rodea.

El determinar las fortalezas y debilidades que tiene la muestra en estudio, permitirá que a través de la información obtenida se determinen las fortalezas y debilidades más importantes, para diseñar estrategias que conviertan debilidades en fortalezas generando valor agregado a los servicios médicos y superar las expectativas del cliente.

A través de este análisis se determinó que las IPS de alta Complejidad en la ciudad de Cartagena internamente están bien posicionadas, lo que les permite aplicar estrategias de mercado para aumentar sus ventas y así lograr prestar servicios con eficiencia y eficacia que redunden en un mejor servicio al usuario, bajando los índices de mortalidad y contribuyendo a mejorar la calidad de vida de los Cartageneros. De aquí la importancia de esta investigación.

4. FUNCIONES ADMINISTRATIVAS APLICADAS A DESARROLLAR ESTRATEGIAS

Todo negocio que venda servicios, debe contar con estrategias de mercado siendo esta la que define los principales cursos de acción que sigue una organización para cumplir sus metas, para que les permitan sobrevivir en este medio cambiante. Las clínicas privadas de alta complejidad de la ciudad de Cartagena no son ajenas a esto, para la definición de estas estrategias de mercado se integraran conceptos sobre la administración, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y desarrollo y los sistemas computarizados de información para obtener el éxito de la organización.

Esta integración se logra en la medida que la planeación, dirección, ejecución y control se planteen un objetivo general identificando sus logros específicos y determinando funciones en cada una de las áreas.

A continuación se describe los conceptos de la planeación, dirección, ejecución y control y la manera como son aplicadas en las IPS de alta complejidad de la ciudad de Cartagena para la formulación de estrategias.

- ✓ *Planeación:* supone definir metas organizacionales y propone medios para alcanzarlas. La planeación es importante porque permite establecer una dirección general para el futuro de la organización, como mayores utilidades, una participación del mercado más amplia y responsabilidad social; para identificar y comprometer los recursos de la organización en el cumplimiento de sus metas y para decidir que actividades son necesarias, para conseguirlo. De esta manera una organización tendrá más posibilidades de alcanzar sus metas generales, estas metas incluyen la adaptación e innovación para la creación del

cambio, el aumento de la productividad y la preservación de la estabilidad organizacional.

La efectividad en la planeación genera un aprendizaje en toda la organización; produce un proceso para el descubrimiento de las cuestiones y opciones más importantes y contribuye a reducir riesgos e incertidumbres.

- ✓ *Organización:* es el proceso de creación de una estructura de relaciones que permita a los empleados ejecutar los planes de la dirección y cumplir las metas establecidas por esta. El éxito de las IPS, dependerá en gran medida de la habilidad de sus administradores para realizar eficiente y eficazmente los recursos.

- ✓ *Dirección:* función administrativa de comunicación con los demás y motivación a fin de lograr el desempeño de las tareas necesarias para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

- ✓ *Control:* es el proceso mediante el cual una persona grupo u organización vigila conscientemente el desempeño y emprende acciones correctivas.

En el proceso de control o inspección se establecen normas de desempeño, se mide el desempeño logrando sobre la base de esas normas, se toman medidas para corregir desviaciones y ajustan las normas en caso necesario.

4.1 CLÍNICA MADRE BERNARDA

4.1.1 Planeación: la planeación de la Clínica Madre Bernarda esta enmarcada en la planeación estratégica, en donde la misión, la visión, las políticas, los valores constituyen un proceso mediante el cual se examina el ambiente de la IPS , se determina su finalidad, se fijan objetivos y metas deseadas, se formula un plan operativo y se elabora un plan de cartera.

La técnica más utilizada para la aplicación de la planeación se realiza a través de la lluvia de ideas, en donde los jefes de cada departamento y los empleados sugieren ideas útiles, emiten conceptos a cerca del tema que se este planteando; esto con el fin de hacer participe a todos los empleados en la toma de decisiones y lograr una mayor comunicación y retroalimentación de la actividad a realizar.

En la Clínica Medre Bernarda, los comités son una parte clave para la solución de problemas. Este comité se encuentra liderado por un representante de cada departamento y por la junta directiva lo que permite que la, IPS, mejore en todos los procesos de cada departamento, identificando los problemas a tiempo tomando los correctivos necesarios, recolectando la información para elaborar pautas y alternativas de acción, hasta aquí el proceso es una fortaleza, se convierte en debilidad cuando al elegir una de las alternativas su base de decisión es el costo que esta genera.

La dirección es muy rígida con sus políticas, lo cual se convierte en una debilidad para la definición de estrategias y para que los canales de comunicación fluyan de manera correcta y oportuna.

En la planeación, la tecnología existente se convierte en una fortaleza ya que la utiliza la presupuestación móvil, esta consiste en presupuestar por un periodo de tiempo a intervalos fijos para ellos de 12 meses, como técnica de planificación y control.

La base para tomar decisiones esta en el mejoramiento continuo, las decisiones que se toman al interior de la, IPS, buscan la calidad orientada al cliente para generar el deleite, lealtad y recomendación de este, a través de los líderes de opinión.

4.1.2 Organización: los directivos reconocen que su organización carece de la sensibilidad y flexibilidad suficiente, que no actúan con la debida rápidas cuando es preciso hacerlo. Estos mismos directivos, sin embargo, suelen atribuir este problema al personal: departamentos estancados en la rutina, empleados que pasan de todo o con escasa motivación.

Algunos departamentos existen en el organigrama, pero no operan como tal, un ejemplo de esto es el de mercadeo, constituyéndose en una debilidad y en la pérdida de competitividad y participación en el mercado. En esta institución la autoridad se delega por toda la línea con posiciones de plantilla que facilitan o prestan asesora a las posiciones de línea.

Es importante anotar que gran parte de los problemas de motivación, cultura organizacional están fundamentos en la estructura organizacional que posee la institución, por tanto se recomienda que esta se adapte diseño de organización basados en el servicio al cliente, filosofías de gestión de calidad, la flexibilidad y la culminación de la cesión de autoridad.

4.1.3 Dirección: para esta institución el máximo órgano de autoridad es la junta directiva, pero en la parte operativa el máximo jefe es el director, quien a través de los

comités de garantía de la calidad toma las diferentes opiniones de los representantes de cada departamento para los lineamientos a seguir.

En cuanto a los programas para el desarrollo del recurso humano se maneja el mejoramiento continuo, pero lo que perciben los empleados según encuestas realizadas es que la clínica no los motiva en aspectos como el sistema de retribución, los incentivos, fomentar la creatividad, la capacitación etc.

En cada departamento se encuentra un director o supervisor cuyas características son más de jefes que de líderes. Este tipo de dirección no es el ideal para desarrollar un departamento de mercadeo el cual necesita que se den ciertas libertades que permitan negociar con los clientes potenciales tales como EPS, Régimen subsidiado, y clientes particulares.

En cuanto al recurso humano este modelo de dirección no los estimula a lograr los objetivos trazados, y el plan de mejoramiento continuo no ha dado los frutos esperados.

4.1.4 Control: el control de la clínica Madre Bernarda esta dado para garantizar que las conductas y desempeño cumplan con las reglas y procedimientos de la organización y metas deseadas dentro de estas están: el mejoramiento del servicio al cliente, la protección de los activos de la organización y la elevación de la calidad de los servicios

Los controles adoptados se miden en términos costo-beneficio ya que para este tipo de servicios juega un papel importante la oportunidad por que de lo que se trata es de salvar vidas

Los sistemas de información que se manejan juegan un papel importante en los sistemas de control. Este sistema de control permite que los procesos se puedan

retroalimentar lo cual constituye una ventaja en cuanto a la venta de servicios de salud de alta calidad.

El tipo de control que se sugiere para este tipo de instituciones es aquel donde el control primario este en manos de los trabajadores y no de un supervisor, la función de la gestión es asegurar que los trabajadores puedan contar con el conocimiento, las herramientas y el poder para evitar que surjan problemas.

Un sistema de control basado en la calidad ha de cimentarse en la confianza del trabajador y en el orgullo por su competencia en el trabajo, que proporcionan una base para el autocontrol del trabajador. En este punto de vista fundamentado en la calidad, el control es un proceso interno antes de convertirse en un proceso externo. ya que la aplicación del control y el logro de la calidad depende de la aplicación eficaz de las practicas de autogestión.

4.2 CLÍNICA CARTAGENA DEL MAR

4.2.1 Planeación: los tipos de planes que actualmente están utilizando la Clínica Cartagena del Mar están enfocados en la planeación estratégica. Esta consiste en divulgar las políticas, objetivos y valores de la Institución a los empleados, para que estos dirijan todas sus actividades y esfuerzos individuales al cumplimiento de estas, para esto es importante la comunicación que existe entre el personal administrativo, operativo y la dirección. Se parte de los objetivos, y se desmenuzan las decisiones por orden de prioridad, para luego pasar a las diferentes técnicas de evaluar la estrategia que más convenga teniendo en cuenta los factores externos y internos se determina los elementos de control y la retroalimentación que esta tendrá en su proceso de implantación.

Las técnicas utilizadas en la planeación son: lluvia de ideas, espina del pescado, análisis estadísticos, investigaciones en todos los departamentos con el fin de involucrar a todos los empleados en el proceso de planeación.

La toma de decisiones se hace entre todos los departamentos, allí se discuten las ideas que tiene mayor relevancia y se apoyan entre si, con el propósito de enriquecer y relacionar a los empleados directos para lograr el mejoramiento continuo de ese departamento.

Es este tipo de planeación utilizado le permite al departamento de mercadeo, tener un engranaje directo con todos los departamentos a través de la comunicación, logrando de esta forma un fortalecimiento a nivel interno, que conlleva a el posicionamiento de la Institución a través de la prestación de servicios de alta calidad basados en el apoyo y la actitud de los empleados para manejar los elementos que permitan la satisfacción del cliente, el conocimiento de las necesidades de este y superar las expectativas que redunden en un fortalecimiento de las ventas.

4.2.2 Organización: la Clínica Cartagena del Mar en cuanto a la organización maneja una estructura organizacional vertical basada en la departamentalización, empowerment y la autoridad de línea.

La estructura organizacional que manejan la Clínica Cartagena del Mar, no le permite la puesta en practica de las estrategias y planes que recogen las metas de la organización, lo que se convierte en una debilidad al tipo de estructura vertical que aplican, lo que no le permite a la IPS desempeñar en sus diferentes áreas la coordinación de las variadas tareas.

La estructura organizacional que debe emplear una empresa de servicios es aquella que este orientada y en función al cliente para que se ajuste al entorno cambiante, teniendo en cuenta los factores que afecta a este, como son: el procesamiento de la información, tecnología, estrategia organizacional y el entorno.

En la estructura organizacional, existe un departamento de mercadeo que en la práctica no esta realizando sus funciones, no es percibida por los empleados, ni por los clientes como tal y por ende no esta dotado del personal para su manejo. Esto representa una desventaja ya que no se esta realizando la labor de mercadeo que es fundamental para lograr fortalecimiento, mayor participación en el mercado y posicionamiento de la IPS.

El tener claramente identificado la necesidad del departamento de mercadeo, representa una ventaja, ya que permite que se desarrollen fácilmente las estrategias establecidas en el plan de marketing. Otra ventaja importante es incluir en el establecimiento de metas conceptos como vender servicios de salud, que vayan encaminados a aumentar las ventas y la participación del mercado.

4.2.3 Dirección: De forma jerárquica el liderazgo de la IPS lo asume la junta directiva y la gerencia, este equipo toma decisiones con respecto a los parámetros que se deben seguir para alcanzar las metas, también lo asumen los jefes de cada departamento para que estos vayan acorde al cumplimiento de metas.

La Clínica Cartagena del Mar actualmente tiene un comité de garantía de calidad, formalmente conformado por un representante de cada departamento, la división de grupos de trabajo permite conocer bien las necesidades de cada departamento, identificar los errores y buscar soluciones adaptativas y rutinarias que permitan un buen manejo de estos.

El departamento de recursos humanos es el encargado de manejar todo el proceso relacionado con la integración del personal que se encarga de resolver las necesidades de recursos humanos de la IPS, entre ellas el pronóstico de sus necesidades futuras, el reclutamiento y selección de candidatos y la inducción de los empleados de nuevo ingreso. La selección del personal se mide a través de un perfil preestablecido, con el fin de obtener un recurso humano altamente calificado para desempeñar el cargo.

Además el departamento de recursos humanos de la mano de la dirección están realizando constantes capacitaciones a los empleados, con el propósito de mantenerlos actualizados en todos los procesos y cambios que se dan en el ámbito hospitalario.

La clínica esta trabajando para mejorar el clima organizacional y que el empleado se sienta a gusto con el ambiente de trabajo adaptándose mas fácilmente a los cambios que trae consigo la política de calidad total.

Con respecto a la motivación de los empleados, la Clínica Cartagena del Mar aun no le han dado la importancia que tiene el uso de premios y castigos como una forma de motivar reconocer la labor de los empleados en la Institución.

En cuanto a la dirección la Clínica Cartagena del Mar esta orientada hacia el mejoramiento continuo ya que sus políticas y directrices están trazadas con base Al logro de un servicio con calidad y sentido humano. Lo cual se convierte en una ventaja al momento de desarrollar estrategias de mercado basadas en obtener respuestas en el momento clave y adaptado a los cambios que traen con ellos el crecimiento y posicionamiento de una institución.

4.2.4 Control: para que el proceso de comunicación sea efectivo para mantener el control en los diferentes departamentos, la Clínica Cartagena del Mar esta

implementando un software llamado Medicad, que se maneja como intranet que permite enviar correos rápidamente entre una oficina a otra, con el fin de solucionar los inconvenientes de manera oportuna, despejar dudas sin necesidad de tener que trasladarse de una oficina a otra. Otra forma de comunicación que utilizan son las reuniones, ya sean formales o informales que se realizan para medir el control en cada una de las áreas, para tratar cualquier eventualidad que se presente.

En este momento el control de esta institución se hace en tres fases: control preliminar, control concurrente y control de retroalimentación; el control preliminar lo aplican por ejemplo con la escogencia de un recurso humano con aptitudes físicas e intelectuales, que la organización ha definido previamente, constituyéndose en una fortaleza, a través de la obtención de un recurso humano idóneo; el control concurrente este consiste en el seguimiento de las operaciones en curso para asegurar que se procura alcanzar los objetivos, a través de los supervisores mediante la observación personal en el lugar de trabajo, y ver si las políticas y procedimientos son cumplidos y el control de retroalimentación consiste en hacer uso de los resultados para guiar las acciones futuras, utilizan los presupuestos, control de calidad y evaluación de rendimiento.

4.3 HOSPITAL BOCAGRANDE

4.3.1 Planeación: todo el proceso de planeación en el hospital Bocagrande gira en torno a la misión y visión y valores corporativos teniendo en cuenta la ética y la gran responsabilidad social que genera la prestación del servicio que venden.

Se trabaja con planeación estratégica seleccionando metas específicas y la manera de implementarlas teniendo en cuenta la asignación de presupuesto para cada departamento y estableciendo relaciones de coordinación entre los mismos.

La técnica utilizada en la planeación es un grupo de trabajo el cual esta conformado por un representante de cada sección, el cual comunica las estrategias que su grupo piensa que pueda ayuda a conseguir los objetivos propuestos.

Esta forma de planear permite que se puedan determinar oportunidad y buscar la forma de volverlas oportunidades, lo cual se convierte en un excelente escenario para desarrollar estrategias de mercado que buscan obtener posicionamiento y prestar servicio de optima calidad.

4.3.2 Organización: para esta institución todos los actos están dirigidos hacia el cliente, ya que cada departamento se encuentra en línea directa con los clientes lo que les permite adaptarse más rápidamente a las demandas y exigencias del mercado.

La cadena de mando es clara e ininterrumpida, cada integrante de la organización esta enlazado con otro de nivel superior, hasta alcanzar la cima de la organización, cada empleado tiene un jefe a quien rendirle informes lo que permite un mejor control de los procesos.

Esta organización permite definir claramente responsabilidades y lograr en el empleado una Ideología volcada hacia el servicio el cliente, mostrando la necesidad de que se implementen estrategias para lograr vender este servicio

4.3.3 Dirección: la dirección dirige su esfuerzo para que el trabajo sea por metas, basadas en equipos los que les permite el establecimiento de una filosofía positiva sobre las personas y un estilo administrativo participativo, y el desarrollo de metas departamentales para lograr las metas estrategias.

Esta filosofía de la dirección permite que los empleados sean abiertos a recibir cosas nuevas lo cual es importante a la hora de la implementación de proyectos nuevos convirtiéndolos en fortaleza.

Se recomienda desarrollar una cultura eficaz de auto liderazgo, en esto juega un papel importante el compromiso de alta dirección a través de la autogestión desarrollando un sistema de gestión que comparta la información y las ideas, que adiestre continuamente a los trabajadores y que refuerce o recompense los beneficios positivos derivados de la autogestión.

4.3.4 Control: el mecanismo de control utilizado para evaluar las funciones y responsabilidades de los empleados es a través de un software el cual se alimenta con información sobre el manejo de los procesos, este mensualmente emite unas recomendaciones. La dirección se encarga de comunicar cada jefe de departamento sobre los resultados y tomar las correcciones del caso.

Otro sistema de control es a través de encuestas anuales a todos los empleados y sean ellos mismos los que evalúen su trabajo, además puedan dar sugerencias al respecto. Estos sistemas de control permiten que la IPS mantener una constante retroalimentación en los procesos para aplicar los correctivos oportunos. A nivel personal las autoras consideran que este tipo de encuestas debe realizarse semestralmente, con el fin de saber cuales son las necesidades y expectativas que tiene el cliente interno.

4.4 HOSPITAL NAVAL

Por la naturaleza de la institución y la inseguridad en que vive nuestro país no fue posible obtener información sobre la forma como planean , como organizan, como dirigen y por ultimo como controlan ya que por políticas internas esta información no puede darse a conocer al publico.

5. PLAN DE MARKETING PROPUESTO

5.1 GENERALIDADES

Concluida la etapa del análisis interno y externo se inicia la etapa de la formulación estratégica, la cual consiste en seleccionar los proyectos estratégicos que han de integrar el plan de mercadeo. Este debe implementarse para un tiempo definido, a desarrollarse en dos años.

En cuanto a la mercadotecnia se toman los conceptos básicos del mercadeo y el marketing mix la cual explica en detalle la estrategia seleccionada consistente con el producto, promoción, plaza, precio, proceso, personal y presentación así como el motivo fundamental correspondiente.

5.1.1 Políticas: constituir un departamento de mercadeo para incrementar los niveles de ocupación con un área comercial estructurada y con un poder de negociación.

5.1.2 Objetivos: obtener pautas para comercializar servicios de salud, a través de un análisis del mercado para obtener posicionamiento, lograr competitividad y diferenciación con respecto a los competidores.

5.1.3 Estrategias: la organización de un departamento de mercadeo es de tipo funcional, en donde los especialistas se encargan de diferentes actividades o funciones. La ventaja principal que tiene este tipo de organización es que es muy

fácil de administrar y la desventaja que tienen es que se vuelve menos efectiva a medida que crecen los productos y mercados en las IPS. La figura muestra que el departamento consta de: un director de mercadeo, una secretaria, un ejecutivo en ventas y un coordinador de servicio al cliente.

Las IPS, de alta complejidad deben diseñar un departamento de mercadeo capaz de llevar a cabo el análisis, la planeación, la ejecución y el control del mercadeo

Figura 12. Constitución del departamento de mercadeo



5.1.3.1 Director de Mercadeo: el objetivo principal de este cargo es comercializar a las clínicas privadas de alta complejidad de la ciudad de Cartagena para lograr captar la mayor cantidad de servicios local, departamental y regional, que permitan cubrir la capacidad ocupacional de las clínicas.

- Funciones: elaborar y cumplir el plan de mercadeo en coordinación con las políticas y metas fijadas por la gerencia, elaborar el presupuesto anual del departamento de mercadeo, elaborar el plan de promoción y publicidad en coordinación con la gerencia, coordinar la aplicación de las políticas de descuentos implementadas en la empresa, elaborar los planes de trabajo y efectuar reuniones de seguimiento en conjunto con los ejecutivos de venta

del departamento, coordinar con el departamento en la elaboración y actualización de la base de datos de los clientes actuales y potenciales, supervisar la elaboración de las diferentes estadísticas que se llevan en los servicios, velar por que el departamento de mercadeo cumpla con las normas, reglamentos y procedimientos existentes. Investigar permanente sobre las exigencias y necesidades del mercado, para la formulación de estrategias, inducir al personal nuevo las funciones propias del cargo que ocupa, solicitar las ordenes de trabajo, compra y contratos a la dirección administrativa para la contratación y adquisición de bienes y servicios inherentes a ese departamento, autorizar las horas extras al personal a su cargo, certificar el recibido a satisfacción de los servicios solicitados a la dirección, todas las demás funciones que le sean asignadas por su superior inmediato. Y la creación de un plan de comunicación en el área de mercadeo interna y externa

5.1.3.2 Secretaria: el objetivo básico es prestar apoyo secretarial que requiere el director de mercadeo para la elaboración, trámite y despacho de documentos que lleguen a la oficina, atención de visitantes y en general de las actividades necesarias para la colaboración del buen funcionamiento del departamento.

- Funciones: elaborar, diligenciar y enviar correspondencia, memorandos y en general toda la documentación que maneje el departamento de mercadeo, recibir y tramitar oportunamente las comunicaciones telefónicas o personales destinadas a la dirección de mercadeo y las que se generen, a fin de garantizar un flujo de información adecuada, mantener organizado el archivo de la dirección, para asegurar la disponibilidad de la información en un momento determinado, ingresar al sistema toda la información del usuario que ingrese a la institución para la prestación del servicio, abrir

historia clínica al usuario, asignando un número único para todas las posibles atenciones en las instituciones y generar reportes que orientan la toma de decisiones,

5.1.3.3 Ejecutivo de Ventas: el objetivo del ejecutivo de ventas es buscar clientes para ofrecerles los servicios prestados por la empresa con el fin de que soliciten sus servicios.

- Funciones: atender a los clientes personalmente, telefónicamente y mediante cartas desarrollando la labor de ventas y promoción de servicios de la empresa, presentar al cliente el portafolio de servicios y realizar recorridos de reconocimiento por las instalaciones con el cliente, explicando sus capacidades y la tecnología con que cuenta la clínica para así lograr que el usuario sea un multiplicador de nuevos clientes.

5.1.3.4 Coordinador de Servicio al cliente: el objetivo del coordinador es velar que se cumpla la cultura de servicio al cliente, a través de capacitación continua a los empleados para lograr la lealtad del usuario y como un indicador de gestión del proceso para alcanzar este objetivo.

- Funciones: diseñar los mecanismos que permitan la implementación del plan de gestión de servicio al cliente, evaluar la calidad del servicio prestado a los usuarios y desarrollar y poner en práctica acciones de mejoramiento.

5.2 DEFINICIÓN DEL MERCADO META

Una vez definido los objetivos de ventas, el próximo paso es determinar hacia quienes se dirigieran los esfuerzos de ventas, es decir segmentar el mercado objetivo teniendo en cuenta aspectos tales como: distribución geográfica, demografía del consumidor (edad, género, etapa del ciclo de vida familiar, escolaridad, el ingreso y el origen étnico), el reconocimiento de las necesidades insatisfechas, factores sociales (cultura, subcultura, clases sociales, grupos de referencia, factores psicológicos) para satisfacer las necesidades de la población de manera óptima, de esta forma se logran preparar planes que ayudan a cumplir las expectativas de colocación de servicios de salud.

5.3 PRODUCTO

Se denomina como un conjunto de particularidades tangibles y/o intangibles, que tienen como objetivo satisfacer las necesidades y /o expectativas del consumidor.

El producto a ofrecer está clasificado como bien de consumo intangible y es la prestación de servicios de salud sanitario que se define como las actividades o procesos que realizan los Profesionales de la Salud en las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud, son productos que pretenden satisfacer las necesidades de cuidado y atención de un tipo especial de cliente, son procesos complejos, en ocasiones sofisticados, que requieren un procedimiento especializado, tecnológico y que pretende resolver problemas concretos; Alterar el curso natural de las enfermedades, prevenir, curar y rehabilitar.

5.3.1 Política: en el momento de convertir el producto intangible, en un producto tangible.

5.3.2 Proyectos: investigaciones que contribuyan al mejoramiento y creación de nuevos productos, a través de los programas como promoción y prevención existentes como la Cartilla de Nacional de Vacunación tangibilizar el servicio, definir e implementar estrategias de posicionamiento, desarrollar un portafolio de servicios de acuerdo al mercado meta preestablecido, generar valor agregado a la prestación del servicio, aumentar la capacidad operativa y logística logrando una especialización en los servicios, mantener la imagen corporativa asociada a un Good Will como valor agregado a los clientes para la prestación de todo tipo de servicio, mantener el posicionamiento de las clínicas de alta complejidad, lograr un manejo eficiente y eficaz de los recursos para el mejoramiento continuo de la calidad y obtener así productividad, mantener un equilibrio entre el precio y la calidad del servicio que se ofrecen, desarrollar una cultura del servicio volcada hacia el cliente, mejorar la apariencia del servicio para generar confianza en el usuario, establecer indicadores de gestión

5.3.3 Estrategias: establecer un presupuesto para los programas de investigación y desarrollo de nuevos productos, desarrollar en los empleados las actitudes que permitan el manejo y control de estrés de los pacientes en los momentos de verdad, posicionar la institución a través de una percepción de confianza girada a través de infraestructura, calor humano y tecnología para lograr mayor lealtad por parte del usuario, realizar una investigación de mercado que determinen las necesidades del mercado al meta, atención personalizada al cliente antes, durante y después de la prestación del servicio, infraestructura adecuada, proyectos innovadores de promoción y prevención, conformar un comité evaluador de todos los servicios que realizan y ofrecen las clínicas y poner en práctica los indicadores de gestión a través de la retroalimentación FEED BACK

5.4 PRECIO

El precio es la cantidad de dinero y/o artículos con la utilidad necesaria para satisfacer una necesidad que se requiere para adquirir un producto. El precio es un factor significativo en la economía, en la mente del consumidor y en las empresas individuales. El precio hoy en día, en la salud no es un elemento primordial, más importante que esto es la calidad del servicio que se presta. La variable precio no es una estrategia diferencial en el actual mercado competitivo de las IPS.

5.4.1 Política: consolidar una estructura de precios acorde con las tarifas del SOAT, permitiendo que las clínicas mantengan la competitividad en el mercado.

5.4.2 Objetivo: mezclar las variables de costo-operación, garantizando la autosuficiencia de las clínicas, así como la percepción de un precio acorde con los atributos del servicio.

5.4.3 Proyectos: realizar un programa de optimización de los costos que permitan el logro de los objetivos del plan de mercadeo.

5.4.4 Estrategias: estudio del presupuesto de las clínicas para desarrollar un análisis de costos-operativos y administrativos que permitan optimizarlos de tal manera que se traslade el beneficio en el precio de las tarifas.

5.5 PROMOCION

La promoción es básicamente un intento de influir en el público, es el elemento de la mezcla de marketing de una organización, que sirve para informar, persuadir y recordarle al mercado la existencia de un producto y/o su venta, con la intención de influir en los sentimientos, creencias o comportamiento del receptor o destinatario.

5.5.1 Política: implementar y divulgar una comunicación interactiva entre el exterior y el interior de la organización de las clínicas acorde con el plan de mercadeo.

5.5.2 Objetivo: desarrollar estrategias de comunicación organizacional y a nivel externo que sirvan de soporte para la promoción, posicionamiento y fortalecimiento de las clínicas privadas de alta complejidad como instituciones líderes en el fomento de la salud y prevención de la enfermedad.

5.5.3 Proyectos: dirigir el proyecto hacia ventas personalizadas, el mejoramiento de las relaciones con los clientes, conocimiento de los servicios para contrarrestar las situaciones fluctuantes del mercado y lograr la lealtad del cliente, desarrollo de un plan de relaciones públicas que mejore las condiciones comerciales entre las clínicas y los clientes, desarrollo de la campaña publicitaria utilizando medios de comunicación tales como: radio, televisión, revistas, enfocados al posicionamiento de las clínicas privadas de alta complejidad de la ciudad de Cartagena, utilizar el Público dándose a conocer proyectos de gran importancia social, a través de la publicidad no pagada, diseño de un plan y producción de todo el material gráfico, audiovisual y técnico en el área de comunicaciones requerido por la infraestructura de la clínica para su

funcionamiento, diseño de una pagina web interactiva, que permita al usuario conocer virtualmente la institución, apartar citas, dar sugerencias, responder a sus inquietudes en cuanto a la prestación del servicio generando valor agregado, involucrar a los empleados en las campañas publicitarias aportando ideas para el desarrollo de estas, La compra de un software inteligente, mejoramiento de los sistemas de información

5.5.4 Estrategias: utilizar mecanismos efectivos para lograr que el ejecutivo de ventas desempeñe todas sus funciones, establecer contacto con las personas encargadas de la dirección de los medios de comunicación locales para lograr las alianzas estratégicas, utilizar todos los elementos del diseño para posicionar la imagen a través de elementos como: souvenirs, pendones, stand, merchandising, etc., adquisición de un espacio virtual en la red, establecimiento de canales de comunicación internos para desarrollar la cultura organizacional, apoyo de todas las áreas de las instituciones de la clínica que requieren de los elementos de la comunicación para alcanzar los objetivos, alimentar permanentemente el software que permita obtener en el momento oportuno la información a nivel interno y externo, promoción de las clínicas, como un lugar apto para la prestación de servicios de salud de medicina especializada proyectando el alto nivel tecnológico que poseen, promover métodos promocionales tales como. Venta personal, publicidad, promoción de ventas, de acuerdo al segmento y la creación de software tales como intranet, que permite enviar correos rápidamente entre una oficina a otra, con el fin de solucionar los inconvenientes de manera oportuna, despejar dudas sin necesidad de tener que trasladarse de una oficina a otra.

5.6 PLAZA

Dentro de la mezcla de marketing, la función de la distribución consiste en hacer llegar el producto a su mercado meta. La plaza de las Instituciones Prestadoras de servicio, privadas de alta complejidad de la ciudad de Cartagena tiene su cobertura en el mismo Distrito, el departamento de Bolívar y la Costa Atlántica, considerándose como canal de distribución todas las IPS de primer y mediando nivel de complejidad que remitan sus pacientes, a las Instituciones Prestadoras de servicio, privadas de alta complejidad, de igual forma los usuarios que solicitan el servicio por preferencia.

5.6.1 Política: lograr la participación de todo el personal calificado de forma imparcial para el fortalecimiento del canal.

5.6.2 Objetivo: trabajar en equipo con el canal de distribución manteniendo unas excelentes relaciones con estos, para lograr un mutuo beneficio.

Alcanzar un cubrimiento local y regional de las clínicas de alta complejidad de la ciudad de Cartagena basado en la segmentación estratégica.

5.6.3 Proyectos: escoger el canal directo de distribución de acuerdo al segmento, que tenga una cobertura de mercado, y poder tener control de la distribución en cuanto a políticas de mercado, reorganizar las oficinas en un área de acceso directo en la entrada de las instituciones para evitar el entorpecimiento en la prestación del servicio y reducir los desplazamientos del cliente y personal de la

clínica al momento de solicitar y coordinar una cita y mejor distribución de la estructura física

5.6.4 Estrategias: identificación y selección del tipo de canal por segmento para especificar sus funciones, atención personalizada productor- consumidor, establecer alianzas estratégicas a través de contratos outsourcing con tecnologías innovadores, lograr que las persona involucradas en los procesos tengan un alto conocimiento de como satisfacer las necesidades de los clientes, reorganización de las oficinas en un área de acceso directo en la entrada de las instituciones para evitar el entorpecimiento en la prestación del servicio y reducir los desplazamientos del cliente y personal de la clínica al momento de solicitar y coordinar una cita y realizar alianzas estratégicas con IPS de bajo nivel de complejidad, contrataciones con el régimen contributivo y subsidiado.

5.7 PROCESO

Es el conjunto de etapas o pasos que el cliente tiene que seguir para obtener un servicio.

5.7.1 Política: establecer una ventaja diferencial que permita eficiencia y eficacia en la prestación del servicio.

5.7.2 Objetivos: lograr eficiencia y eficacia que se refleje en la calidad del servicio, a través de los procesos para lograr competitividad.

5.7.3 Proyectos: adecuar los procesos a las necesidades del cliente, reducir los pasos a seguir para obtener un servicio completo y adecuar y actualizar los sistemas de comunicación e información para que puedan ser una herramienta útil en la agilidad del servicio.

5.7.4 Estrategias: simplificar los métodos de atención a través de profesionales idóneos que se involucren en este objetivo.

5.8 PERSONAL

La gente que participa en el desempeño y entrega del servicio, es el personal propio de las organizaciones. Sus actitudes, habilidades, conocimientos y comportamiento pueden tener impacto definitivo sobre los niveles de satisfacción que el usuario deriva del consumo de los servicios.

Tan importante es la gente y su calidad para la organización que mercadea servicios, que el mercado interno se considera como una función gerencial importante para asegurar que todo el personal tenga conciencia del factor tiempo para la prestación de este servicio, por que de lo que se trata es de oportunidad de vida.

5.8.1 Política: concienciar al personal de la cultura de servicio a los clientes para prestar un servicio partiendo de las necesidades y expectativas del usuario.

5.8.2 Objetivo: obtener un personal idóneo especializado en la prestación de servicios de salud, para lograr ventajas diferenciales que logren el posicionamiento de la IPS.

5.8.3 Proyectos: establecer programas de capacitación para el recurso humano, involucrar a los empleados en los objetivos de las IPS, establecer el programa de premios y recompensas y utilizar los indicadores de gestión como herramienta para la evaluación del desempeño.

5.8.4 Estrategias: implementar programas de capacitación enfocados al servicio al cliente, actualización de normas que rigen los sistemas de salud, cultura organizacional, crear sentido de pertenencia hacia la IPS., comunicar y hacer participe de los objetivos de la organización a los empleados e Implementar el programa de premios y castigos que constituye un modelo de refuerzo que señala que la conducta esta en función de sus consecuencias.

5.9 PRESENTACION

Es la imagen física de la Institución. Las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud en la ciudad de Cartagena cuentan con una infraestructura adecuada, en cuanto a la estructura física y de dotación. La habilitación se encarga de certificar dichas cualidades y de sugerir las mejoras a que hubiera lugar.

5.9.1 Política: es lograr que la infraestructura de la clínica este en las mejores condiciones, En cuanto estructura física y distribución.

5.9.2 Objetivo: generar en el usuario confiabilidad a través de una estructura física y estratégicamente distribuida, higiénica para proyectar una imagen de confianza al usuario.

5.9.3 Proyectos: ampliación de infraestructura, distribución estratégica de acuerdo a las especialidades y lograr una calificación adecuada en la habilitación

5.9.4 Estrategias: establecer el nivel de ingresos, egresos y la capacidad de crecimiento del mercado para determinar el nivel de inversión en la ampliación de infraestructura, rediseñar la distribución de acuerdo a las especialidades, a través de un profesional en la materia e implementar las pautas que para infraestructura física exige la habilitación.

5.10 CONCLUSION

Como consecuencia de las fluctuaciones del entorno, de los cambios generados por la ley 100, de las exigencias cada vez mayores de los consumidores se hace indispensable aplicar estrategias para vender servicios de salud sin estar dejando de lado la ética que exige la prestación de este tipo de servicio.

Por esto se hace indispensable desarrollar un plan de marketing para las IPS privadas de la ciudad de Cartagena, donde se generen pautas necesarias para comercializar los servicios de salud, teniendo en cuenta que la salud se ha

convertido en un negocio competitivo donde prevalecen la calidad, prontitud y efectividad en el servicio.

Es importante aclarar que la ejecución del plan de mercadeo en toda organización se toma su tiempo, solo posee la seguridad de alcanzar el propósito estratégico, si las Instituciones Prestadoras de Servicios de salud (IPS) implementan en su totalidad la estructura de los objetivos propuestos apoyados en un compromiso de la gerencia.

CONCLUSIONES

La salud es un producto y como tal se debe vender, utilizando estrategias de mercado que conlleven a fortalecer las instituciones prestadoras de servicios de salud de alta complejidad.

Para poder obtener estas estrategias se analizo las variables internas y externas que afectan directamente a las Instituciones Para reducir las debilidades y contrarrestar las amenazas.

Dentro de las variables externas que afectan al sector, las que mas impacto tuvieron son la tasa de desempleo, la inflación, el aspectos político legal, el aspecto sociocultural y la tecnología.

En el estudios de las variables internas tales como la capacidad directiva, operativa, competitiva y talento humano, se determinando que las Instituciones Prestadoras de Servicios de salud tiene muchas fortalezas que permiten el desarrollo de estrategias de mercado prestando especial atención al talento humano que poseen determinando como estrategia vital, programas de fortalecimiento al recurso humano como cultura organizacional y sentido de pertenencia .

En cuanto a la planeación, organización, dirección y control que existen en estas instituciones es importante resaltar que todos manejan una planeación estratégica adecuada de acuerdo con sus objetivos y tiene controles que permiten

retroalimentar los procesos , los cuales están encaminados a la satisfacción del usuario.

La base de para el desarrollo de las estrategias de mercado están sujetas un departamento de mercadeo el cual cumple con todas las funciones propias de este.

RECOMENDACIONES

- Fortalecer los procesos de planeación teniendo en cuenta una visión amplia de lo que se quiere hacer y hacia donde se dirigen los esfuerzos, esto se realiza estableciendo metas y objetivos, ya que estos sirven para orientar las decisiones de los esfuerzos individuales y organizacionales, refuerzan el proceso de planeación, motivan a las personas y estimulan un mejor desempeño, contribuyen a la elevación de la productividad y de la calidad del trabajo, en general las metas son muy útiles en la elevación y control de desempeño.
- Trabajar para lograr un recurso humano plenamente identificado con la cultura de servicios al cliente, satisfaciendo y superando sus expectativa de crecimiento y necesidades.
- Tomar en cuenta los lineamientos de la habilitación para prestar servicios que cumplan con los estándares de calidad exigidos proyectándose en la exportación de los servicios.
- Aprovechar el potencial turístico de la ciudad para establecer nuevos nichos del mercado.
- Actualización tecnológica acorde con las nuevas tendencias y necesidad del mercado.
- Aplicar conceptos claves como benchmarking, calidad total, mejoramiento continuo adaptando este a las necesidades de cada institución.

- Aplicar estructuras organizacionales actualizadas que vayan orientadas hacia el cliente y que se puedan adaptar con facilidad a las exigencias del entorno.
- Aplicar controles preventivos y correctivos con el fin de reducir errores o eliminar conductas indeseables y por lo tanto, a conseguir el cumplimiento de los reglamentos y normas de la organización.
- Realizar constantes controles para monitorear el mercado en cuanto al precio, las ventas, los costos y utilidades, guiar decisiones y evaluar resultados. El departamento de mercadeo debe estar en constante función para monitorear los clientes y las necesidades internas y externas con el fin de obtener retroalimentación de los clientes sobre la calidad de bienes y servicio.

BIBLIOGRAFÍA

COWELL, Donaldo Mercadeo de servicios, editorial Legis, serie empresarial, Abril 1991.

CONSTANTINO, C Markides. En la estrategia esta el éxito. Grupo editoria norma.

DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica, Quinta Edición, Prentice Hall Iberoamericana, 1995

DUITAMA, Vergara Fabio Antonio, Modulo de Salud Publica, Programas de Educación Superior a Distancia, Administración de servicios de Salud, Universidad de Cartagena, 2001

HIEBING, Román G JR, COOPER Scott W, Como preparar el exitoso plan de Mercadotecnia, editorial Mc Graw Hill, México 1992.

Hill /Jones. Administración Estratégica un enfoque integral

Ivancevich Jonh M, Meter Lorenzi, Esteven J.Skiner, Philip B. Crosby. Gestión y competitividad. Mac Graw Hill.

KOONTZ, Harold/ HEINZ, Weihrich, Administracion una perspectiva global, onceava edicion.

KOTLER, Philip, Dirección de Mercadotecnia, editorial PHH Prentice May, octava edición, México 1994.

LA MATA F; CONDE J; MARTÍNEZ B; HORNO Marketing Sanitario, editorial Díaz de Santo de España.

STANTON, Excel Walter, Fundamentos de Marketing

SERNA, Humberto, Gerencia Estratégica Planeación y Gestión - Teoría y Metodología 6ª edición, Santa Fe de Bogota 1998.

TAYLOR, James W, Planeación de Mercadotecnia, editorial PHH Prentice May, Bogota 1997.

THOMPSON, Strickland. Administración estratégica conceptos y casos. Onceava edición. Editorial Mc Graw Hill.

ANEXOS

ANEXO A. Formato de encuesta a Cliente Externo

1. ¿Como es la atención que recibe?
Maque con una X
 Deficiente Regular Bueno Excelente
2. ¿Conoce usted los servicios que presta la clínica?
3. ¿A través de que medio usted se entera de los servicios que presta esta IPS?
 Familiares EPS Amigos Otros
4. Como califica las instalaciones físicas de la IPS?
 Adecuado Inadecuado
5. Como percibe usted en la atención que recibe el nivel tecnológico de la Clínica?
 Deficiente Regular Bueno Excelente
6. ¿Qué opina usted sobre las actuales tarifas?
 Muy alta Alta Bajas
7. ¿Qué recomendaría usted para mejorar la calidad del servicio que se presta a los usuarios?

Comentarios _____

8. En general, nuestra compañía
a. sobrepasa sus expectativas Marque solo una
b. satisface sus expectativas
c. no satisface sus expectativa
9. ¿A que régimen de salud esta usted afiliado?
a. Régimen contributivo
b. Régimen subsidiado
c. Planes adicionales de salud
d. Particular
e. Régimen de excepción

ANEXO B. Cuestionario de Evaluación Interna

Administración

1. ¿son los objetivos y las metas de la compañía mensurables y debidamente comunicados?
2. ¿Planifican con eficacia los gerentes de todos los niveles de la jerarquía?
3. ¿Delegan los gerentes correctamente su autoridad?
4. ¿Es la estructura de la organización apropiada?
5. ¿Son claras las descripciones del puesto y las especificaciones del trabajo?
6. ¿Es alto el animo de los empleados?
7. ¿Es baja la rotación de empleados y el ausentismo?
8. ¿Son efectivos los mecanismos de control y recompensa de la organización?

Marketing

1. ¿Cuál es la participación del mercado?
2. ¿Cuál es el nivel de lealtad y de satisfacción de los empleados?
3. ¿Tienen proyectados la ampliación de nuevos servicios médicos?
4. ¿Si el mercado crece que ventajas tiene para usted?
5. ¿Usted considera que su actual portafolio de servicio es competitivo?
6. ¿Cómo su relación con los proveedores?
7. ¿Qué ventajas representan para ustedes el tipo de cliente?
8. ¿Realiza la empresa investigaciones de mercado?
9. ¿Tienen los productos y los servicios precios justos?
10. ¿Considera usted que sus costos administrativos y operativos son altos o bajos?

Operativa

ANEXO C. Cuestionario de las funciones administrativas

1. ¿Que tipos de planes están utilizando en la actualidad?
2. ¿Que técnicas utilizan para planear?
3. ¿Como es el proceso de toma de decisiones?
4. ¿Que tipo de estructura organizacional utilizan?
5. ¿Como se esta manejando el departamento de recursos humanos y a que aspecto se le esta dando mayor importancia?
6. ¿Como reducen el cambio organizacional?
7. ¿Como dividen los grupos de trabajo y que características poseen?
8. ¿Como motivan a los empleados?
9. ¿Quien asume el liderazgo?
10. ¿Como es el proceso de comunicación?
11. ¿Como soluciona los conflictos a nivel interno?
12. ¿Como miden el control en cada una de las áreas?

ANEXO D. Cuestionario de Evaluación Externa

Fuerzas Tecnológicas

1. ¿Cuales Son las tecnologías en el interior de la empresa?
2. ¿Qué importancia tiene cada una de las tecnologías en cada uno de las actividades?
3. ¿Cuál es la probable evolución de estas tecnologías en el futuro?
4. ¿Cuales han sido las inversiones de la empresa en tecnologías importantes con el transcurso del tiempo?
5. ¿Cuáles son las aplicaciones de las tecnologías de la empresa?
6. ¿Qué aplicaciones considera la empresa que deberían introducirse?
7. ¿Cuál es deben ser las prioridades de inversión en recursos tecnológicos?
8. ¿Qué otras tecnologías se requerirán para alcanzar los objetivos comerciales actuales de la corporación?
9. ¿Cuáles son las implicaciones que la cartera de negocios y la tecnología tienen para la estrategia corporativa?
10. ¿Actualmente se están contratado servicios especializados a través de outsourcing?

Fuerzas competitivas

1. ¿Cuáles son los principales fuerzas y debilidades de los competidores?
2. ¿Cuáles son los principales objetivos y estrategias de los competidores?
3. ¿Cómo es probable que respondan los principales competidores a las actuales tendencias económicas, sociales, culturales, demográficas, políticas, gubernamentales, tecnológicas y competitivas que afectan a nuestra industria?

4. ¿Conocen usted los puntos vulnerables de los principales competidores ante las estrategias alternativas de nuestra compañía?
5. ¿Qué posición ocupan nuestros servicios con relación a nuestros principales competidores?
6. ¿En que medida están entrando en la industria empresas nuevas y saliendo empresas antiguas?
7. ¿Cuál es la naturaleza de la relación entre proveedores y distribuidores en esta industria?
8. ¿En que medida podrían los productos o servicios sustitutos representar una amenaza para los competidores?.

Fuerzas económicas

1. ¿cuál es el impacto que tiene la utilización del servicio con respecto a la tasa de desempleo?
2. ¿Cómo afecta el crecimiento real del PIB de la economía del sector e la salud?
3. ¿Cuáles son las expectativas de créditos para el sector de la salud?

Fuerzas sociales

1. ¿Actualmente que proyectos están liderando que generan un alto impacto social?
2. ¿Cuál es el impacto que tiene la Institución con relación a las actitudes y costumbres de los usuarios hacia la prestación del servicio?
3. ¿Cuál es el impacto que tiene la Institución con relación a la tasa de natalidad?
4. ¿Cuál es el crecimiento de la demanda por servicios de salud de alta complejidad?

Anexo E. ENCUESTA CLINICA CARTAGENA DEL MAR

Figura 13

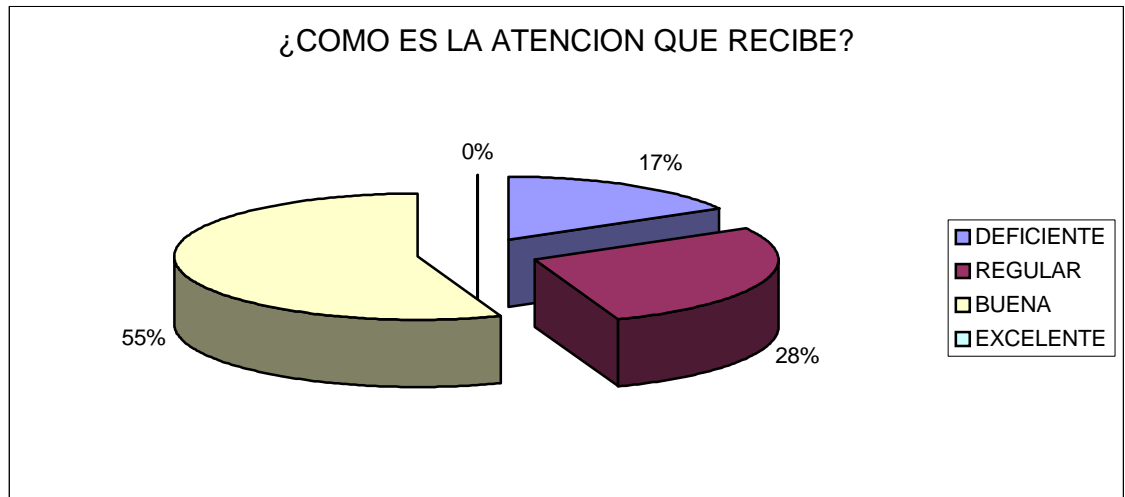


Figura 14

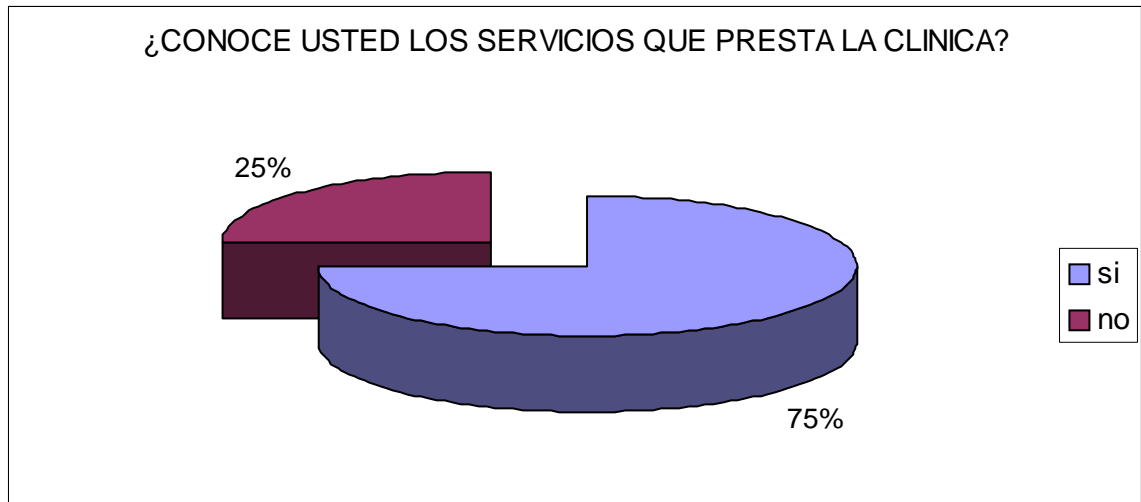


Figura 15

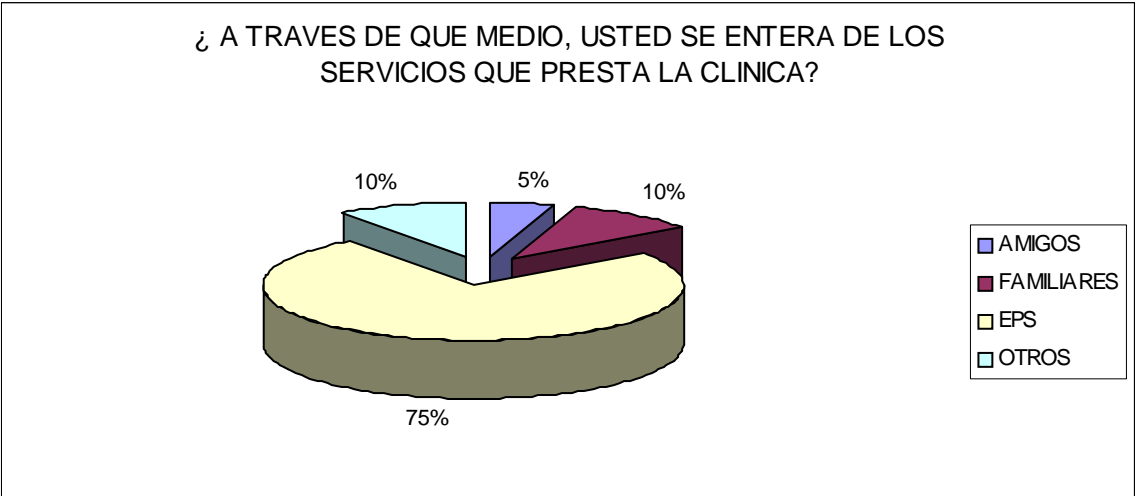


Figura 16

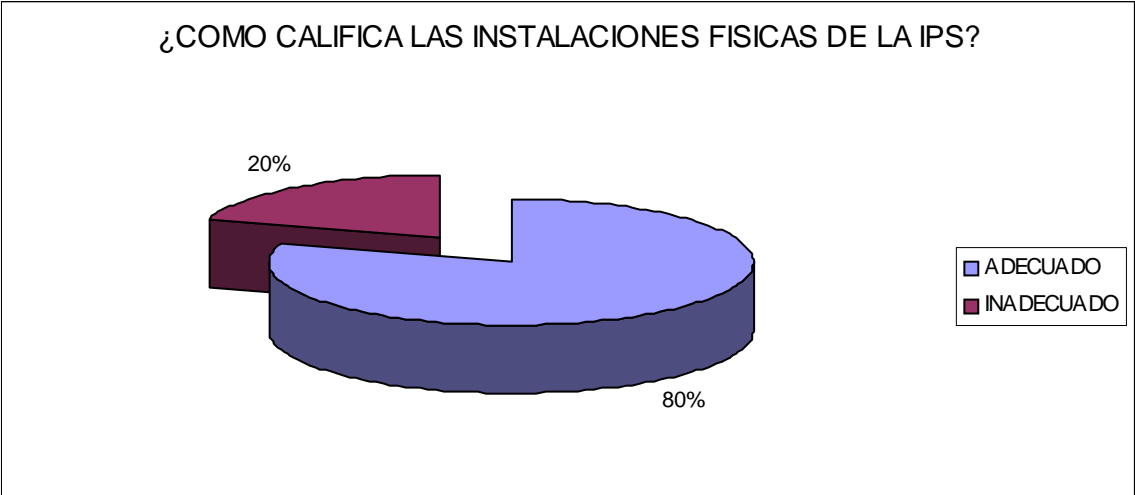


Figura 17

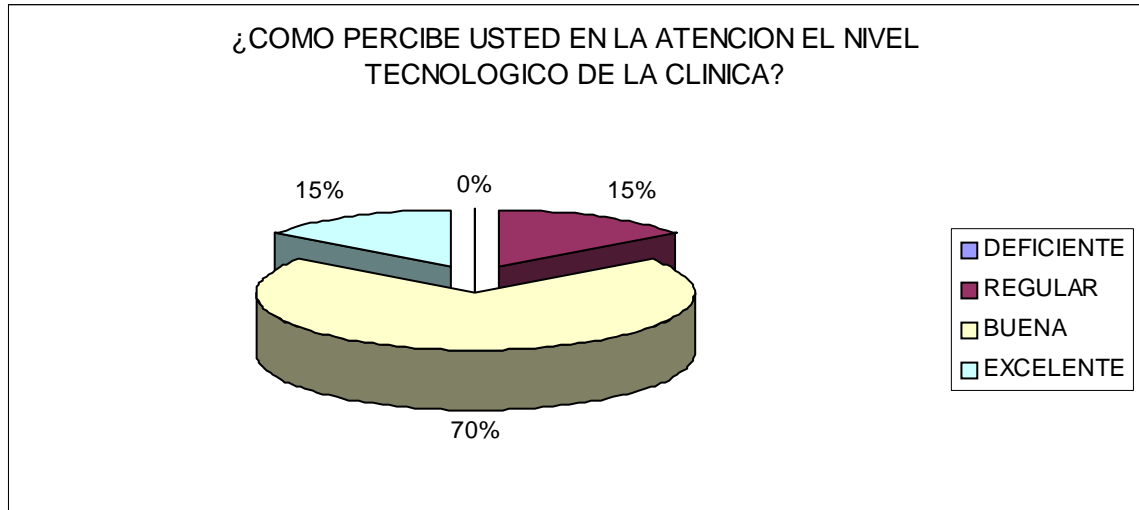


Figura 18

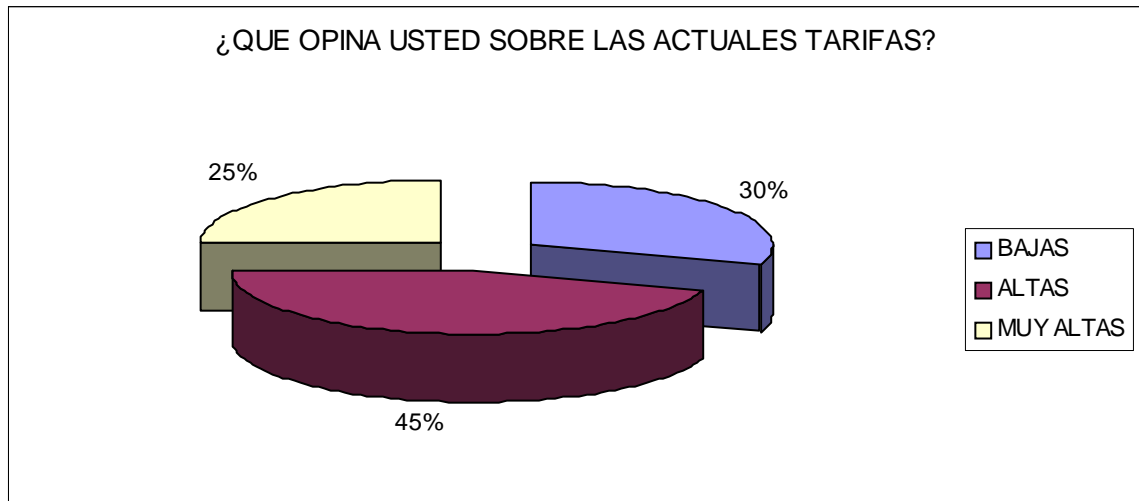


Figura 19

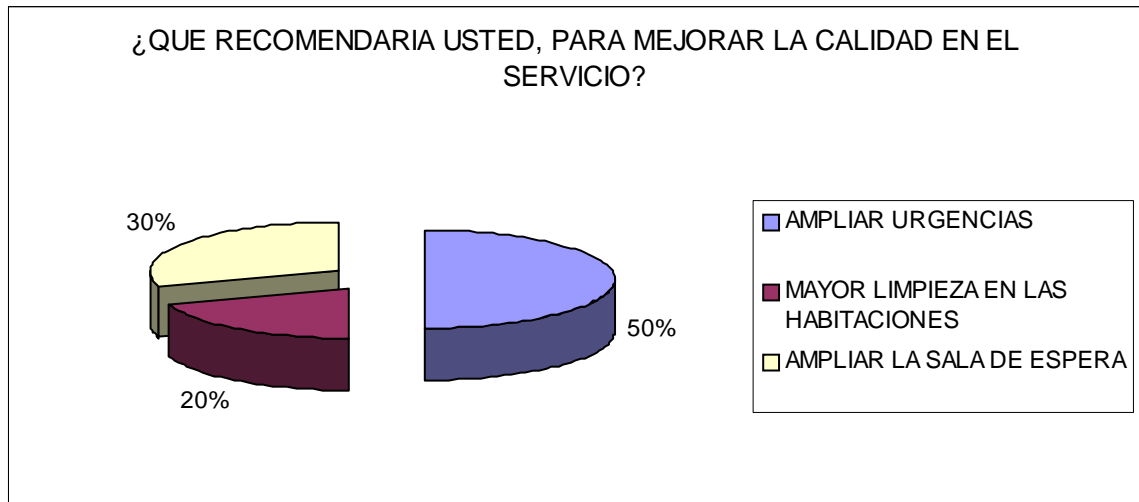
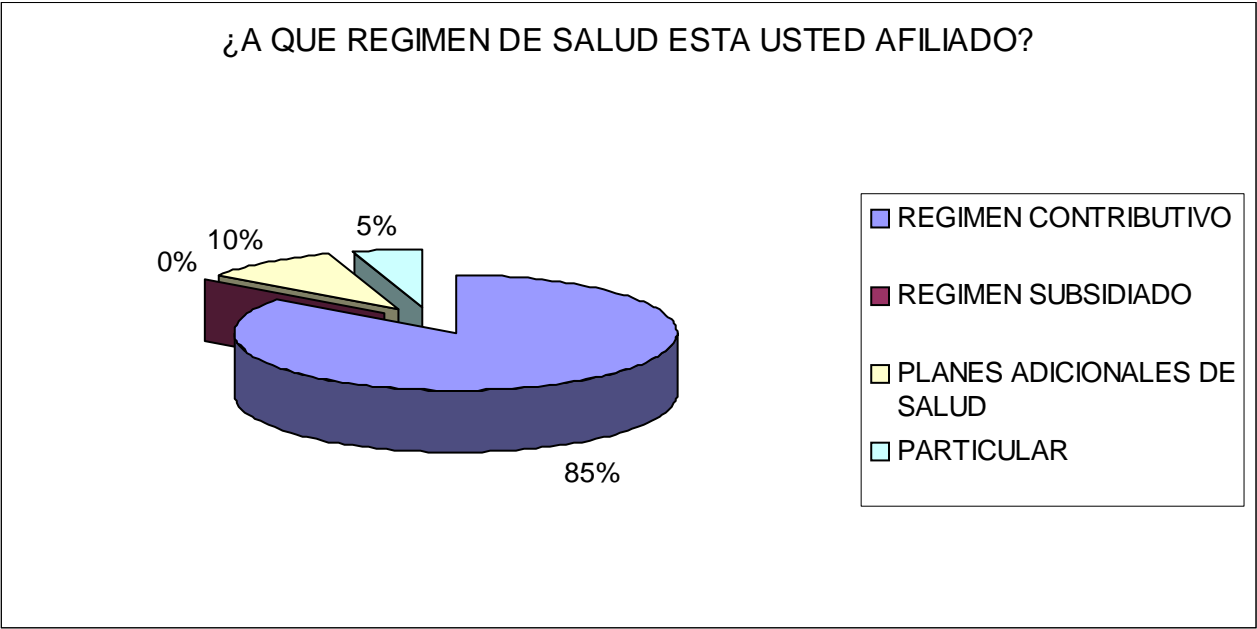


Figura 20



Figura 21



Anexo F. ENCUESTA HOSPITAL DE BOCAGRANDE

Figura 22

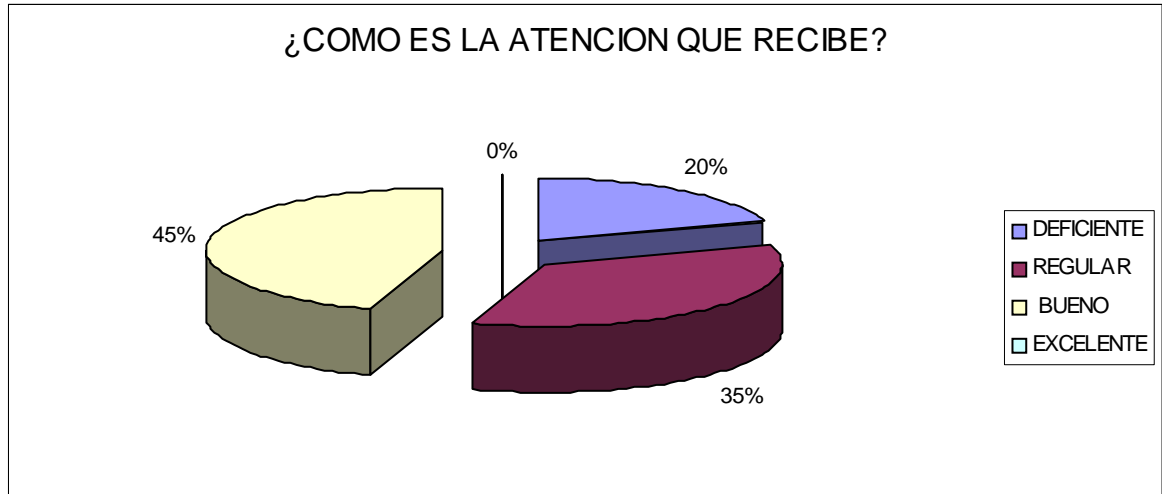


Figura 23

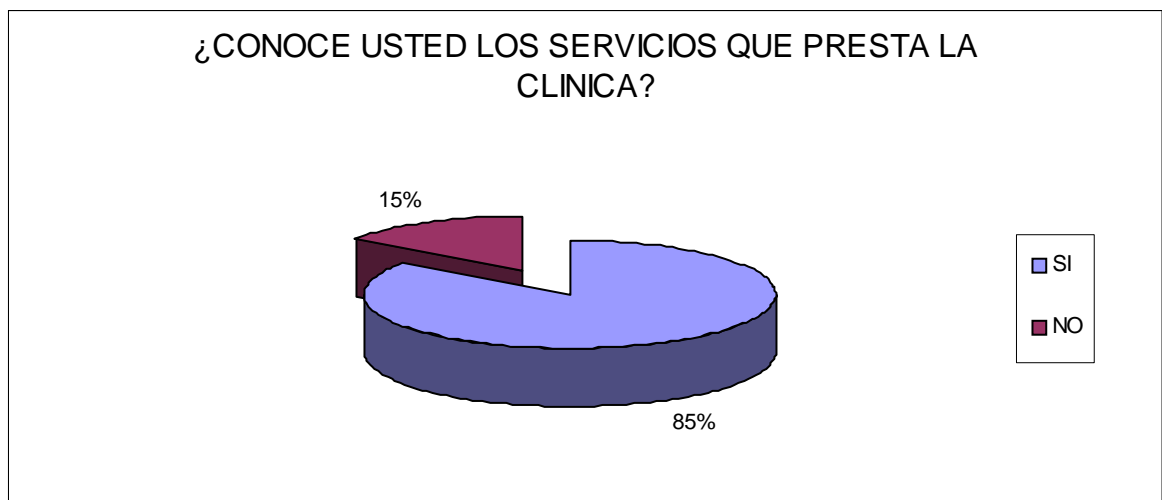


Figura 24

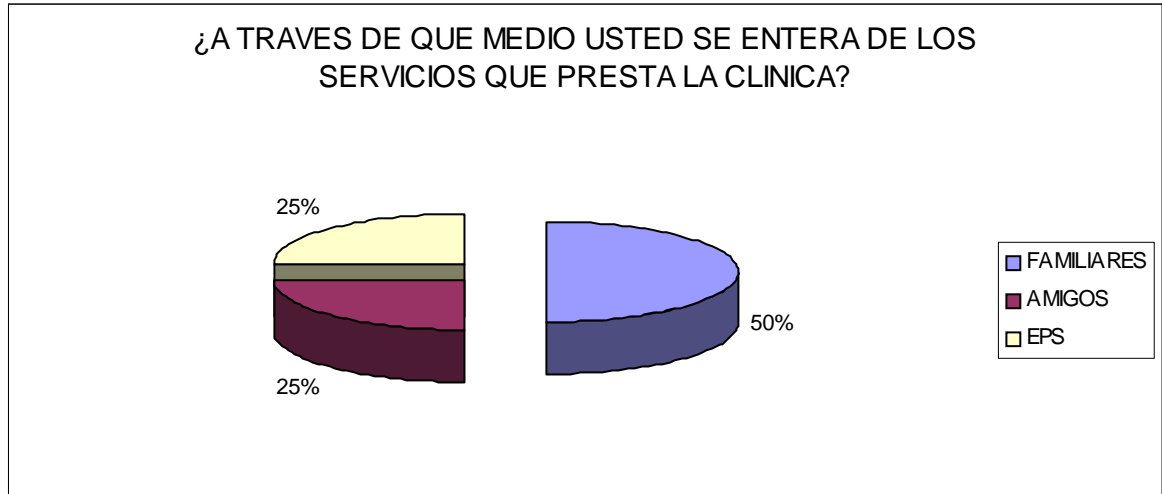


Figura 25

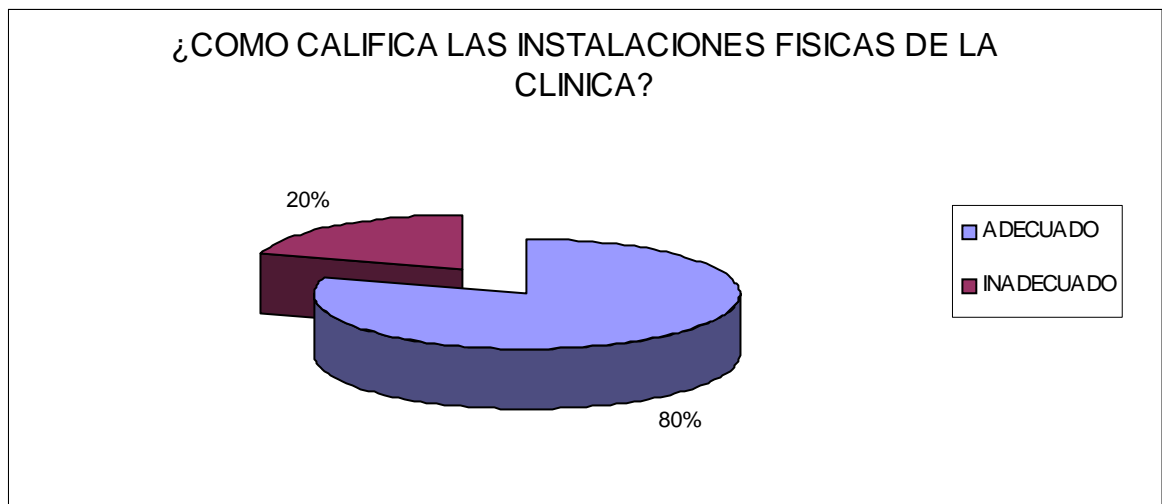


Figura 26

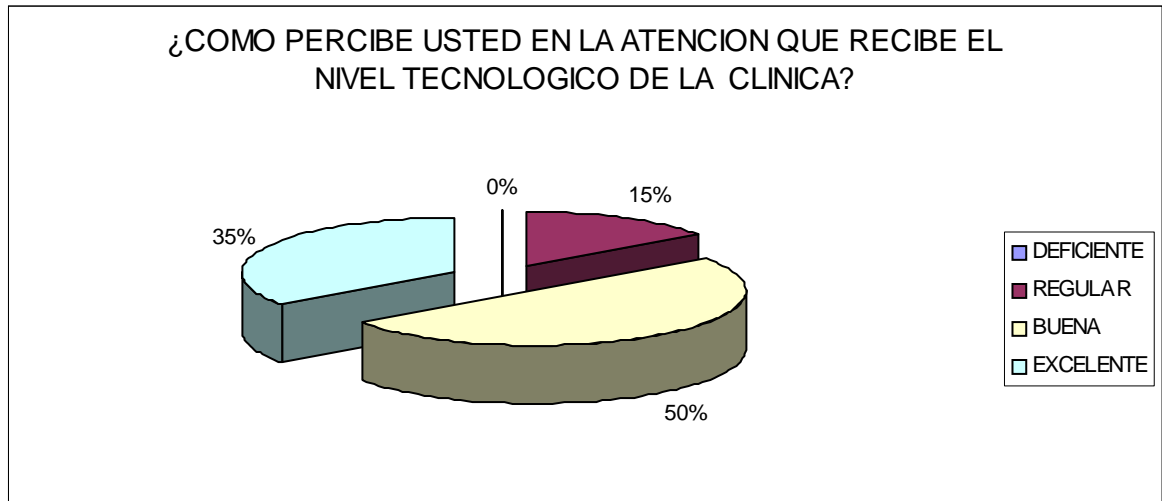


Figura 27

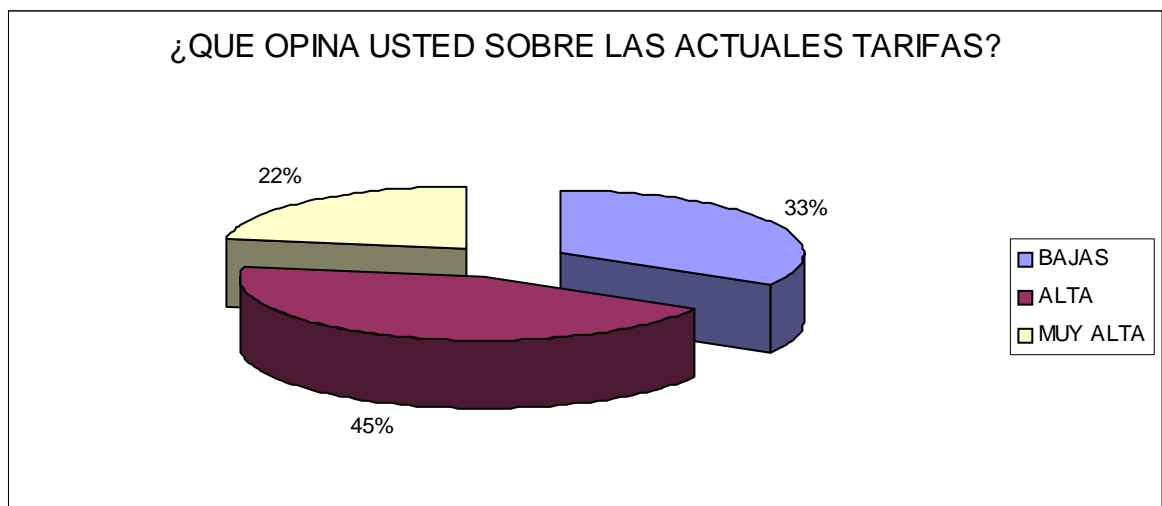


Figura 28

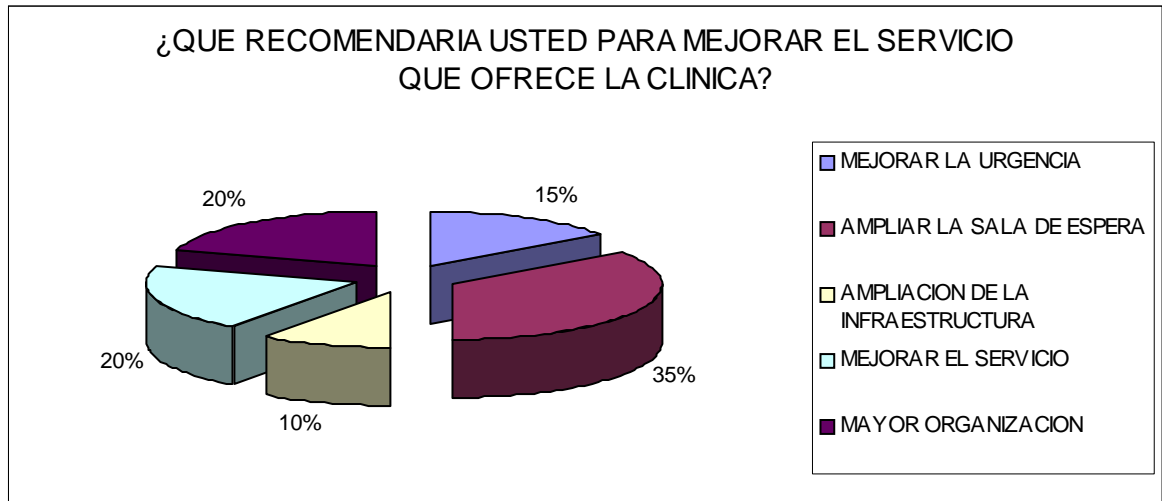


Figura 29

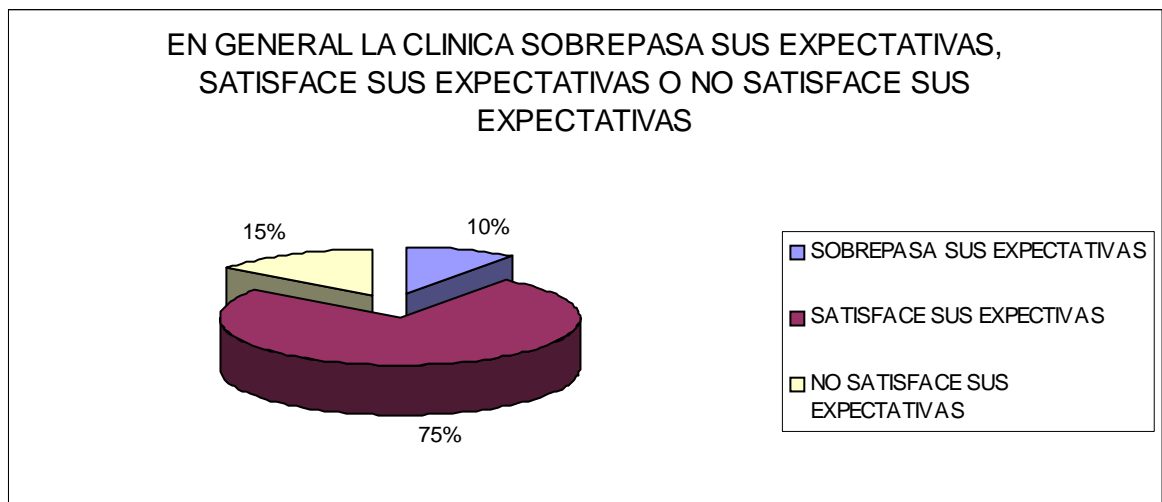
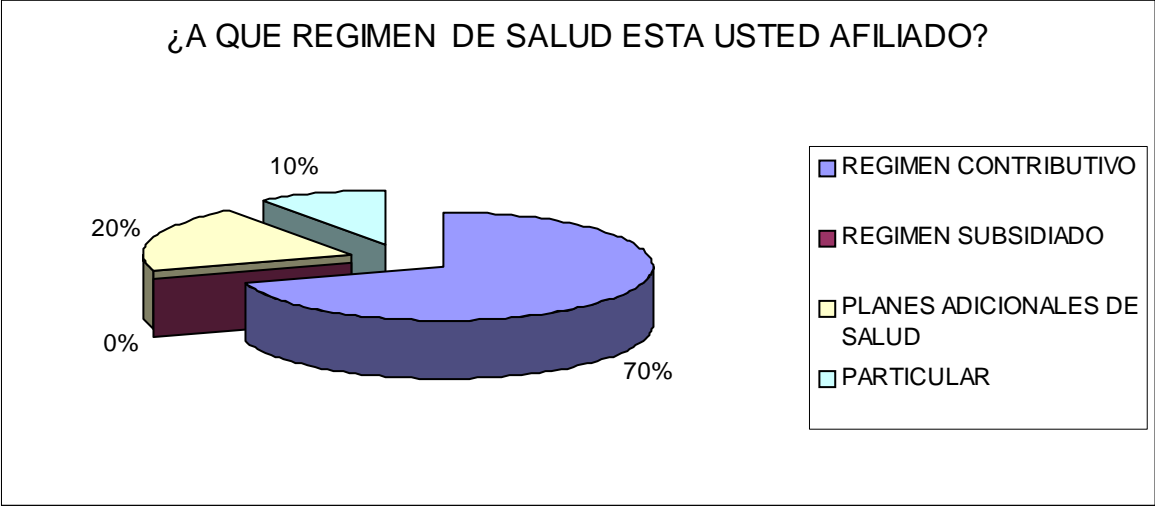


Figura 30



Anexo G. ENCUESTA HOSPITAL NAVAL

Figura 31

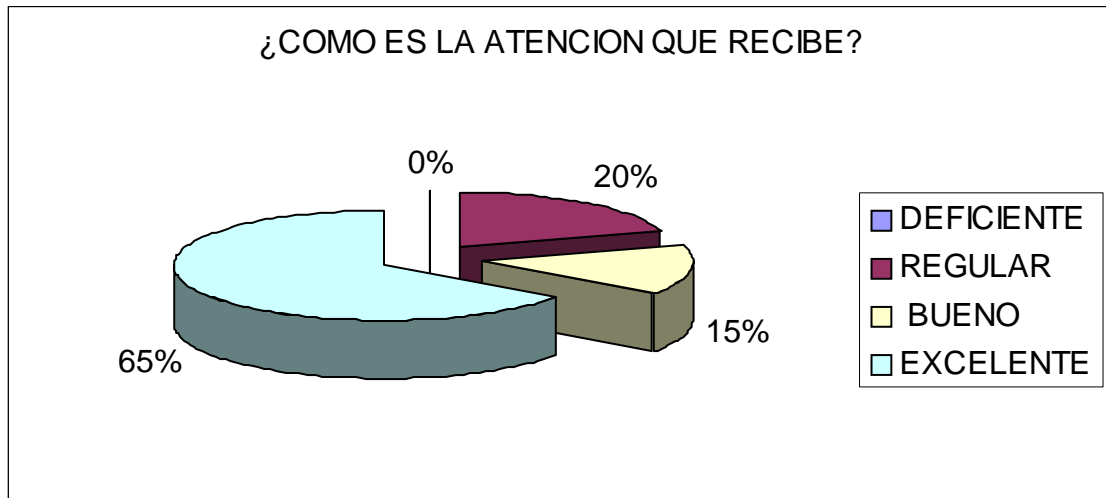


Figura 32



Figura 33

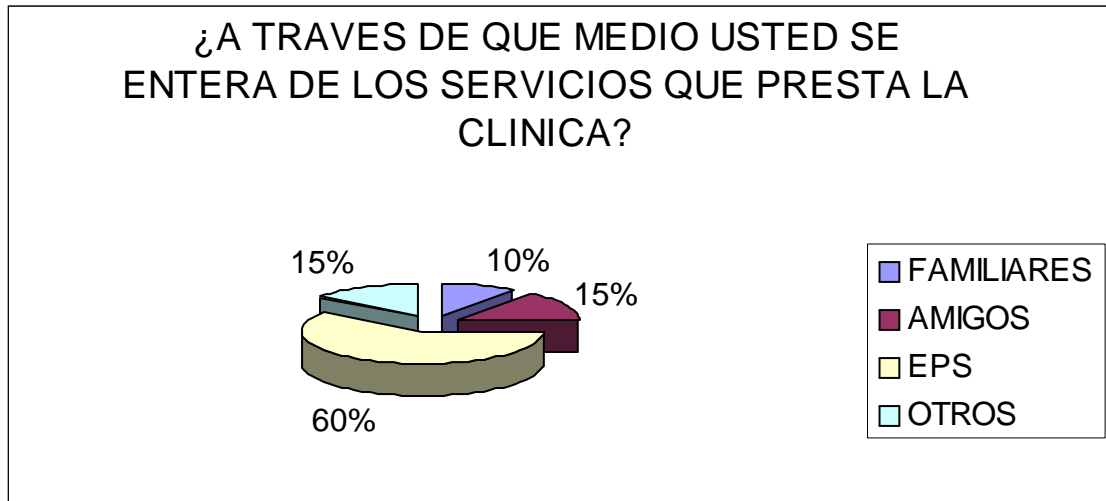


Figura 34

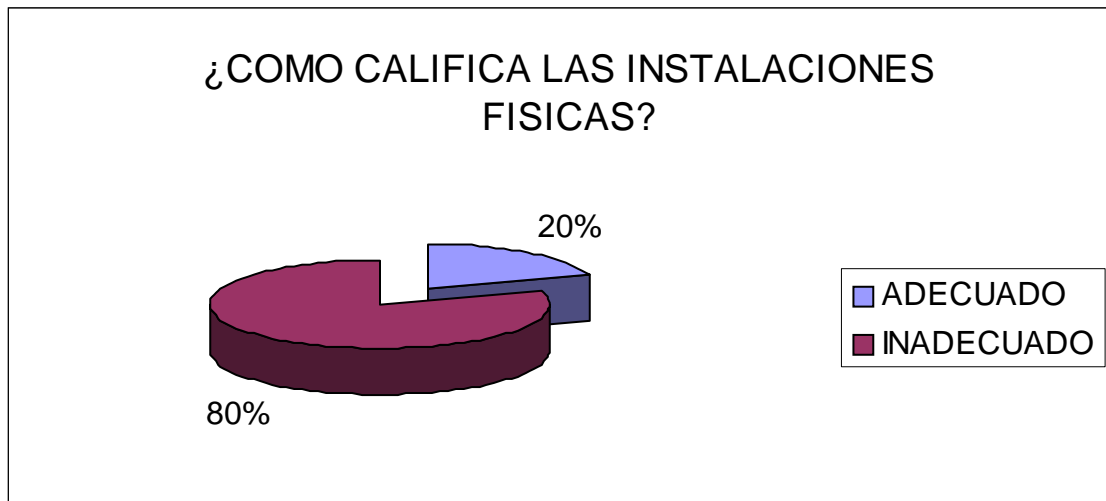


Figura 35

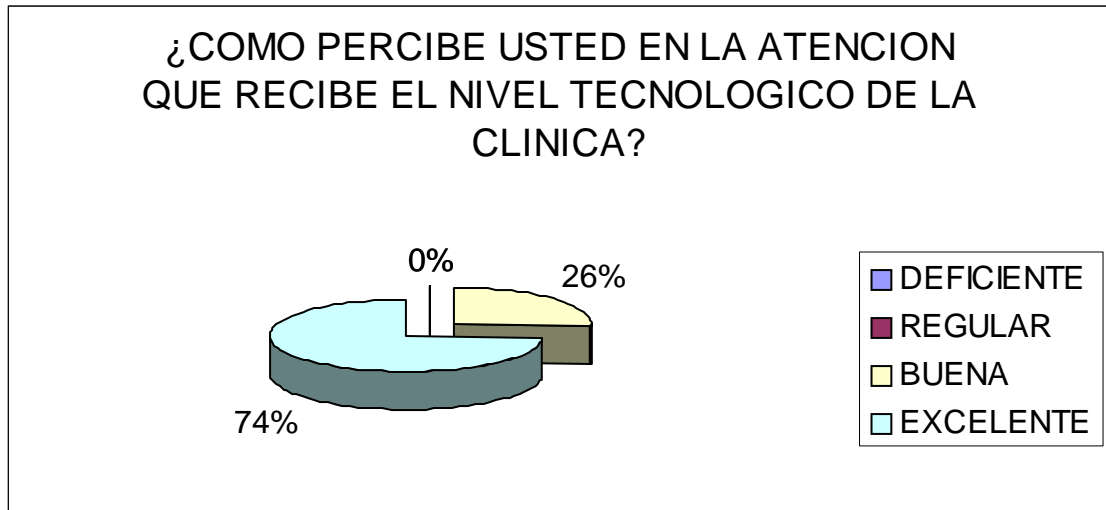


Figura 36

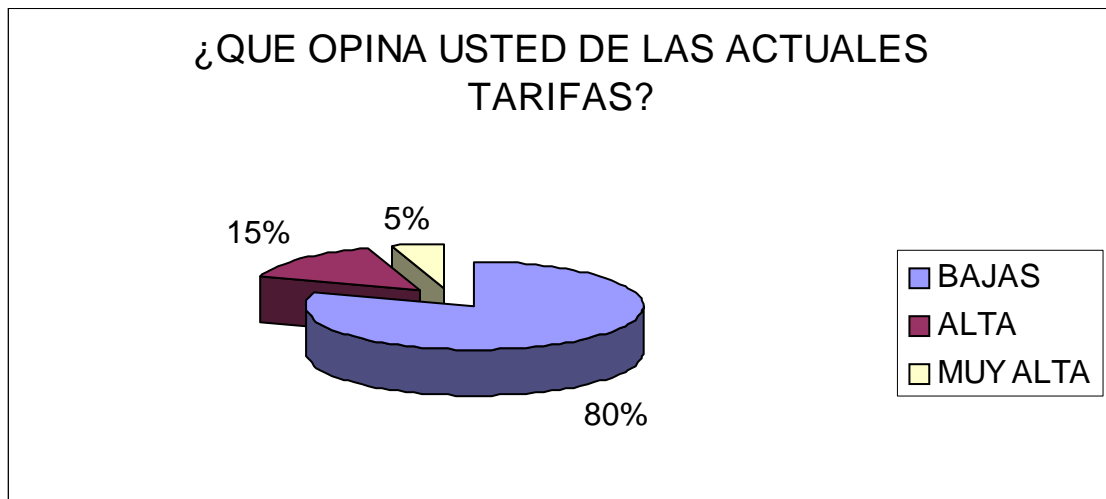


Figura 37

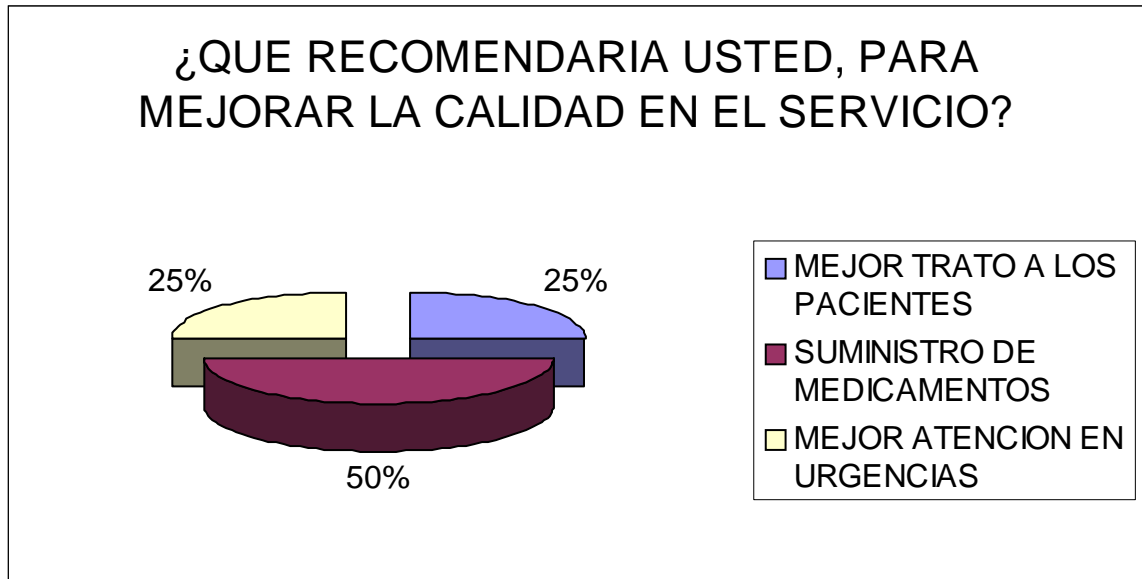


Figura 38

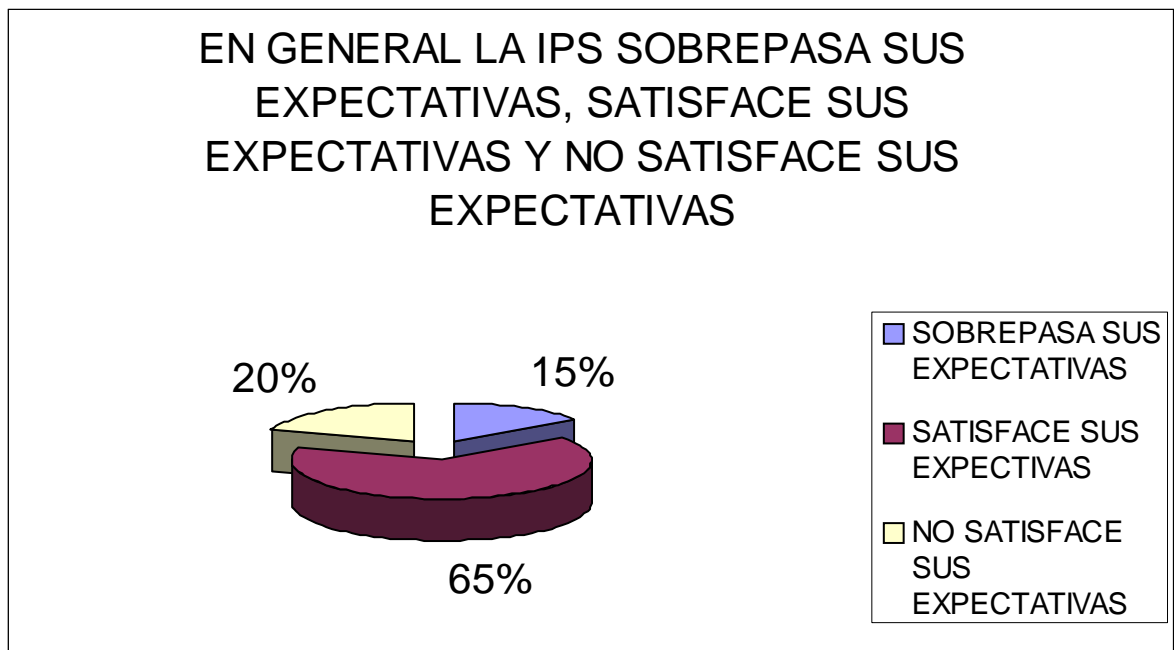
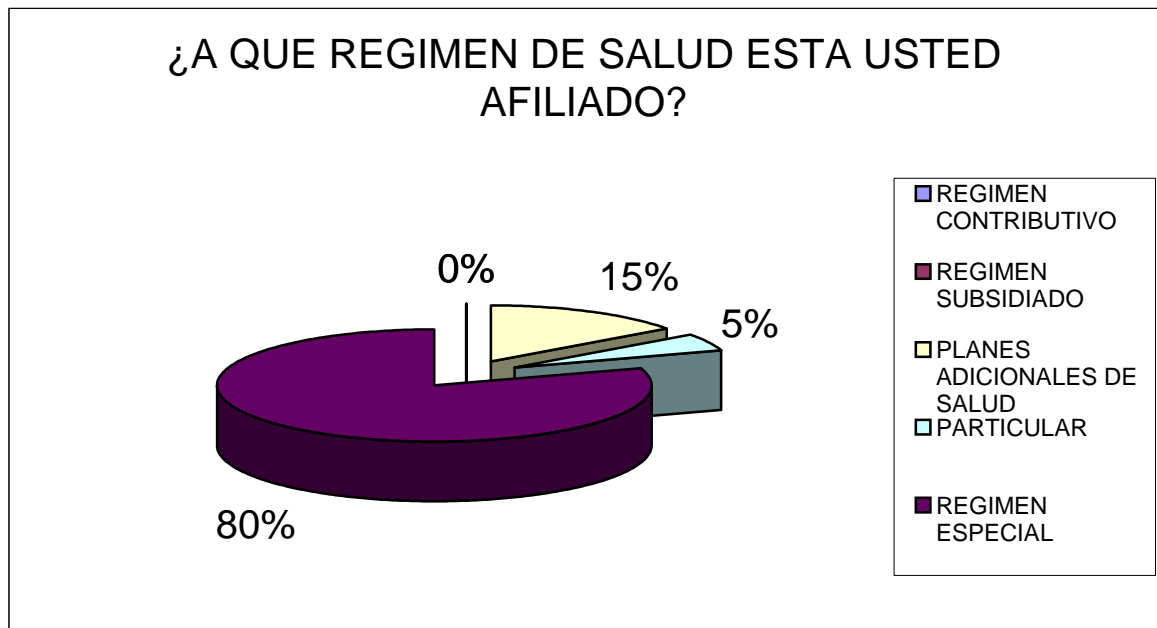


Figura 39



Anexo H. ENCUESTA CLINICA MADRE BERNARDA

Figura 40

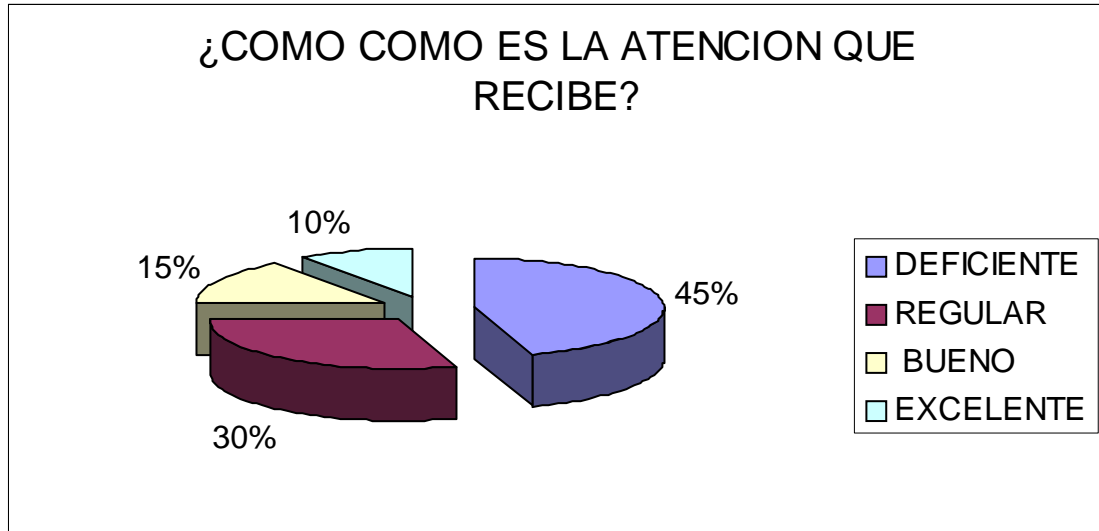


Figura 41



Figura 42

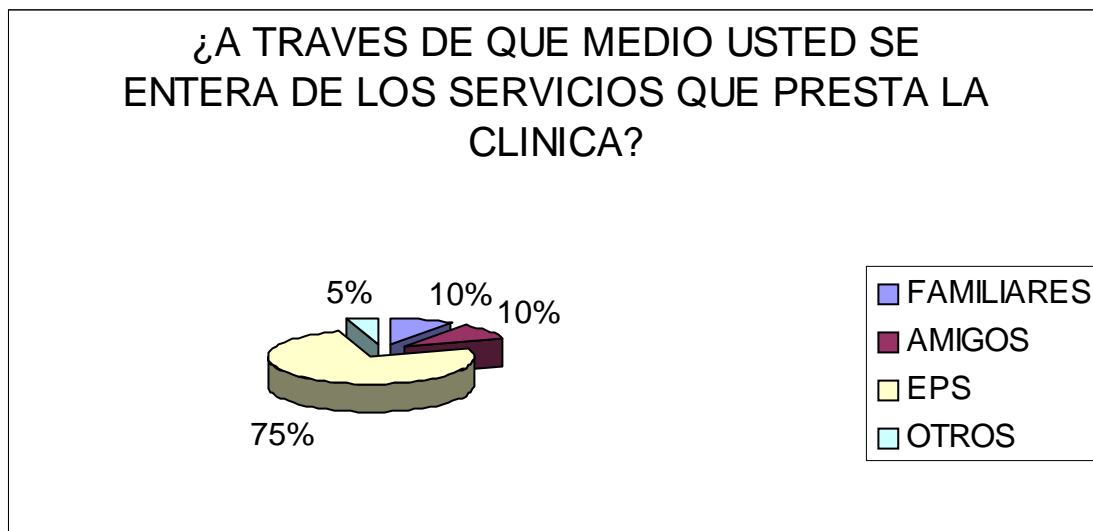


Figura 43

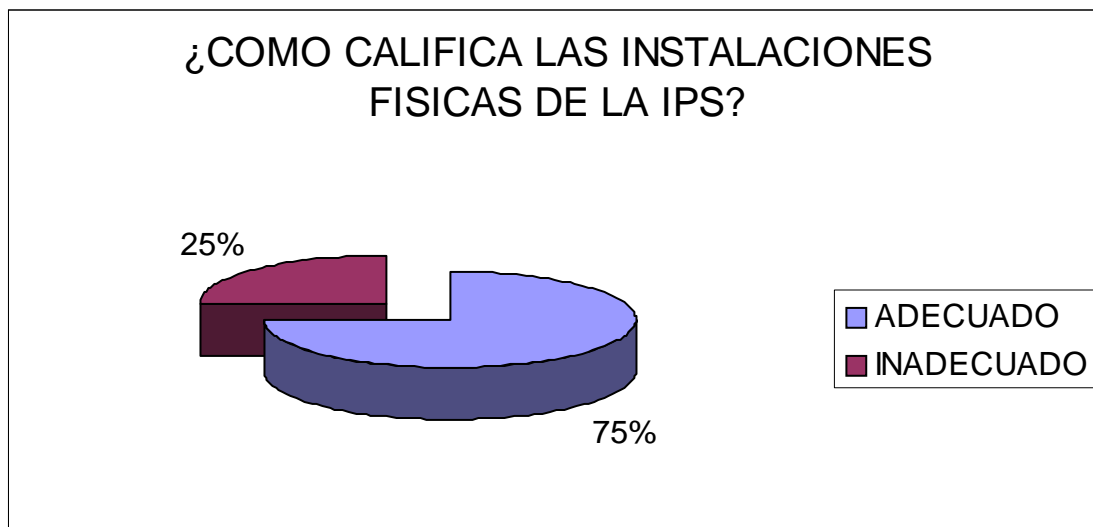


Figura 44

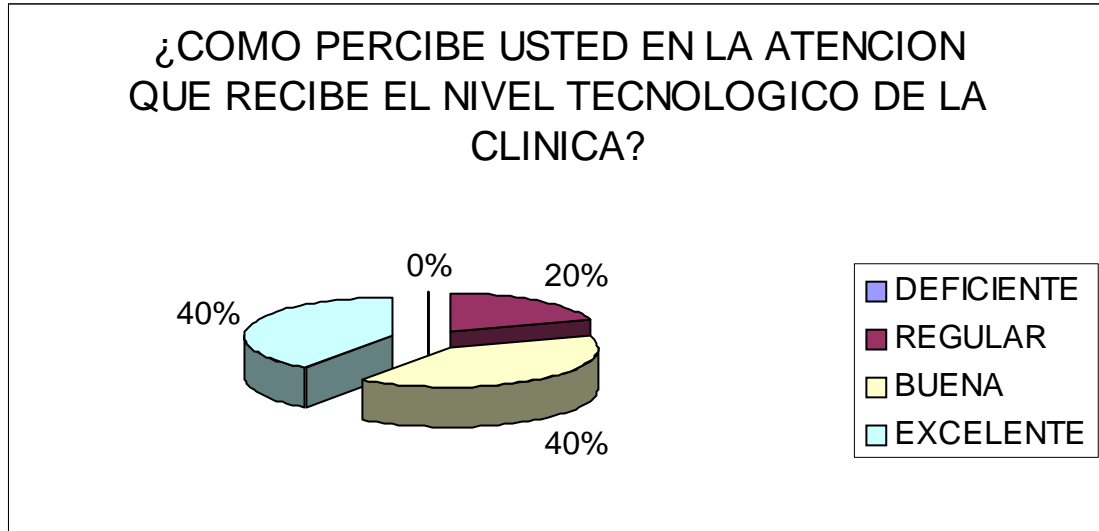


Figura 45

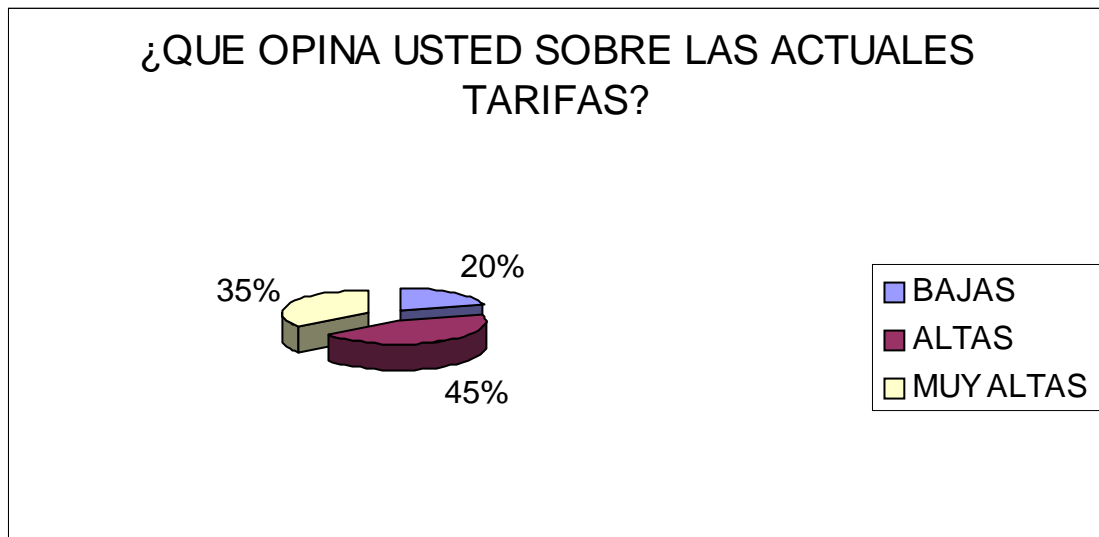


Figura 46

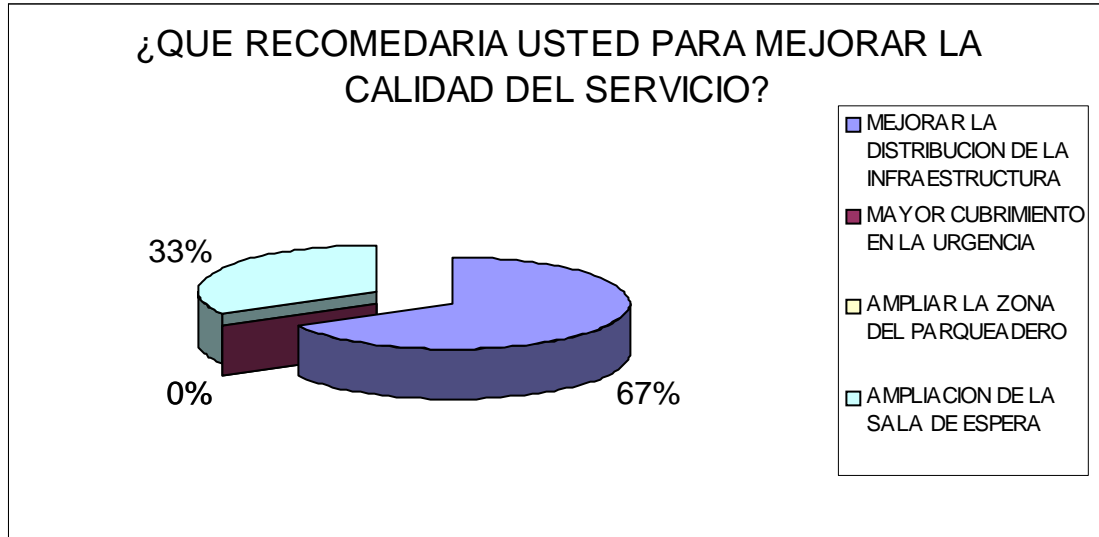


Figura 47

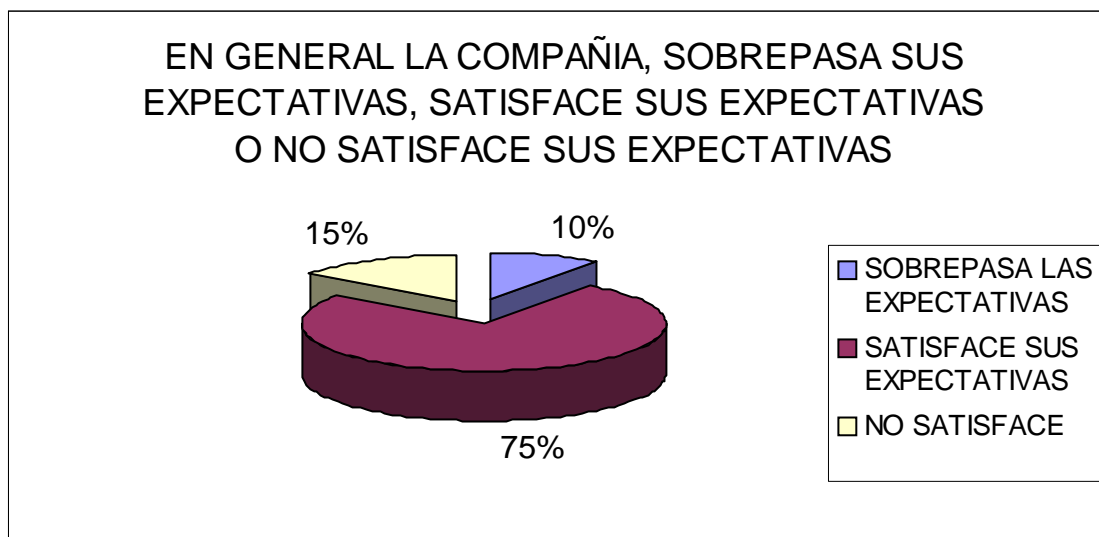


Figura 48

