

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DEL HOSPITAL INTERNACIONAL DE
COLOMBIA – DE LA FUNDACIÓN CARDIOVASCULAR DE COLOMBIA.**

DANIEL SERRANO SARMIENTO

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIAS FISICOMECHANICAS
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
MAESTRÍA EN GERENCIA DE NEGOCIOS
BUCARAMANGA**

2015

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DEL HOSPITAL INTERNACIONAL DE
COLOMBIA – DE LA FUNDACIÓN CARDIOVASCULAR DE COLOMBIA.**

DANIEL SERRANO SARMIENTO

**Trabajo de grado para optar por el título de Magister en Gerencia de
Negocios MBA**

Director:

**CARLOS AUGUSTO VIZCAYA GUARÍN
Administrador de Empresas**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIAS FISICOMECHANICAS
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
MAESTRÍA EN GERENCIA DE NEGOCIOS
BUCARAMANGA**

2015

DEDICATORIA

A Dios por ser la fuente de toda sabiduría e inteligencia y sin quien no hubiese sido esto posible “El temor de Jehová es el principio de la sabiduría, Y el conocimiento del Santísimo es la inteligencia – Proverbios 9:10” a mi Familia mis padres Pedro, Roselia, hermanos Alexis, Jennis y sobrinos Juan Diego y Santiago quienes han sido soporte y apoyo para el cumplimiento de cada meta

AGRADECIMIENTOS

El autor agradece a:

A la Fundación Cardiovascular de Colombia y sus directivos el Dr. Víctor Castillo, la Dra. Sonia Ramírez y la Dra. Elsa Serpa, por haber sido patrocinadores de este proyecto de formación

Al Dr. Carlos Augusto Vizcaya por su continua disposición y aportes como director del presente trabajo de grado.

A cada uno de los docentes del programa quienes con sus criterios y experiencia fueron parte fundamental para el desarrollo de un criterio personal y la adquisición de nuevos conocimientos y experiencias

A cada uno de los compañeros de la V cohorte con quienes pude compartir este proceso de formación y de quienes pude aprender.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	17
1. DIAGNOSTICO EXTERNO DEL HOSPITAL INTERNACIONAL DE m COLOMBIA EN EL AÑO 2015.	49
1.1. METODOLOGÍA DEL DIAGNÓSTICO EXTERNO	49
1.2. DESARROLLO DEL DIAGNOSTICO EXTERNO	50
1.2.1 Fuerzas económicas	52
1.2.2 Fuerzas sociales, culturales, demograficas	56
1.2.3 Fuerzas politicas, legales, gubernamentales	62
1.2.4 Fuerzas tecnologicas	65
1.2.5 Fuerzas competitivas	67
2. DIAGNOSTICO INTERNO PARA EL HOSPITAL INTERNACIONAL DE	71
2.1. METODOLOGÍA DEL DIAGNÓSTICO INTERNO	71
2.2. DESARROLLO DEL DIAGNOSTICO INTERNO	72
2.2.1 Capacidad directiva o gerencial	73
2.2.2 Capacidad competitiva	75
2.2.3 Capacidad financiera	77
2.2.4 Capacidad tecnológica	80
2.2.5 Capacidad talento humano	85
2.3 CONCLUSIONES DEL DIAGNOSTICO EXTERNO E INTERNO	87
3. IDENTIFICACION DE LA POSICION ESTRATEGICA DE LA FCV- HOSPITAL INTERNACIONAL DE COLOMBIA.	90
3.1 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO – MPC.	90

3.2 MATRIZ INTERNA Y EXTERNA IE	91
3.3 MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN PEEA	92
3.4 MATRIZ DE LA ESTRATEGIA PRINCIPAL	95
3.5 MATRIZ DOFA	96
3.6 DEFINICIÓN DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA	100
4. DEFINICION DEL FUTURO DEL HOSPITAL INTERNACIONAL DE COLOMBIA.	102
4.1 VISIÓN	103
4.2 MISIÓN	104
5. PLANTEAMIENTO ESTRATEGICO	106
5.1 ESTRATEGIA 1	108
5.2 ESTRATEGIA 2	109
5.3 ESTRATEGIA 3	111
5.4 ESTRATEGIA 4	112
5.5 ESTRATEGIA 5	113
5.6 ESTRATEGIA 6	114
5.7 ESTRATEGIA 7	117
5.8 IMPACTO FINANCIERO	119
5.9 SEGUIMIENTO AL PLANTEAMIENTO ESTRATEGICO	120
6. CONCLUSIONES	123
7. RECOMENDACIONES	125
BIBLIOGRAFIA	127
ANEXOS	131

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 Perfil de Oportunidades y Amenazas POAM	51
Tabla 2. Evaluación de Colombia Ranking Doing Business	61
Tabla 3. Perfil de Capacidades Internas PCI	73
Tabla 4. Servicios ofertados por la Dirección de Tecnología Informática.	83
Tabla 5. Composición del Sistema de Administración Hospitalaria Integrado SAHI	84
Tabla 6. Rotación de Personal años 2010 - 2014.....	86
Tabla 7. Matriz del Perfil Competitivo MPC	91
Tabla 8. Calificación Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción - PEEA	94
Tabla 9. Debilidades y Fortalezas.....	97
Tabla 10. Debilidades y Fortalezas.....	98
Tabla 11. Análisis DOFA.....	99
Tabla 12. Estrategias genéricas recomendadas.....	100
Tabla 13. Mapa Estratégico para el Hospital Internacional de Colombia.....	107
Tabla 14. Mapa Estrategia 1.....	109
Tabla 15. Mapa Estrategia 2.....	110
Tabla 16. Mapa Estrategia 3.....	112
Tabla 17. Mapa Estrategia 4.....	115
Tabla 18. Mapa Estrategia 5.....	116
Tabla 19. Mapa Estrategia 6.....	117
Tabla 20. Mapa Estrategia 7.....	118
Tabla 21. Impacto financiero.....	119
Tabla 22. Indicadores	121

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Modelo integral de dirección estratégica.....	26
Figura 2. Relaciones entre las fuerzas externas clave y la empresa	29
Figura 3. Modelo de las cinco fuerzas competitivas.....	30
Figura 4. Modelo de Cadena de valor.....	31
Figura 5. Matriz PEYEA	36
Figura 6. Matriz IE.....	39
Figura 7. Fases en el desarrollo del Direccionamiento Estratégico	42
Figura 8. TRM año 2014	54
Figura 9. Tendencia PIB Colombia, Estados Unidos, Europa, Latinoamérica	55
Figura 10. Tasa de Población Neta y de Crecimiento anual.	57
Figura 11. Estilos de Vida	58
Figura 12. Financiamiento de planes de medicina prepagada en proporción a los planes de atención privada	59
Figura 13. Principales causas de mortalidad por género en la región de las Américas.....	61
Figura 14. Calificación de seguridad del entorno en Colombia	62
Figura 15. Ubicación geográfica principales competidores en Colombia.....	69
Figura 16. Ubicación geográfica principales países competidores	70
Figura 17. Premios y reconocimientos otorgados a la Fundación Cardiovascular de Colombia.....	75
Figura 18. Satisfacción del paciente Instituto del Corazón de Floridablanca	76
Figura 19. Matriz Interna y Externa IE	92
Figura 20. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción PEEA.....	93
Figura 21. Matriz de la estrategia Principal	95

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A PROPUESTAS DE VISION	131
ANEXO B PROPUESTAS DE MISION.....	139
ANEXO C INDICADORES.....	151

RESUMEN

TITULO: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DEL HOSPITAL INTERNACIONAL DE COLOMBIA – DE LA FUNDACIÓN CARDIOVASCULAR DE COLOMBIA*.

AUTOR: DANIEL SERRANO SARMIENTO**

PALABRAS CLAVES: Direccionamiento, estrategia, planeación, visión, objetivos

El Hospital Internacional de Colombia ingresará al sector salud el cual es cada vez más dinámico y con una tasa de crecimiento. Es común que una organización inicie su operación sin un ejercicio previo de planeación estratégica pero si una empresa decide ingresar al sector salud sin realizarlo se enfrentará en el camino con muchas dificultades que pudo haber evitado o solucionado si hubiese desarrollado dicho ejercicio previamente.

Se requiere entonces de un ejercicio de planeación estratégica que permita direccionar y enfocar los esfuerzos y recursos del Hospital Internacional de Colombia, una herramienta que funcione como guía para el desarrollo de la operación y el logro de los objetivos a corto, mediano y largo plazo.

El Direccionamiento estratégico de la Unidad Estratégica Empresarial Hospital Internacional le permitirá a la dirección de la Fundación Cardiovascular tener un diagnóstico de la situación y de la posición competitiva que tomará la Unidad una vez entre en funcionamiento, de igual forma servirá como guía para la determinación del futuro del Hospital Internacional de Colombia y finalmente será mediante el diseño estratégico el puente que le permitirá ir desde la posición inicial definida a la posición o escenario futuro deseado.

El presente trabajo de aplicación tiene por objetivo general diseñar el direccionamiento estratégico para el Hospital Internacional de Colombia de la Fundación Cardiovascular de Colombia correspondiente al periodo 2015-2025.

* Trabajo de grado

** Facultad De Ingenierias Fisicomecanicas Escuela De Ingeniería Industrial Maestría En Gerencia De Negocios Director: Carlos Augusto Vizcaya Guarín

ABSTRACT

TITLE: STRATEGIC ADDRESSING THE INTERNATIONAL HOSPITAL OF COLOMBIA - CARDIOVASCULAR FOUNDATION OF COLOMBIA *

AUTHOR: DANIEL SERRANO SARMIENTO **

KEYWORDS: Addressing, strategic planning, vision, goals

The International Hospital of Colombia enters the health sector which is increasingly dynamic, with a growth rate is common for an organization to start its operation without prior strategic planning exercise but if a company decides to enter the health sector will face without realizing it on the road with many difficulties could have prevented or solved if such exercise had developed previously.

It then requires a strategic planning exercise that allows to address and focus efforts and resources of the International Hospital of Colombia, a tool that works as a guide for the development of the operation and the achievement of the objectives in the short, medium and long term.

The Strategic Management of International Business Strategic Unit Hospital will allow the direction of the Cardiovascular Foundation have a diagnosis of the situation and the competitive position that will make the unit once it becomes operational, likewise serve as a guide for determining the future of the International Hospital of Colombia and ultimately through strategic design will be the bridge that will allow you to go from the initial position to the position defined or desired future scenario.

This job application has the general objective to design the strategic direction for the International Hospital Cardiovascular Colombia Colombia Foundation for the period 2015-2025.

* Project of grade

** Physical faculty of engineering Mechanical Industrial Engineering School MSc in Business Management Director: Carlos Augusto Vizcaya Guarín

INTRODUCCIÓN

La Fundación Cardiovascular de Colombia remonta al año 1982 cuando el Variet Childrens Life o línea de ayuda a los niños programa de Variety Club Internacional, inspiró la creación del comité Corazón a Corazón de Nueva York liderada en Colombia por el Dr. Franklin Roberto Quiroz. Este primer paso sirvió como motivación para que en el año 1985 un grupo de especialistas y personalidades de Bucaramanga decidieran crear una entidad privada sin ánimo de lucro dedicada a tratar las enfermedades del corazón, el cual inicialmente ofertaba servicios de consulta y prueba de esfuerzo en la Fundación Tercera Edad de la Congregación Mariana, hasta llegar a realizar las primeras cirugías cardiovasculares en la Clínica Bucaramanga en 1987.

La iniciativa tomo cada vez más fuerza y para el año 1992 adquirió el cuarto piso de la clínica Carlos Ardila Lulle ampliando de esta forma el portafolio de servicios ofertando para la fecha servicios de: diagnósticos intervencionistas de cardiología y cirugía vascular periférica, salas de cirugía, unidad de cuidados intensivos y hospitalización.

Posteriormente, en octubre de 1997 se inauguró la nueva sede del Instituto del Corazón, un moderno edificio de 14 pisos con una capacidad de 123 camas.

En el año 2000, resultado del direccionamiento estratégico, se propone la diversificación concentrada en la satisfacción de las necesidades del sector Salud, creando 5 nuevas empresas (unidades estratégicas de negocios) FCV Soft, FCV Comercializadora, FCV Administración Hospitalaria, FCV Productos Hospitalarios y FCV. Instituto de Investigaciones. De igual manera en el Año 2003 se aprueba la modificación de estatutos y cambiar el nombre de la Institución de

Fundación Cardiovascular del Oriente Colombiano a Fundación Cardiovascular de Colombia. Desde entonces la Fundación Cardiovascular ha venido creciendo y desarrollando diferentes negocios y soluciones en el sector salud, hoy la FCV se fortalece como líder en el país gracias al desarrollo de sus 13 Unidades Estratégicas de Negocio apoyadas por 7 direcciones todas en busca de fortalecer a la FCV como una organización reconocida por la excelencia e innovación de sus productos y servicios orientados principalmente al sector salud¹.

Una de las Unidades Estratégicas de Negocio que le permitirán a la FCV consolidarse como líder en el sector salud en Colombia y establecer su posición internacionalmente es la Unidad Estratégica Hospital Internacional de Colombia, declarada por la resolución 00731 del de febrero de 2012 como Zona Franca Permanente Especial de servicios en un área de 12936 metros cuadrados y un área construida proyectada de 73000 metros cuadrados el Hospital Internacional de Colombia será financiado por el Banco Mundial y Bancolombia, contará en sus instalaciones con una torre para atención de pacientes pediátricos, una torre para pacientes adultos, 2 helipuertos, 20 quirófanos y 468 camas de internación de diferentes especialidades de igual forma se han establecido alianzas con entidades internacionales como el Centro Médico de la Universidad de Pittsburg (UPMC) para la formación de competencias de los especialistas adicional a otros valores agregados y facilidades del proyecto.

El sector salud en Colombia se caracteriza por ser un sector en el que existe un régimen de regulación estatal que suele ser flexible o rígido de acuerdo a las situaciones y hechos específicos del momento, ha sido un sector golpeado por la corrupción y la ineficiencia de las entidades públicas para dar respuesta a la demanda de servicios de salud de los Colombianos, el país ha atravesado crisis como la del año 2000 y 2012 caracterizadas por la corrupción, desviación de

1 FUNDACIÓN CARDIOVASCULAR DE COLOMBIA. Direccionamiento estratégico Instituto del Corazón – Sistema de gestión de la calidad. [Intranet]. Floridablanca, SOFT Fundación Cardiovascular de Colombia. 0,03 Gb. Disponible en: <http://dedalo.fcv.org:82/calidad/>.

dinero y dificultades de liquidez en las entidades y organizaciones involucradas en la prestación de servicios de salud.

En el ámbito internacional en la atención de servicios de salud a pacientes extranjeros, la relación precio/calidad al igual que la percepción de riesgo y seguridad de la región y del país es uno de los atributos que definen la participación del mercado de turismo de salud y bienestar a nivel mundial, en este entorno el país y las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud han avanzado y logrado acaparar parte del mercado aunque aún no existe un liderazgo, las condiciones son cambiantes y dadas las oportunidades del sector constantemente aparecen nuevos competidores en regiones y países emergentes con ofertas atractivas para los pacientes, incluso en Colombia es cada vez más frecuentes que las Instituciones estén orientando sus esfuerzos y recursos para atraer pacientes internacionales, principalmente de Norte América y el Caribe².

El Hospital Internacional de Colombia ingresará al sector salud el cual es cada vez más dinámico y con una tasa de crecimiento en las instituciones prestadoras de servicios de salud que ofertan variedad de servicios y tecnologías aplicadas, un sector en el cual el poder de decisión y negociación se transfiere con frecuencia al cliente, lo cual limita el margen de acción de las empresas que compiten en este entorno, bajo este panorama es necesario que la organización tenga un conocimiento específico de la situación ante la cual se enfrentará al momento de ingresar al mercado, cuáles serán las oportunidades, amenazas, fortalezas debilidades, cuál será la posición estratégica, deberá identificar las posibles ventajas competitivas, comparativas, y desarrollar un proceso estructurado de planeación que le permita alcanzar los objetivos planteados a corto, mediano y largo plazo.

2 TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA. Turismo de salud – Presentación lanzamiento de planes. [En línea]. Transformación productiva. [Consultado el 1 de noviembre de 2010]. Disponible en: <http://www.ptp.com.co/contenido/contenido.aspx?conID=31&catID=730>

Es común que una organización inicie su operación sin un ejercicio previo de planeación estratégica pero si una empresa decide ingresar al sector salud sin realizarlo se enfrentará en el camino con muchas dificultades que pudo haber evitado o solucionado si hubiese desarrollado dicho ejercicio previamente.

Se requiere entonces de un ejercicio de planeación estratégica que permita direccionar y enfocar los esfuerzos y recursos del Hospital Internacional de Colombia, una herramienta que funcione como guía para el desarrollo de la operación y el logro de los objetivos a corto, mediano y largo plazo.

El Direccionamiento estratégico de la Unidad Estratégica Empresarial Hospital Internacional le permitirá a la dirección de la Fundación Cardiovascular tener un diagnóstico de la situación y de la posición competitiva que tomará la Unidad una vez entre en funcionamiento, de igual forma servirá como guía para la determinación del futuro del Hospital Internacional de Colombia y finalmente será mediante el diseño estratégico el puente que le permitirá ir desde la posición inicial definida a la posición o escenario futuro deseado.

El presente trabajo de aplicación tiene por objetivo general diseñar el direccionamiento estratégico para el Hospital Internacional de Colombia de la Fundación Cardiovascular de Colombia correspondiente al periodo 2015-2025.

Los objetivos específicos derivados del diseño del direccionamiento estratégico son:

1. Diagnosticar el entorno externo en el cual se ubicará el Hospital Internacional de Colombia, mediante la construcción del perfil de oportunidades y amenazas del medio POAM, lo cual facilitará la identificación del entorno externo en el que se encontrará la unidad estratégica en el año 2015.

2. Diagnosticar el entorno interno para el Hospital Internacional de Colombia, mediante la construcción del perfil de capacidades internas PCI, que permitirá identificar las debilidades y fortalezas de la unidad estratégica de cara al inicio de operaciones en el año 2015.
3. Identificar la posición estratégica en la que se ubicará la FCV- Hospital Internacional de Colombia, a través de un diagnóstico del entorno, como fundamento para la definición del futuro de la empresa y de las estrategias a desarrollar.
4. Definir el futuro en el cual quiere estar el Hospital Internacional de Colombia en el año 2025 estableciendo la visión y la misión con base a la posición estratégica inicial en el año 2015 y la posición objetiva a lograr en el año 2025.
5. Plantear las estrategias, al igual que las tácticas, metas, objetivos y presupuesto, que faciliten la implementación y seguimiento de las estrategias que le permitirán a la organización alcanzar la posición deseada en el año 2025.

MARCO TEORICO

La Planeación Organizacional es uno de los cinco procesos fundamentales de apoyo a una gestión exitosa dentro de las organizaciones, a saber, planear, dirigir, organizar, ejecutar y controlar. Una adecuada planeación permite construir un futuro basado en experiencias históricas y expectativas de los clientes, dueños, empleados y proveedores dentro de un marco de actuación definido por las condiciones del entorno.

A través de la historia empresarial se han desarrollado muchos estudios alrededor de la estrategia empresarial en busca de conseguir organizaciones más

competitivas, que produzcan rendimientos y sostenibles a largo plazo, Henry Mintzberg considera en su obra Safari a la estrategia, que la estrategia debe ser vista como un todo y no fraccionada o llevada por corrientes académicas o tendencias organizacionales, el mismo Mintzberg describe y agrupa los planteamientos de diferentes autores y escuelas empresariales alrededor de la estrategia, y la obra de dicho autor constituye una herramienta útil para dar una vista de manera panorámica a gran parte de lo que otros han dicho acerca de la estrategia y la planeación organizacional.

Tomando como base el libro Strategy Safari de Henry Mintzberg el autor identifica 9 escuelas³:

1. Escuela de diseño

En esta escuela se destacan Selznick y Andrews los autores pertenecientes a esta escuela visualizan a la estrategia como un proceso de concepción, El elemento clave para definir el rumbo de la organización es el Director, y la forma adecuada de cambio organizacional es ocasional y cuántica.

2. Escuela de planificación

La estrategia es vista como un proceso formal. Formalizó la perspectiva de la escuela de diseño y consideró a la creación de estrategia como un proceso más independiente y sistemático de planificación formal. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es el Planificador, y la forma adecuada de cambio organizacional es periódica e incremental. Ansoff es uno de los autores de mayor renombre agrupados en esta escuela.

³ MINTZBERG, Henry et al. Safari a la estrategia: Una vista guiada por la jungla del management estratégico. sl: Granica, 1999. 511 P. ISBN 9789506412913.

3. Escuela de posicionamiento

La estrategia como un proceso analítico se concentra en la selección de posiciones dentro del mercado económico. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es el Analista, y la forma adecuada de cambios organizacionales son graduales y frecuentes se destacan autores como: Schendel, Hatten y Porter.

4. Escuela empresarial

Schumpeter y Cole hacen parte de esta escuela en la cual la estrategia es vista como un proceso visionario. Algunos autores notables han asociado a la estrategia como la empresa, y han descrito el proceso en términos de crear una visión para el gran líder. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es el Líder, y la forma adecuada de cambio organizacional es ocasional, oportunista y revolucionaria.

5. Escuela cognoscitiva

La estrategia es vista como un proceso mental. Si la estrategia puede ser una visión personalizada, entonces su formación también debe ser entendida como el proceso de consecución conceptual en la cabeza de una persona. Esta escuela procura utilizar los mensajes de la psicología cognitiva para penetrar en la mente del estratega. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es la mente, y la forma adecuada de cambio organizacional es poco frecuente, resistido y construido mentalmente, pertenecen a esta escuela autores como Simon y March.

6. Escuela de aprendizaje

Lindblom, Cyert, March, Weick, Quinn, Prahalad y Hamel son exponentes de esta escuela en la cual la estrategia se convierte en un proceso emergente. El mundo es demasiado complejo como para permitir que las estrategias se desarrollen todas al mismo tiempo como planes claros o visiones. Por lo tanto deben emerger de a pequeños pasos, a medida que la organización se adapta o aprende. El elemento clave para definir el rumbo de la organización son los que aprenden, cualquiera puede hacerlo y la forma adecuada de cambio organizacional es continuo, incremental y gradual.

7. Escuela de poder

Es vista la estrategia como un proceso de negociación, ya sea entre grupos en conflicto dentro de una organización, o entre las mismas instituciones y su ambiente externo. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es cualquiera con poder, y la forma adecuada de cambio organizacional es frecuente y gradual. En esta escuela se agrupan autores como Allison, Pfeffer, Salancik y Astely.

8. Escuela cultural

Esta escuela tiene como principales autores a Rhenan y Normann quienes conciben como un proceso colectivo la formación de estrategia, además de estar arraigada en la cultura de la organización. El proceso es visto fundamentalmente colectivo y cooperativo. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es la colectividad, y la forma adecuada de cambio organizacional es poco frecuente.

9. Escuela ambiental

Teóricos de las organizaciones que creen que la formación de estrategia es un proceso reactivo, donde la iniciativa no debe buscarse dentro de la institución sino en un contexto externo. Por ello, procuran comprender las presiones que se imponen sobre una organización. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es el entorno, y la forma adecuada de cambio organizacional son raros y cuánticos. Pertenecen a esta escuela autores como Hannan y Freeman.

10. Escuela de configuración

En la búsqueda de integración, las personas que pertenecen a esta escuela agrupan los diversos elementos del management estratégico –el proceso de creación de estrategia, el contenido de las mismas, las estructuras de las organizaciones y sus contextos – en etapas o episodios, por ejemplo, de crecimiento empresarial o madurez estable, algunas veces ordenados en una secuencia temporal que describiría los ciclos vitales de las organizaciones. Otro aspecto de esta escuela considera al proceso como de transformación, lo cual incorpora buena parte de la información y práctica sobre “cambio estratégico”. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es cualquiera, en transformaciones el Director general, y la forma adecuada de cambio organizacional es ocasional, revolucionaria e incremental. Los planteamientos de esta escuela son influenciados por Chandler, Grupo McGill, Mintzberg, Miller, Miles y Snow.

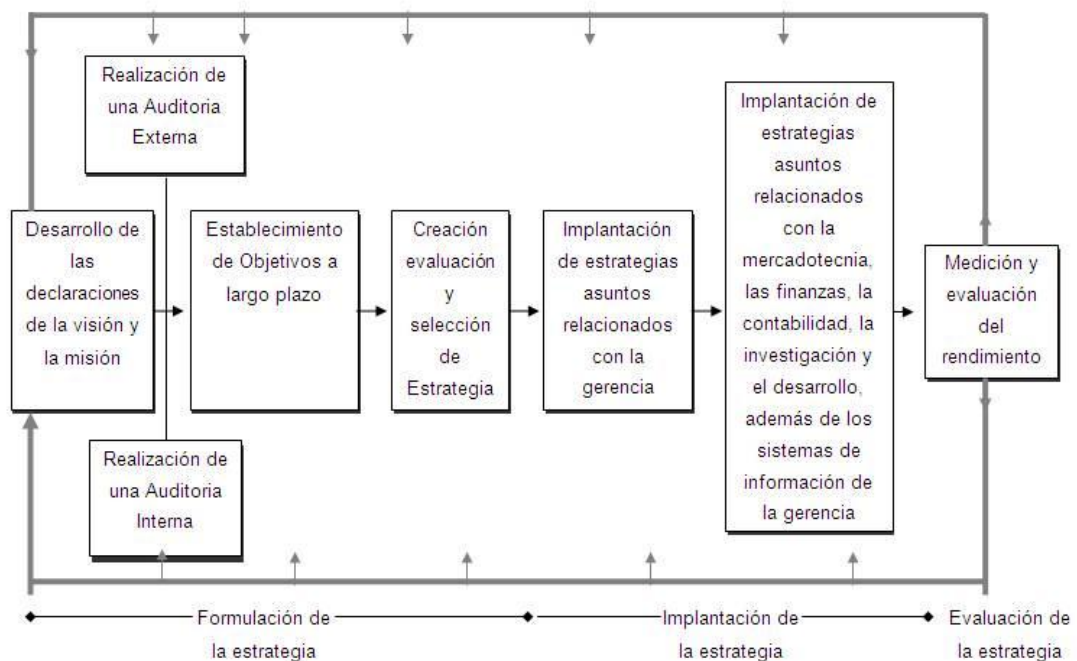
Las 3 primeras son consideradas prescriptivas orientadas más hacia la formulación de la estrategia, las 6 siguientes son descriptivas orientadas al cómo desarrollar la estrategia y finalmente se encuentran la escuela de la configuración cuya orientación es a integrar lo previamente descrito.

El Direccionamiento estratégico para el Hospital Internacional de Colombia se realizará bajo un enfoque prescriptivo, con la orientación base de los autores de las escuelas de diseño, planeación y posicionamiento.

La metodología a utilizar estará definida por Michael Porter y su obra Ser competitivo, Fred R David conceptos de administración estratégica y Carlos Augusto Vizcaya en la obra Gerencia para el Siglo XXI4

David plantea un modelo integral de dirección estratégica integrado por 3 fases: formulación de la estrategia, implantación de la estrategia y evaluación de la estrategia, cada una de estas fases con actividades específicas, la siguiente ilustración es una representación del modelo definido por David.

Figura 1. Modelo integral de dirección estratégica



Fuente: Conceptos de administración estratégica Fred R David5

4 FRED, David. Conceptos de administración estratégica. 9 ed. México: Pearson Educación, 2003. 336 P. ISBN 9702604273.

Para David la visión deberá siempre responder a la pregunta básica de “¿qué queremos llegar a ser?”, mientras la misión, tal como lo afirma Drucker debe plantear la pregunta “¿cuál es nuestro negocio?”, es sinónimo de “¿cuál es nuestra misión?” La *declaración de la misión*, una declaración duradera sobre el propósito que distingue a una empresa de otra similar, es la declaración de la “razón de ser” de una empresa. Se recomienda que la misión contemple los siguientes criterios:

1. Clientes: ¿quiénes son los clientes de la empresa?
2. Productos o servicios: ¿cuáles son los principales productos o servicios de la empresa?
3. Mercados: geográficamente, ¿dónde compite la empresa?
4. Tecnología: ¿está la empresa actualizada en el aspecto tecnológico?
5. Interés en la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad: ¿está la empresa comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?
6. Filosofía: ¿cuáles son las creencias, los valores, las aspiraciones y las prioridades éticas de la empresa?
7. Concepto propio: ¿cuál es la capacidad distintiva o la mayor ventaja competitiva de la empresa?
8. Preocupación por la imagen pública: ¿es la empresa sensible a las inquietudes sociales, comunitarias y ambientales?
9. Interés en los empleados: ¿son los empleados un activo valioso de la empresa?

En la obra el autor describe la realización de auditoría interna y externa, en contexto se refiere a la realización de un análisis de factores internos y de factores externos.

5 FRED, David. Conceptos de administración estratégica. 9 ed. México: Pearson Educación, 2003. 336 P. ISBN 9702604273.

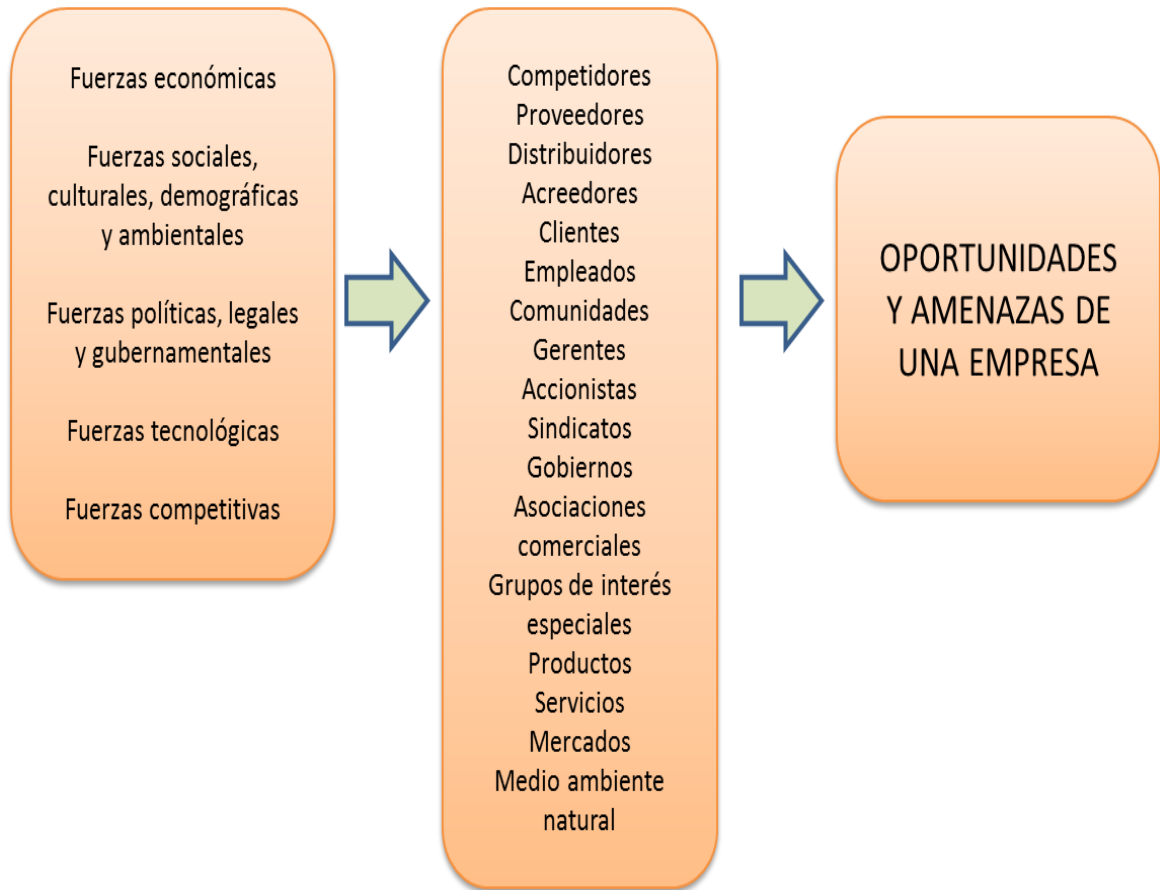
Para la realización del análisis o diagnóstico externo de la empresa, se identifican unas fuerzas externas que pueden afectar o beneficiar el desempeño de la organización y o del entorno en el cual esta se encuentra, un análisis externo arrojará como resultado la definición de oportunidades y amenazas del entorno ante las cuales una empresa podrá aprovechar o deberá protegerse.

La Figura 2 presenta las fuerzas que se deben tener en cuenta a la hora de realizar un análisis externo.

Una de las fuerzas que deben analizarse son las fuerzas competitivas, planteadas por Michael Porter en su obra Ser competitivo⁶, la competitividad de una empresa responderá no solo al análisis de las fuerzas competitivas sino a la identificación de una posición y ventaja competitiva dentro de un mercado o sector. Ver figura 3

⁶ PORTER E, Michael. Ser competitivo. España: Deusto, 2009. 550 P. ISBN 8423426955.

Figura 2. Relaciones entre las fuerzas externas clave y la empresa



Fuente: Conceptos de administración estratégica Fred R David⁷

⁷ FRED, David. Conceptos de administración estratégica. 9 ed. México: Pearson Educación, 2003. 336 P. ISBN 9702604273.

Figura 3. Modelo de las cinco fuerzas competitivas



Fuente: Ser competitivo – Michael Porter⁸

El análisis interno puede realizarse con la guía y uso de herramientas tales como: Perfil de Oportunidades y Amenazas – POAM, matriz de Evaluación de Factores Externos – EFE y la matriz de Perfil Competitivo – MPC.

En cuanto al análisis interno, este tiene como objetivo la evaluación de capacidades de todas las áreas funcionales y de la organización con el fin de identificar fortalezas y debilidades de la organización, para ello se requiere la revisión de información y estadísticas financieras, satisfacción del cliente y demás que servirán como cimiento para la evaluación, para este análisis se utilizan herramientas tales como: Perfil de Capacidades Internas (PCI) y la matriz de Evaluación de Factores Internos – EFI.

⁸ PORTER E, Michael. Ser competitivo. España: Deusto, 2009. 550 P. ISBN 8423426955.

De igual forma como parte del proceso de planeación Porter plantea necesario el diseño de la cadena de valor de la organización, en la cual se organiza o estructura la forma y metodología bajo la cual se desarrollarán las operaciones.

Figura 4. Modelo de Cadena de valor



Fuente: Ser competitivo – Michael Porter⁹

David plantea que una vez se cuenta con la declaración de visión y misión, el análisis o diagnóstico externo e interno se procede a establecer objetivos y estrategias, en la elección de estas el autor propone como guía matrices que permitirán evaluar con base en un diagnóstico previo la mejor estrategia a desarrollar para alcanzar los objetivos planteados y la visión en sí mismo, algunas de estas matrices son: Matriz interna y Externa IE, Matriz PEYEA.¹⁰

Pasos para construir el Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio POAM¹¹

a. Obtención de información primaria o secundaria sobre cada uno de los factores objeto de análisis.

⁹ PORTER E, Michael. Ser competitivo. España: Deusto, 2009. 550 P. ISBN 8423426955.

¹⁰ FRED, David. Conceptos de administración estratégica. 9 ed. México: Pearson Educación, 2003. 336 P. ISBN 9702604273.

¹¹ SERNA GOMEZ, Humberto Gerencia Estratégica. Teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos índices de gestión. 8 ed. Bogotá: 3R Editores: 2003. 413 P. ISBN 9789589613771.

b. Identificación de las oportunidades y amenazas.

La compañía mediante la conformación de grupos estratégicos, tal como se explicó en el capítulo anterior realiza esta parte del análisis.

Estos grupos regularmente pertenecen a niveles con suficiente acceso a la información del entorno y con representación de las diferentes áreas de la organización. Cada compañía decide hasta qué nivel de la organización debe extender la participación en este ejercicio del entorno, así como la metodología de conformación de Grupos Estratégicos.

c. El grupo estratégico selecciona las áreas de análisis (económicas, políticas, sociales, tecnológicas, etc.) y sobre cada una realiza un Análisis detenido

d. Priorización y Calificación de los factores externos: de la misma manera como se procedió en el PCI.

El grupo, califica según su leal saber y entender las oportunidades (A.M.B.) y las amenazas (A.M.B.); donde Bajo es una oportunidad o amenaza menor y Alta es una oportunidad o amenaza importante. Luego se promedian las calificaciones y se obtiene el POAM.

e. Calificación del Impacto

Siguiendo igual procedimiento, el grupo identifica el impacto actual de cada oportunidad o amenaza en el negocio. Esta calificación se hace igualmente en Alto -Medio -Bajo.

f. Elaboración del POAM

El perfil POAM así elaborado permitirá analizar y elaborar el análisis del entorno corporativo, el cual presentará la posición de la compañía frente al medio en el que se desenvuelve. Tanto en el grado como en el impacto de cada factor sobre el negocio.

Pasos para construir el Perfil de Capacidades Internas – PCI

1. Obtenga y procese información primaria o secundaria sobre cada una de las capacidades incluidas en el PCI.
2. Conformación de grupos estratégicos

Los grupos estratégicos pueden conformarse de diferentes maneras:

De acuerdo con la estructura organizacional: Se hace el diagnóstico por cada área o sub área funcional y luego se integra un diagnóstico corporativo. Por grupos estratégicos: Por muestreo se integran unos grupos que harán el diagnóstico procurando que en ellos participen aleatoriamente colaboradores de los diferentes niveles organizacionales. Esto puede llevarse a cabo igualmente, a nivel de áreas funcionales. De cualquier manera será necesario integrar un diagnóstico corporativo.

Participación total: El PCI también es posible elaborarlo como una encuesta general que involucre todos los miembros de la organización. Cuando la empresa es muy pequeña puede cubrirse todo el universo. Si éste es muy grande hay que apelar a las técnicas de muestreo. El cuestionario deberá ser elaborado por un equipo técnico asesor, integrado específicamente para este proyecto.

Los resultados de esta encuesta se analizan en grupos por áreas funcionales y se integran en un diagnóstico corporativo. La experiencia demuestra que entre más amplia es la participación mayor es la integración y el compromiso con el plan estratégico. Por ello, cada compañía debe escoger el método que más convenga a su tamaño y cultura corporativa.

1. Identificación de fortalezas y debilidades:

En primer lugar, identifique todas las fortalezas y debilidades de su organización en cada una de las capacidades enunciadas.

Para ello, realice una tormenta de ideas lo más amplia y exhaustiva posible, en la que deben participar los Grupos Estratégicos. Se supone que quienes participan en el diagnóstico estratégico conocen suficientemente la organización. Lo que busca este ejercicio es lograr la identificación de fortalezas y debilidades de la empresa tal como las perciben los miembros de la organización.

Los perfiles que salgan de este primer diagnóstico se complementarán con la información actual que debe poseer la compañía sobre su desempeño en las diferentes áreas.

2. Priorización de los factores:

Cuando el diagnóstico se hace mediante grupos estratégicos, éstos, después de realizada la lluvia de ideas, seleccionarán aquellos factores claves que, identifiquen fortalezas o debilidades organizacionales. En la sesión estratégica es muy importante hacer un análisis de Pareto que permita aplicar el 20/80, es decir, encontrar el 20% de los factores que explican el 80% de las debilidades o fortalezas de la compañía. Cuando el análisis se hace por encuesta general, la priorización puede resultar de un análisis ponderado de los resultados.

3. Calificación de los factores:

Realizada la priorización, los participantes calificarán a su leal saber y entender las fortalezas y debilidades en una escala Alta, Media y Baja. Cuando se efectúe en grupo, sus miembros calificarán el valor de cada uno de los factores individualmente luego en consenso acordarán la calificación definitiva.

4. Calificación del impacto:

Al igual que se califica la Fortaleza o Debilidad, debe calificarse, evaluarse y valorarse el Impacto de cada Fortaleza o Debilidad en el negocio. Esta calificación es la actual y debe usarse la calificación Alto (3) -Medio (2) -Bajo (1).

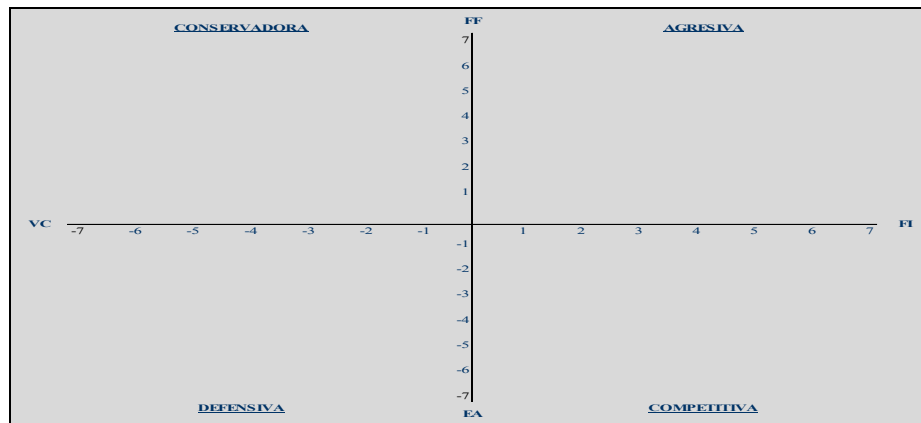
La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA)

La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA), que se ilustra a continuación, es otro instrumento importante para la adecuación de la etapa 2. Su marco de cuatro cuadrantes indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una organización dada. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas (fuerzas financieras [FF] y ventaja competitiva [VC] y dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente [EA] y fuerza de la industria [FI]). Estos cuatro factores son las cuatro determinantes más importantes de la de la posición estratégica de la organización.

Dependiendo del tipo de organización, numerosas variables podrían constituir cada una de las dimensiones representadas en los ejes de la matriz PEYEA. Algunas de las variables generalmente incluidas son, el rendimiento sobre la inversión, el apalancamiento, la liquidez, el capital de trabajo y el flujo de efectivo se suelen considerar factores determinantes de la fuerza financiera de la organización. La matriz PEYEA, como la DOFA, se debe preparar para la

organización particular que se esté considerando y se debe basar, en su mayoría, en información a base de datos.

Figura 5. Matriz PEYEA



Fuente: Conceptos de administración estratégica Fred R David¹²

Pasos para preparar una matriz PEYEA

5. Seleccionar una serie de variables que incluyan la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del ambiente (EA) y la fuerza de la industria (FI).
6. Adjudicar un valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico de -1 (mejor) -6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC, EA.
7. Calcular la calificación promedio de FF, VC, EA, y FI sumando los valores dados a las variables de cada dimensión dividiéndolas entre la cantidad de variables incluidas en la dimensión respectiva.
8. Anotar las calificaciones promedio de FF, VC, EA, y FI en el eje correspondiente de la matriz PEYEA.

¹² FRED, David. Conceptos de administración estratégica. 9 ed. México: Pearson Educación, 2003. 336 P. ISBN 9702604273.

9. Sumar las dos calificaciones del eje x y anotar el punto resultante en X. Sumar las dos calificaciones del eje Y. Anotar la intersección del nuevo punto xy.
10. Trazar un vector direccional del origen de la matriz PEYEA por el nuevo punto de la intersección. Este vector revelará el tipo de la estrategia recomendable para la organización agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.

La matriz interna-externa (IE)

La matriz interna-externa coloca las diferentes divisiones de una organización dentro de un cuadro de nueve celdas, como se ilustra en la figura 6. La matriz IE se parece a la matriz BCG en que los dos instrumentos requieren que las divisiones de la organización se coloquen dentro de un diagrama esquemático; eso explica por qué las dos tienen el nombre de matrices de cartera. Además, el tamaño de cada círculo representa el porcentaje de las ventas que corresponde a cada división y las tajadas revelan el porcentaje de utilidades que corresponde a cada división, tanto en la matriz del BCG como en la IE.

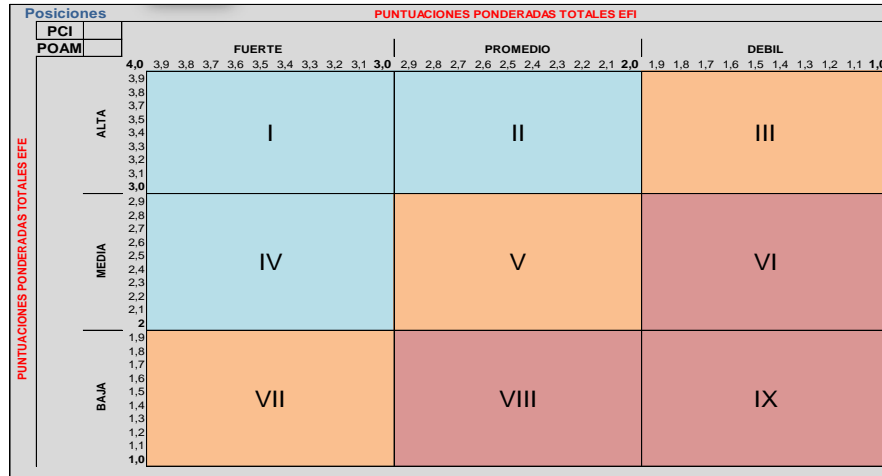
Sin embargo, existen algunas diferencias importantes entre la matriz del BCG y la matriz IE. En primer término, los ejes son diferentes. Además, la matriz IE requiere más información sobre las divisiones que la matriz del BCG. Asimismo, las implicaciones estratégicas de las dos matrices son diferentes. Por consiguiente, los estrategas de empresas pluridivisionales suelen elaborar tanto la matriz del BCG como la matriz IE para formular estrategias alternativas. Una práctica frecuente consiste en preparar una matriz del BCG y una matriz IE para el presente y después preparar matrices proyectadas que reflejen el futuro. Este análisis del “antes y después” pronostica las repercusiones que se espera que las decisiones estratégicas tengan en la cartera de las divisiones de la organización.

La matriz IE se basa en dos dimensiones clave: los totales ponderados del EFI en el eje x y los totales ponderados del EFE en el eje y. Recuerde que cada división

de la organización debe preparar una matriz EFI y una matriz EFE para su parte correspondiente de la organización. Los totales ponderados que se derivan de las divisiones permiten construir una matriz IE a nivel corporativo. En el eje x de la matriz IE un total ponderado de entre 1.0 y 1.99 del EFI representa una posición interna débil, una calificación de entre 2.0 y 2.99 se puede considerar promedio y una calificación de entre 3.0 y 4.0 es fuerte. De igual manera, en el EFE, un total ponderado de entre 1.0 y 1.99 en el eje y se considera bajo, una calificación de entre 2.0 y 2.99 es intermedia y una calificación de 3.0 a 4.0 es alta.

La matriz IE se puede dividir en tres grandes espacios que tienen diferentes implicaciones estratégicas. En primer lugar, se puede decir que la recomendación para las divisiones que caen en las celdas I, II o IV sería “Crecer y construir”. Las estrategias intensivas (penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto) o las integrativas (integración hacia atrás, integración hacia delante e integración horizontal) tal vez sean las más convenientes para estas divisiones. En segundo, las divisiones que caen en las celdas III, V o VII se pueden administrar mejor con estrategias para “Retener y mantener”; la penetración en el mercado y el desarrollo del producto son dos estrategias comúnmente empleadas para este tipo de divisiones. En tercero, una recomendación frecuente para las divisiones que caen en las celdas VI, VIII o IX es “Cosechar o desinvertir”. Las organizaciones de éxito son capaces de lograr una cartera de negocios colocados dentro o en torno a la celda I en la matriz IE.

Figura 6. Matriz IE.



Fuente: Conceptos de administración estratégica Fred R David¹³

Matriz cuantitativa de la planificación estratégica

Sólo existe una técnica analítica en la literatura diseñada para determinar el atractivo relativo de las acciones alternativas viables. Esta técnica es la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)

Pasos necesarios para elaborar una MCPE

1. Haga una lista de las oportunidades/amenazas externas y las fuerzas/debilidades internas clave de la empresa en la columna izquierda de la MCPE. Esta información se debe obtener directamente de la matriz EFE y la matriz EFI. La MCPE debe incluir cuando menos diez factores externos críticos para el éxito y diez factores internos críticos para el éxito.
2. Adjudique pesos a cada uno de los factores críticos para el éxito, internos y externos. Estos pesos son idénticos a los de la matriz EFE y la matriz EFI. Los

¹³ FRED, David. Conceptos de administración estratégica. 9 ed. México: Pearson Educación, 2003. 336 P. ISBN 9702604273.

pesos se presentan en una columna contigua, a la derecha, de los factores internos y externos críticos para el éxito.

3. Estudie las matrices (de la adecuación) de la etapa 2 y después identifique las estrategias alternativas cuya aplicación debería considerar la organización. Registre estas estrategias en la hilera superior de la MCPE. De ser posible, agrupe las estrategias en series excluyentes.

4. Determine las calificaciones del atractivo (CA) definidas como valores numéricos que indican el atractivo relativo de cada estrategia dentro de una serie dada de alternativas. Las calificaciones del atractivo se determinan analizando cada factor crítico para el éxito, interno o externo, de uno en uno, formulando la pregunta: "¿Afecta este factor la elección de la estrategia?" Si la respuesta a esta pregunta es Sí, entonces las estrategias se deben comparar en relación con ese factor clave. Concretamente, se debe asignar una calificación del atractivo a cada estrategia para indicar su atractivo relativo en comparación con otras, considerando ese factor particular. La escala de las calificaciones del atractivo es 1 = no es atractiva, 2 = algo atractiva, 3 = bastante atractiva y 4 = muy atractiva. Si la respuesta a la pregunta anterior es NO, que indica que el factor crítico para el éxito respectivo no tiene repercusiones para la elección concreta que se está considerando, entonces no se adjudican calificaciones del atractivo a las estrategias de esa serie.

5. Calcule las calificaciones de atractivo total. Las calificaciones del atractivo total se definen como el resultado de multiplicar los pesos (paso 2) por las calificaciones del atractivo (Paso 4) de cada hilera. Las calificaciones del atractivo total indican el atractivo relativo de cada una de las estrategias alternativas, considerando sólo el impacto del factor adyacente crítico para el éxito, interno o externo. Cuanto mayor es la calificación del atractivo total,

tanto más atractiva será la alternativa estratégica (considerando sólo el factor adyacente crítico para el éxito).

6. Calcule el total de la suma de calificaciones del atractivo. Sumar las calificaciones del atractivo total de cada columna de estrategias de la MCPE. La suma de las calificaciones del atractivo total revela cuál es la estrategia que resulte más atractiva de cada una de las series de alternativas. Las calificaciones más altas indican estrategias más atractivas, considerando todos los factores relevantes, internos y externos, que podrían afectar esas decisiones estratégicas. La magnitud de la diferencia entre el total de la suma de calificaciones del atractivo en una serie dada de alternativas estratégicas indica la idoneidad relativa de una estrategia en comparación con otra.

Continuando con la revisión de autores, para Jean Paul Sallenave¹⁴ la planeación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y acciones en el tiempo.

Se puede resumir el enfoque estratégico en tres preguntas fundamentales:

¿Dónde estamos? ¿A dónde queremos ir? ¿Cómo llegar allá?

Las dos primeras preguntas requieren un análisis de la situación y de las opciones estratégicas. La tercera sugiere que debe tomarse una decisión.

La esencia de la estrategia es construir una posición que sea tan sólida (y potencialmente flexible) en ciertas áreas, que la organización pueda lograr sus metas a pesar de lo imprevisible del comportamiento, cuando se presenta la ocasión, de las fuerzas externas

¹⁴ SALLENAVE, Jean Paul. Gerencia y planeación Estratégica. Bogotá: Norma, 2004. 347 P. ISBN 9580470294.

Carlos Vizcaya en la obra Gerencia para el Siglo XXI¹⁵ integra de cierta manera las definiciones y planteamientos de Michael Porter y David, para Vizcaya en un ejercicio de Direccionamiento estratégico se pueden identificar 3 fases: la definición del que en la que se describe el propósito y futuro d, la identificación del presente y la definición del cómo.

Figura 7. Fases en el desarrollo del Direccionamiento Estratégico



Fuente: Carlos Augusto Vizcaya¹⁶

1. Propósito y Futuro:

Definición del " QUE ", es decir, la concreción de las aspiraciones de los dueños, de las directivas y de los colaboradores de una compañía sobre la base de una definición prospectiva, es decir, la fijación clara de propósitos y logros a alcanzar en el largo, mediano y corto plazo en forma independiente a los logros pasados.

¹⁵ Gerencia para el siglo XXI Un modelo de gestión para el cambio empresarial. Carlos Augusto Vizcaya Guarín. 2011.

¹⁶ Gerencia para el siglo XXI Un modelo de gestión para el cambio empresarial. Carlos Augusto Vizcaya Guarín. 2011.

Dentro de los elementos a conocer se encuentran:

1. El concepto de Misión, es decir, la definición de la razón de ser, también llamado el gran objetivo de la empresa.
2. El concepto de la Visión, esto es, la definición de los escenarios futuros en los cuales se encontrará actuando la organización.
3. Los objetivos y metas, es decir, fines a alcanzar en el mediano y corto plazo respectivamente.

1. Identificación del presente.

Para poder alcanzar los fines propuestos es necesario identificar el punto de partida de la empresa tanto en el ámbito de entorno como a nivel de interno.

Para ello, y con el objetivo de identificar claramente los elementos que afectan externamente e internamente los resultados de una empresa se deben conocer, diseñar y aplicar modelos e instrumentos de diagnóstico que permitan evaluar con claridad y objetividad su situación y que a su vez, permitan fijar un punto de arranque que sea el estándar inicial dentro del proceso de cambio.

Una vez realizado el proceso y como conclusión del diagnóstico, se identificarán las

Oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la organización.

1. Diseño del Deber Ser:

Es decir la construcción de un futuro a través de la definición en consenso de la Misión y Visión Corporativa, que permita construir una razón de ser y un escenario futuro para la organización

2. Identificación del Ser:

Es decir identificar las características de la organización en su ambiente interno y de su entorno encontrando de ésta manera cuál es su realidad en el presente, la cual será la base de la construcción del futuro. El análisis de los dos ambientes, con la utilización de las herramientas idóneas, se plasma en una serie de conclusiones expresadas en términos de oportunidades y fortalezas, amenazas y debilidades.

3. Diseño Estratégico

El tercer componente del plan consiste en construir un “puente” entre la realidad de la empresa y las expectativas planteadas, para lo cual se hace necesario identificar una serie de objetivos y metas y las acciones a través de las cuales alcanzarlas, todo ello dentro de una evaluación económica permanente que permita establecer la viabilidad y factibilidad de las propuestas realizadas.

El autor plantea que para asegurar un proceso exitoso se debe:

Para que el proceso de cambio planeado funcione adecuadamente, es decir, con la mayor fluidez posible, se requiere que los miembros de la comunidad empresarial, comenzando por sus líderes, reconozcan la necesidad de crear condiciones coherentes dentro de la cultura organizacional con los cuales apoyar la nueva gestión empresarial. A continuación se listan la mayoría de los conceptos requeridos como apoyo al proceso, que en términos generales, están basados en:

1. La Planeación como un concepto integral en toda la organización y no parcial, es decir, que no es conveniente la realización de procesos de planeación parciales dado que todas y cada una de las áreas y procesos se encuentran

interconectados dentro de un sistema de gestión, en donde lo que afecta a un proceso afecta a totalidad y viceversa.

1. Un liderazgo participativo en todos los niveles puesto que el diseño futuro empresarial se construye con la visión y compromiso de todos los actores para que éste tenga una mayor facilidad de implantación.
 2. Una claridad organizacional en donde todos los colaboradores conozcan su posición y su futuro tan bien, como el de la organización.
 3. Un proceso de toma de decisiones en donde éstas sean el resultado de acuerdos entre las partes y no de imposiciones autocráticas o democráticas vía votación. La toma de decisiones consensuales fortalecen el compromiso de los diseñadores – ejecutores del plan.
 4. El desarrollo constante del personal, es decir, una gestión humana en procura de una generación constante de recursos a través de la evolución de los individuos dentro de sus equipos de trabajo.
 5. Un reconocimiento y una remuneración individual y de equipos en coherencia con los resultados obtenidos generando un ambiente de ganar – ganar: gana la empresa por lo tanto gana como colaborador de la misma.
1. Programación controlada y estricta de trabajo pues es la única alternativa de cumplimiento de las diferentes actividades programadas a través del plan.

Finalmente los autores Goodstein, Nolan y Pfeiffer¹⁷ refuerzan la metodología mencionada en cuanto a la construcción de la misión y visión en las organizaciones.

Formulación de la misión

La formulación de la misión implica desarrollar un enunciado claro del tipo de negocio en el que se halla la compañía (o planea estar: una definición concisa del propósito que trata de lograr en la sociedad y/o en la economía. Al formular su misión, una empresa debe responder a cuatro preguntas básicas:

- ¿Qué función desempeña la organización?
- ¿Para quién desempeña estas funciones?
- ¿De qué manera trata de desempeñar estas funciones?
- ¿Por qué existe esta organización?

Construcción de la Visión

Tregoe, Zimmerman, Smith y Tobia¹⁸ presentan 7 razones por las cuales las empresas deben prever el futuro y desarrollar una visión para la organización

- La necesidad de contar con una visión común y un sentido de trabajo en equipo
- El deseo de controlar el destino de la empresa
- El afán de obtener más recursos para la operación
- La percepción de que los éxitos operativos actuales de la compañía no eran garantía para el futuro.
- La necesidad de salir de los problemas
- La oportunidad de explotar una nueva coyuntura o abordar una nueva amenaza

¹⁷ GOODSTEIN. Leonard et al. Planeación estratégica aplicada: Como desarrollar un plan que realmente funcione. Bogotá: Mc Graw Hill, 1998. 442 P. ISBN 9586007065.

¹⁸ KEPNER TREGOE. Vision in action. How to integrate your company's strategic goals into day to day management decisions. sl: Fireside: 1990. 219 P. ISBN 9780671706432.

- La necesidad de “pasarse la antorcha” y cargarla cuando hay relevos en la dirección.

La tipología Ackoff¹⁹ sobre planeación proporciona una forma de comprender el proceso de planeación y del porqué, con frecuencia, es difícil que las organizaciones comprendan sus propias necesidades de transformación. Ackoff sugiere que existen cuatro enfoques diferentes para la planeación

- Reactiva o planeación a través del espejo retrovisor.
- Inactiva o “que va con la corriente”.
- Preactiva o que se prepara para el futuro
- Proactiva o que diseña el futuro y hace que este suceda.

El tipo más desafiante y exigente de planeación es la proactiva o interactiva, en donde la organización considera que sus propias acciones pueden dar forma a su futuro. Hamel y Prahalad denominan este enfoque como “apalancamiento de recursos” lo que significa concentrarse en la pregunta ¿Qué debe hacer la empresa de manera diferente en el futuro?

Aunque una organización necesitará responder a las oportunidades y amenazas más allá de su control, definir el futuro puede representar un esfuerzo interactivo y permite dar forma de manera proactiva a su mejor futuro posible.

Prever el futuro es el proceso mediante el cual los individuos o grupos desarrollan una visión o un sueño de la condición futura para sí mismos o sus organizaciones, el cual es suficientemente claro y poderoso para surgir y mantener las acciones necesarias al fin de que ese sueño o visión se haga realidad.

¹⁹ ACKOFF, Rusell L Planificación de la empresa del futuro. Planear o ser planeado. México: Limusa: 1983. 357 P. ISBN 9789681816179.

La revisión de las referencias teóricas entrega los elementos necesarios para determinar la metodología a utilizar en el diseño del Plan Estratégico del Hospital Internacional de Colombia La metodología a utilizar estará definida por Michael Porter y su obra Ser competitivo, Fred R David conceptos de administración estratégica y Carlos Augusto Vizcaya en la obra Gerencia para el Siglo XXI

1. DIAGNOSTICO EXTERNO DEL HOSPITAL INTERNACIONAL DE COLOMBIA EN EL AÑO 2015.

1.1. METODOLOGÍA DEL DIAGNÓSTICO EXTERNO

Se utilizó la herramienta del Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio POAM para realizar el diagnóstico externo, la elaboración del Perfil fue liderado por el autor y conto con la participación del equipo de planeación del Hospital Internacional de Colombia y la Dirección General de Operaciones.

El diagnóstico se realizó bajo la siguiente metodología:

- a. Para el análisis se identificaron 5 grupos los cuales se denominan fuerzas del entorno cada uno de los cuales agrupan criterios a evaluar, estas son: Fuerzas económicas, fuerzas sociales culturales y demográficas, fuerzas políticas legales y gubernamentales, fuerzas tecnológicas, fuerzas competitivas.
- b. Una vez definidas las fuerzas del medio se describen los criterios incluidos en cada uno de estos.
- c. Se define la ponderación que se dará a cada fuerza y cada criterio, al finalizar la ponderación debe ser equivalente al 100%.
- d. Establecidos los criterios y ponderación inicial de las Fuerzas externas se realizó la presentación de dichos criterios y ponderaciones sugeridas ante el equipo de planeación del Hospital Internacional de Colombia presidido por la Dirección General de Operaciones y la Dirección de salud y en el cual participaron los líderes de los procesos de la Fundación Cardiovascular de Colombia

e. Una vez definidos los criterios y ponderaciones se procede a realizar la evaluación de cada uno de ellos asignando una calificación de 1 a 4, siendo 1 una amenaza mayor, 2 una amenaza menor, 3 una oportunidad menor y 4 una oportunidad mayor.

f. Se concluye el diagnostico externo realizando la presentación de resultados ante la Dirección ejecutiva, efectuando una validación y ajuste en los casos requeridos de los criterios de evaluación.

1.2. DESARROLLO DEL DIAGNOSTICO EXTERNO

La aplicación de la herramienta arroja una valoración cuantitativa del entorno equivalente a 2,53 lo cual representa que el entorno se encuentra en una franja media, representa un entorno cuyas amenazas son menores, con una tendencia a incrementar las oportunidades presentadas, es un ambiente sobre el cual la organización puede tener un espectro de oportunidades que permitan el fortalecimiento y desarrollo empresarial.

Se presenta una descripción detallada de cada uno de los factores evaluados y una descripción de los argumentos que cimientan la calificación asignada a cada uno de ellos.

Tabla 1. Perfil de Oportunidades y Amenazas POAM

Factores	Pond Gral	Pond Gpal	Valoración				Resultado Pond
			Amenaza		Oportunidad		
			Mayor	Menor	Menor	Mayor	
FUERZAS ECONOMICAS	20						
RECESIÓN ECONOMICA		0,04			3		0,12
TASA DE CAMBIO		0,03		2			0,06
INGRESO PERCAPITA		0,06				4	0,24
TASA DE IMPUESTOS		0,02				4	0,08
ACCESO A CREDITO Y TASAS DE INTERES		0,05			3		0,15
TOTAL GRUPO		0,2					0,65
FUERZAS SOCIALES, CULTURALES, DEMOGRAFICAS	30						
NUMERO DE NACIMIENTOS		0,04				4	0,16
ESTILOS DE VIDA		0,06			3		0,18
PROGRAMAS DE SEGURIDAD SOCIAL		0,07			3		0,21
RESPONSABILIDAD SOCIAL Y ETICA EMPRESARIAL		0,02				4	0,08
ENFERMEDADES DE ALTA COMPLEJIDAD		0,05				4	0,2
PERCEPCIÓN PAIS		0,06			3		0,18
TOTAL GRUPO		0,3					1,01
FUERZAS POLITICAS, LEGALES, GUBERNAMENTALES	10						
LEYES DE PROTECCION AMBIENTAL		0,01	1				0,01
LEYES MUNICIPALES,DEPARTAMENTALES,NA CIONALES ESPECIALES		0,08		2			0,16
MANEJO DE DESPERDICIOS Y CONTROL AMBIENTAL		0,01		2			
TOTAL GRUPO		0,1					0,17
FUERZAS TECNOLOGICAS	20						
VELOCIDAD EN EL DESARROLLO TECNOLOGICO		0,1	1				0,1
ACCESO A INVERSION TECNOLOGICA		0,1		2			0,2
TOTAL GRUPO		0,2					0,3
FUERZAS COMPETITIVAS	20						
CAPACIDAD DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES	3	0,04		2			0,08
CAPACIDAD DE NEGOCIACION DE LOS CONSUMIDORES	1	0,04	1				0,04
COMPETIDORES POTENCIALES	4	0,04		2			0,08
COMPETIDORES	2	0,04	1				0,04
SUSTITUTOS	5	0,04				4	0,16
TOTAL GRUPO		0,2					0,4
TOTAL GENERAL GRUPO	100	1					2,53

Fuente: Autor

1.2.1 Fuerzas económicas

RECESIÓN ECONÓMICA

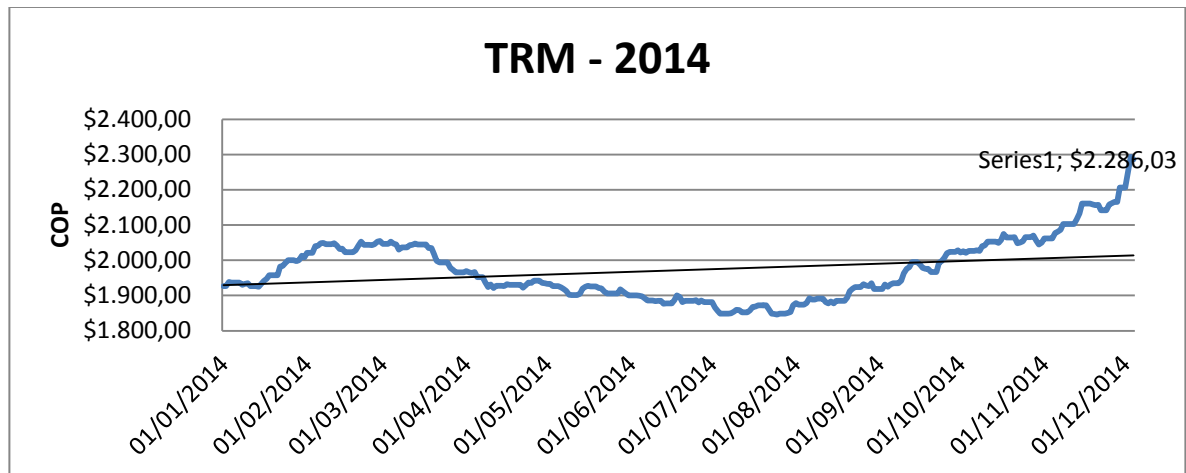
Se espera que la recuperación de las principales economías desarrolladas continúe en lo que resta del año y que el crecimiento de los países emergentes se estabilice en tasas inferiores a las observadas en el período 2010-2012. Para el caso de los Estados Unidos, el comportamiento negativo del primer trimestre de 2014 llevó a varios analistas, incluidos el FMI y el Banco Mundial, a revisar a la baja sus pronósticos de crecimiento para 2015. Por su parte, en la zona del euro se sigue previendo una recuperación moderada con tasas de expansión del 1,0%. En esta región la dinámica del PIB estaría liderada por Alemania y, en menor medida, por la salida de la recesión de algunas economías de la periferia, como España.

Para el caso de las economías emergentes, se sigue estimando una desaceleración moderada en China, con tasas de crecimiento ligeramente inferiores a la meta del 7,5% fijada por el Gobierno. La menor expansión de este país se daría por factores tanto internos como externos. Por su parte, para América Latina la actividad económica estaría afectada por la desaceleración en la demanda externa, el deterioro de los términos de intercambio y el menor aporte del gasto interno a la demanda total. Por estas razones se esperan tasas de crecimiento menores a las observadas durante el período 2010-2012.

En particular, la expansión del PIB continuaría a un ritmo bajo en Brasil, Chile y México, y otras economías como Venezuela y Argentina seguirían enfrentando un deterioro en su actividad real. La excepción a este sombrío panorama son Perú y Colombia. En el caso de Perú, aunque su crecimiento se desaceleró en el primer trimestre de 2014, continúa a un ritmo favorable del orden de 5% anual. En el caso de Colombia, la expansión de la demanda interna, liderada en especial por la

El incremento en la tasa de cambio, permite consolidar la ventaja comparativa de las clínicas de Colombia con relación a otras clínicas de Latinoamérica lo cual hace más atractiva la oferta para aquellos compradores cuyo principal motivador en la toma de decisiones es la variable precio.

Figura 8. TRM año 2014



Fuente: Banco de la República de Colombia 21

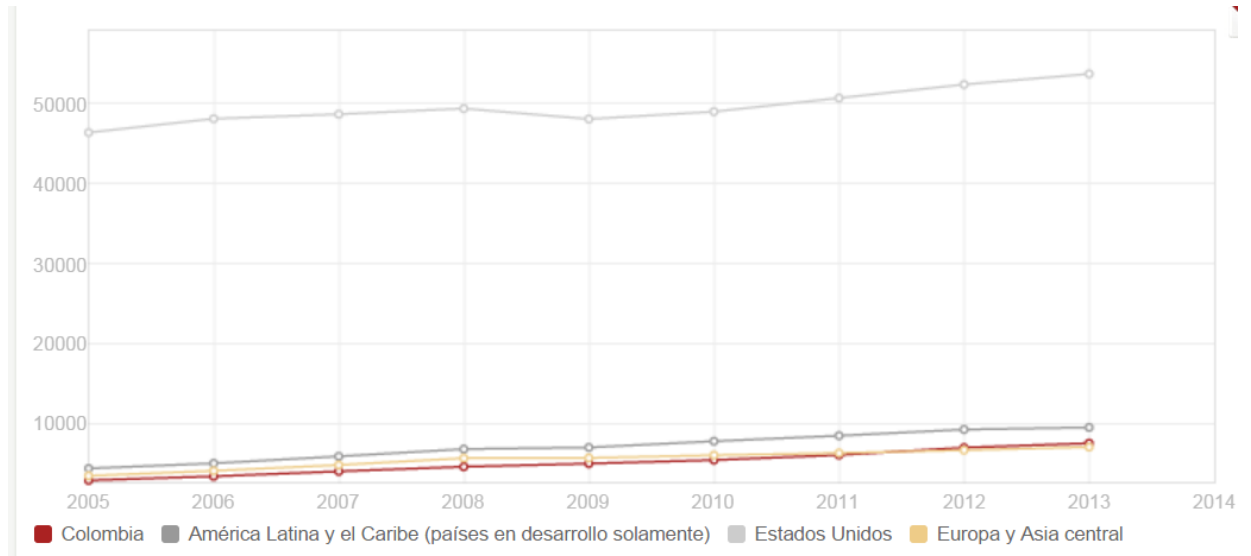
INGRESO PERCAPITA

Para evaluar el ingreso per cápita se tomará como referencia la metodología utilizada por el Banco Mundial para la formulación del Ingreso Nacional Bruto per cápita anteriormente denominado PIB per cápita.

El INB por persona ha incrementado de manera constante en Estados Unidos, Europa – Asia Centra y Colombia desde el año 2005, lo que predispone una mayor tendencia al consumo,

21 BANCO DE LA REPUBLICA (BANCO CENTRAL DE COLOMBIA) – Resumen Ejecutivo informe de la junta directiva al Congreso de la república. [En línea]. [Consultado el 1 de septiembre de 2014]. Disponible en: <http://www.banrep.gov.co/es/trm>

Figura 8. Tendencia PIB Colombia, Estados Unidos, Europa, Latinoamérica



Fuente: Banco Mundial 22

Corresponde a una oportunidad mayor dado que en la medida en que el ingreso per cápita incrementa se incrementará el consumo y gasto en relación a la salud²³.

TASA DE IMPUESTOS

La política de regulación de regímenes francos es una oportunidad del entorno pues ofrece beneficios tributarios, se identifica como una oportunidad mayor, los principales beneficios de encontrarse en declaración de zona franca son²⁴:

1. Tarifa de impuesto de renta de 15%.
2. No se causan ni pagan tributos aduaneros (IVA y ARANCEL), para mercancías que se introduzcan a la zona franca desde el exterior.

22 BANCO MUNDIAL. INB per cápita, método Atlas (US\$ a precios actuales). [En línea]. [Consultado el 1 de septiembre de 2014]. Disponible en: Tomado de banco mundial: <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GNP.PCAP.CD/countries/CO-XJ-US-7E?display=graph>

24 PROCOLOMBIA. Zonas Francas y otros beneficios en Colombia. [En línea]. [Consultado el 1 de septiembre de 2014]. Disponible en: <http://www.inviertaencolombia.com.co/zonas-francas-y-otros-incentivos.html>

3. Exención de IVA para materias primas, insumos y bienes terminados adquiridos en el territorio aduanero nacional.
4. Las exportaciones que se realicen desde Zona Franca a terceros países son susceptibles de beneficiarse de los acuerdos comerciales internacionales celebrados por Colombia.
5. Posibilidad de realizar procesamientos parciales por fuera de la Zona Franca hasta por 9 meses.
6. Posibilidad de vender al territorio nacional los servicios o bienes sin cuotas ni restricciones, previa nacionalización de la mercancía y pago de los tributos aduaneros correspondientes.

ACCESO A CREDITO Y TASAS DE INTERES

Las tasas de interés en Colombia se han mantenido estables, se ha presentado incremento en las tasas de interés interbancaria las cuáles se han mantenido en un rango entre el 3 y el 4 %, se debe considerar que estas tasas impactan las tasas de captación y colocación de productos financieros con un letargo con relación al pronunciamiento del Banco Central, se considera una oportunidad menor dadas las facilidades de crédito en el país con opciones de Banca de primer y segundo piso y de la estabilidad por la cual atraviesa el sistema financiero Colombiano y de Latinoamérica.

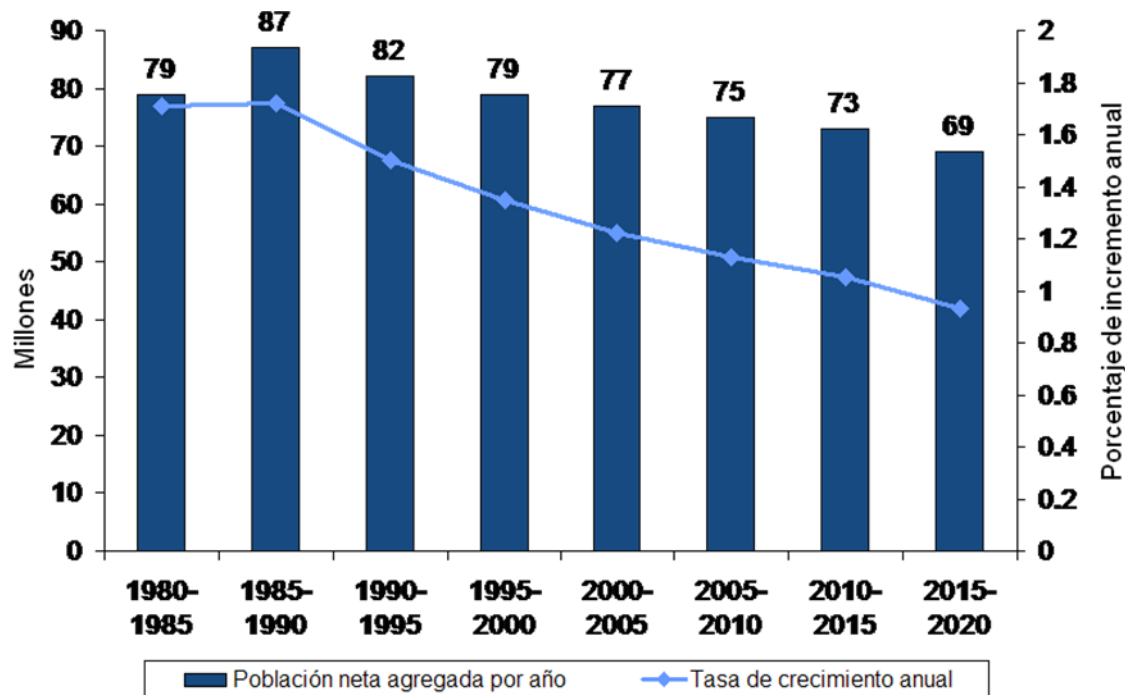
1.2.2 Fuerzas sociales, culturales, demograficas

NUMERO DE NACIMIENTOS

El número de nacimientos se mide principalmente por la tasa de natalidad, la cual está descendiendo en aproximadamente un 20% anual, la disminución de la tasa de natalidad debe analizarse teniendo en cuenta que lo realmente importante es cómo afecta el aumento de la población, se califica como una oportunidad menor 3

pues el número de nacimientos no determina completamente el mercado potencial objetivo.

Figura 9. Tasa de Población Neta y de Crecimiento anual.25



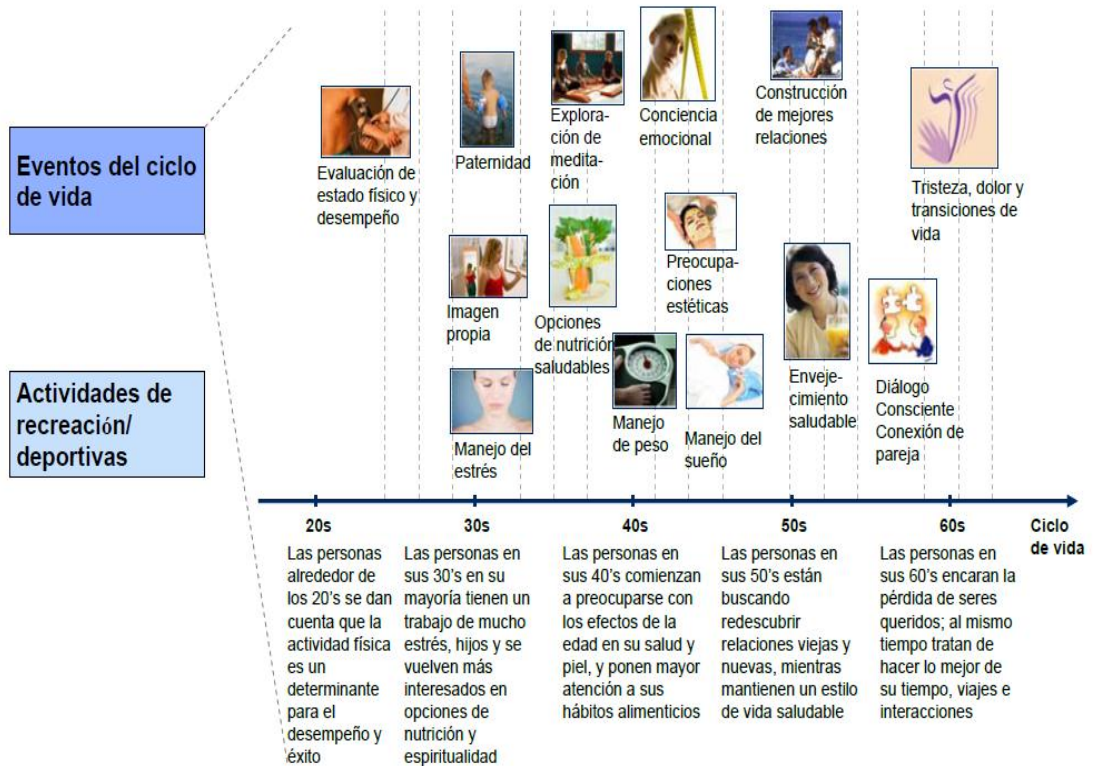
Fuente: Organización Naciones Unidas

ESTILOS DE VIDA

Se está consolidando como tendencia la preocupación y cuidado de la salud así como el desarrollo de estilos de vida saludable, llevar estilo de vida saludables ha ocasionado que las personas visiten al médico con más frecuencia las actividades preventivas aumentan cada vez más, sin embargo a pesar de este aumento la gran mayoría de las enfermedades cardiovasculares, son isquémicas, congénitas. Se presenta a continuación un gráfico donde se presentan las características y estilos de vida según la edad de las personas:

25 ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS. [En línea]. [Consultado el 1 de septiembre de 2014]. Disponible en: <http://www.un.org/spanish/popin/data.html>

Figura 10. Estilos de Vida²⁶



Fuente: Plan de Negocios Turismo de salud – Programa Transformación Productiva

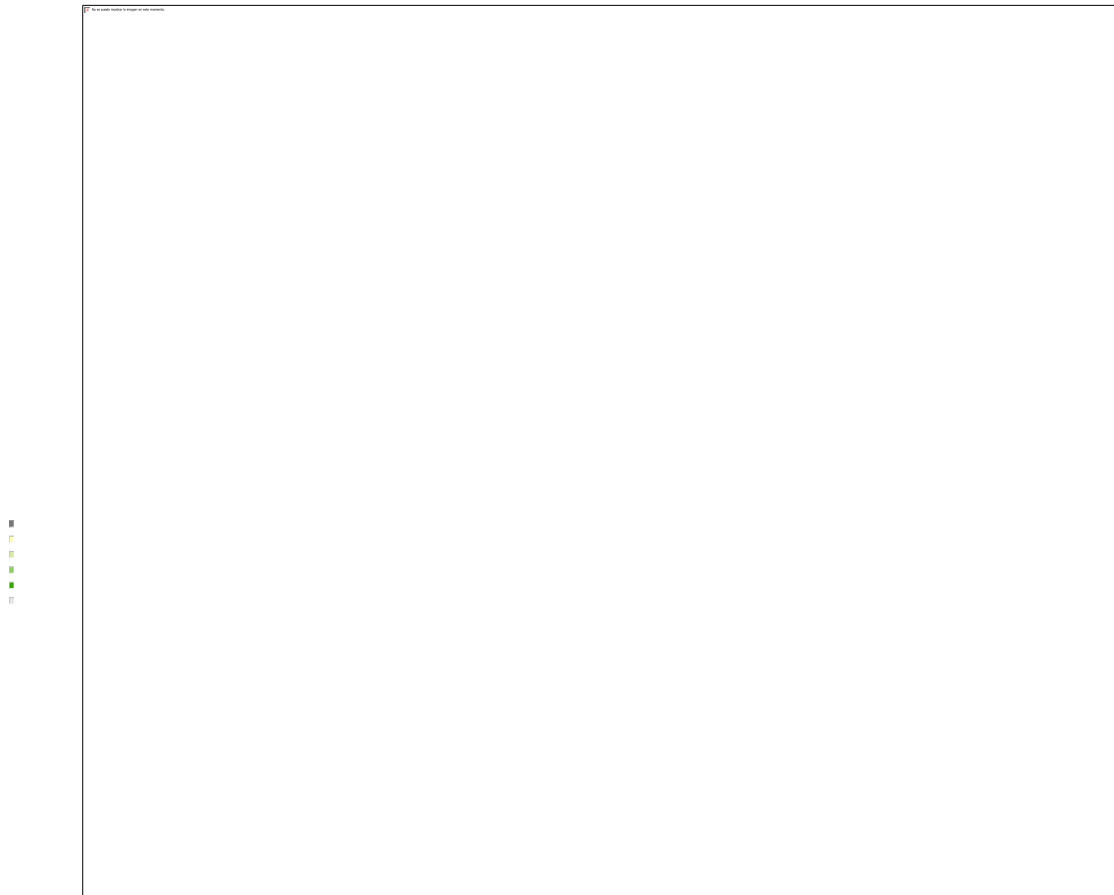
Se define como una Oportunidad menor.

PROGRAMAS DE SEGURIDAD SOCIAL

El financiamiento de la salud proviene de 3 fuentes: privadas o particulares, estatales o fuentes externas o de cooperación internacional, la predominancia de planes de medicina pre-pagada dentro del financiamiento privado es una oportunidad menor, dado que el financiamiento de tratamientos de patología de alta complejidad suelen generar costos elevados ante lo cual los pacientes podrían considerar el trasladarse a otro país para ser atendidos.

²⁶TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA. Turismo de salud – Presentación lanzamiento de planes. [En línea]. Transformación productiva. [Consultado el 1 de septiembre de 2014]. Disponible en: <https://www.ptp.com.co/documentos/Plan%20de%20Negocios%20Turismo%20de%20Salud.pdf>

Figura 11. Financiamiento de planes de medicina prepagada en proporción a los planes de atención privada²⁷



Fuente: Organización Mundial de la Salud

RESPONSABILIDAD SOCIAL Y ETICA EMPRESARIAL

Durante décadas, las responsabilidades de los diferentes agentes de la sociedad estaban claramente delimitadas y diferenciadas; sin embargo en los últimos años se ha producido una modificación sustancial en relación con los ámbitos de actuación de los agentes de la sociedad, basada en la responsabilidad

²⁷ ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD. Health Expenditures Maps. [En línea]. [Consultado el 1 de septiembre de 2014]. Disponible en: http://www.who.int/health-accounts/expenditures_maps/en/

compartida²⁸. Estos hechos permitían el que entidades de los diferentes sectores de la sociedad trabajaran de manera conjunta para hacer frente a retos comunes. Es entonces cuando aparece el concepto de responsabilidad social y a través de su desarrollo se crean herramientas necesarias para que organizaciones que desde diferentes motivaciones encuentren un lenguaje común para poder trabajar de manera conjunta. La responsabilidad Social es una herramienta de gestión que en los últimos tiempos ha cobrado fuerza, y que nace por la preocupación de ciertos sectores, ya sean éstos públicos o privados, por una mayor calidad de vida; y que contribuyen al mejoramiento de servicios como vivienda, educación, salud.

Se asigna una calificación de 3 como una oportunidad menor para el sector.

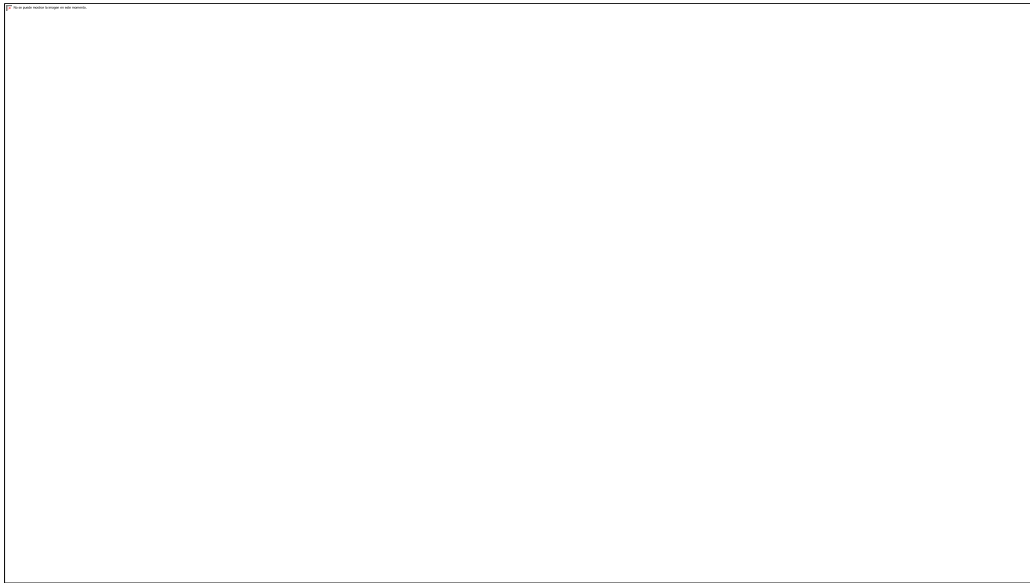
ENFERMEDADES DE ALTA COMPLEJIDAD

Un alto porcentaje de muertes en América tanto en hombres como en mujeres corresponde a fallecimiento por patologías complejas, en especial aquellas relacionadas con el sistema circulatorio y cáncer. Ver Figura 13

Constituye una oportunidad mayor el crecimiento del mercado, un 15,2 y 14,8% es la tasa de mortalidad de una isquemia de corazón en hombres y mujeres adultos respectivamente en América.

²⁸ <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/839/83970109.pdf>

Figura 12. Principales causas de mortalidad por género en la región de las Américas



Fuente: Organización Mundial de la Salud 29

PERCEPCIÓN PAIS

La percepción del país ha mejorado año tras año, uno de los factores para evaluar la percepción del país es la calificación realizada por DOING BUSINESS en la cual en el año 2014 el país se ubicó en la posición 53 mientras para el 2015 se ubicara en la número 34. Los temas evaluados y la calificación de los mismos fueron:

Tabla 2. Evaluación de Colombia Ranking Doing Business

TEMAS	2015	2014
Apertura de un negocio	84	79
Manejo de permisos de construcción	61	62
Obtención de Electricidad	92	88
Registro de propiedades	42	54
Obtención de crédito	55	53

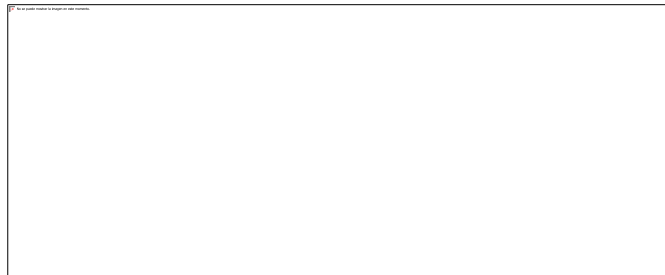
29 ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD. Mortality and global health estimates.[En línea]. [Consultado el 1 de septiembre de 2014]. Disponible en: http://www.who.int/gho/mortality_burden_disease/en/

TEMAS	2015	2014
Protección de los inversionistas minoritarios	10	9
Pago de impuestos	146	139
Comercio transfronterizo	93	95
Cumplimiento de contratos	168	167
Resolución de la insolvencia	30	29

Fuente: Doing Business 30

Aun así la percepción de seguridad del país sigue siendo un tema en el cual trabajar, razón por la cual se asigna una calificación de 3 como una oportunidad menor.

Figura 13. Calificación de seguridad del entorno en Colombia



Fuente: Plan de Negocios Turismo de salud – Programa Transformación Productiva 31

1.2.3 Fuerzas políticas, legales, gubernamentales El sector salud se encuentra altamente regulado en el país por lo cual se considera como una amenaza menor, el estado tiene dificultades en la regulación y seguimiento al cumplimiento de la reglamentación establecida, el marco normativo a considerar es:

30 DOING BUSINESS. Facilidad para hacer negocios en Colombia. [En línea]. [Consultado el 1 de septiembre de 2014]. Disponible en: <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/colombia/>

31 TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA. Turismo de salud – Presentación lanzamiento de planes. [En línea]. Transformación productiva. [Consultado el 1 de septiembre de 2014]. Disponible en: <https://www.ptp.com.co/documentos/Plan%20de%20Negocios%20Turismo%20de%20Salud.pdf>

Ley 100 de 1993. La cual estableció el Sistema de Seguridad Social Integral en el país, disponiendo de aspectos que se deben prestar con sujeción a los principios de eficiencia, universalidad, solidaridad, integralidad, unidad y participación.

Resolución 1995 / 1999. Por medio de la cual se establecen los lineamientos normativos para el diligenciamiento de la Historia Clínica.

Decreto 1011/ 2006. Mediante el cual se creó el Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de Atención en Salud del Sistema General de Seguridad Social en Salud (SOGCS).

Decreto 4747/2007. Por medio de la cual se establecen las relaciones entre prestadores y pagadores.

Ley 1122 del 2007. Por medio de la cual se realizaron ajustes al Sistema General de Seguridad Social en Salud, teniendo como prioridad el mejoramiento en la prestación de los servicios a los usuarios.

Resolución 3047 de 2008. Por medio de la cual se definen los formatos, mecanismos de envío, procedimientos y términos a ser implementados en las relaciones entre prestadores de Servicios de Salud y entidades responsables del pago de servicios de Salud, definidos en el Decreto 4747 de 2007.

Resolución 3099 de 2008. Por la cual se reglamentan los Comités Técnico-científicos y se establece el procedimiento de Recobro ante el FOSYGA. Reglamentada por la Resolución 3754 de 2008.

Resolución 548 del 2010. Por medio del cual se reglamentan los Comités Técnico-Científicos, se establece el procedimiento de radicación, reconocimiento y pago de recobros ante el Fondo de Solidaridad y Garantía –Fosyga– y se dictan

otras disposiciones aplicables durante el período de transición de que trata el artículo 19 del Decreto Legislativo 128 de 2010.

Estatuto Tributario, artículo 617, requisitos de las facturas.

Acuerdo 260 / 2004 del Consejo Nacional de Seguridad Social en Salud, establece el Régimen de Copagos y Cuotas moderadoras.

Ley 1438 de 2011. Fijó como objetivo el fortalecimiento del SGSSS, a través de un modelo de prestación del servicio público en salud, buscando la prestación de servicios de mayor calidad, incluyentes y equitativos. En esta norma se reforzó el tema de calidad y se establecieron nuevos tiempos de auditoría (para la realización y respuesta a glosa) entre IPS y ERP.

Resolución 4331 del 2012, por medio de la cual se modifican algunos artículos y Parágrafos de la Resolución 3047 del 2008, con la finalidad de esclarecer el tema de glosas y reporte de Devoluciones, añadiéndose codificaciones adicionales a las ya establecidas en el Anexo Técnico No. 6 de la norma en mención.

Decreto 347 del 2013.El presente decreto tiene por objeto señalar qué se entiende por glosa de carácter administrativo tanto en materia de los recobros presentados por las Entidades Promotoras de Salud (EPS), por concepto de medicamentos, servicios médicos o prestaciones de salud no incluidos en el Plan Obligatorio de Salud (POS), como respecto de las reclamaciones formuladas por las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud con cargo a los recursos de la Subcuenta de Seguro de Riesgos Catastróficos y Accidentes de Tránsito (ECAT) del Fondo de Solidaridad y Garantía (Fosyga).

Resolución 5521 del 2013.definición, aclaración y actualización integral del Plan Obligatorio de Salud -POS-, de los Regímenes Contributivo y Subsidiado, que

deberá ser garantizado por las Entidades Promotoras de Salud a sus afiliados en el territorio nacional, en las condiciones de calidad establecidas por la normatividad vigente.

Resolución 5395 del 2013. Por medio de la cual se establece el procedimiento de recobro ante el Fondo de Solidaridad y Garantía – FOSYGA y se dictan otras disposiciones.

Normatividad para regulación de precio máximo de medicamentos:

§ *Circular 01 del 2012.*

§ *Circular 04 del 2012.*

§ *Circular 04 del 2013.*

§ *Circular 05 del 2013.*

§ *Circular 06 del 2013.*

§ *Circular 07 del 2013.*

1.2.4 Fuerzas tecnológicas

VELOCIDAD EN EL DESARROLLO TECNOLÓGICO

Tecnología en salud de acuerdo a la Red Internacional de Agencias de Evaluación de Tecnologías de la Salud (INAHTA) es cualquier intervención que se puede utilizar para promover la salud, para prevenir, diagnosticar o tratar enfermedades o para rehabilitación o de cuidado a largo plazo. Esto incluye los procedimientos médicos y quirúrgicos usados en la atención médica, los productos farmacéuticos, dispositivos y sistemas organizacionales en los cuidados de la salud³².

32 MINISTERIO DE SALUD DE COLOMBIA. Medicamentos y Tecnologías. [En línea]. [Consultado el 1 de septiembre de 2014]. Disponible en: <http://www.minsalud.gov.co/salud/MT/Paginas/home-medicamentos-y-tecnologias.aspx>

En este sentido el desarrollo tecnológico en salud tiene dos frentes: el desarrollo de medicamentos y fármacos en el cual la innovación se dará vía desarrollo de nuevas moléculas; y el segundo frente es el desarrollo de equipos y dispositivos médicos para el cual se requiere una inversión de capital intensiva previos al lanzamiento en el mercado de un nuevo producto.

Se considera una amenaza mayor dado la lentitud en el desarrollo tecnológico y las restricciones de acceso a estas tecnologías en el mercado Colombiano.

ACCESO A INVERSION TECNOLOGICA

El sector tiene una gran oportunidad en el desarrollo de programas de investigación y desarrollo pues el Gobierno ha dado facilidades de financiamiento para la innovación y el desarrollo tecnológico tales como: Línea de Crédito Bancoldex – Colciencias, Línea de crédito de riesgo compartido, Fondo Nacional de Garantías – Colciencias, Cofinanciación, incentivos tributarios, para el sector salud el concepto por el cual pueden llegar a recibir más recursos son los incentivos tributarios como la deducción por inversiones, que permite a entidades que hagan inversiones en proyectos científicos y de innovación o desarrollo tecnológico descontar de la base gravable el 75% de la inversión³³.

Las entidades que hagan donaciones a Centros y grupos de investigación sin ánimo de lucro para la ejecución de proyectos científicos y tecnológicos, podrán deducir de la base gravable el 75% de lo donado.

Se asigna una calificación de 2 como Debilidad menor

³³ http://www.acercar.org.co/industria/biblioteca/documentos/msay/desarrollo_tecnologico.pdf

1.2.5 Fuerzas competitivas

CAPACIDAD DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES

Se asigna una calificación de 2 es decir una amenaza menor, usualmente el grado de poder de negociación está ligado al tipo de producto o servicio suministrado. Los médicos y especialistas que son proveedores de servicios y que están adscritos a la organización suelen ser aquellos con mayor poder de negociación dada la poca disponibilidad de especialistas en áreas específicas, igualmente existen algunos proveedores de medicamentos e insumos que dada la singularidad del producto ofertado son quienes definen las condiciones de la negociación.

CAPACIDAD DE NEGOCIACION DE LOS CONSUMIDORES

Se definen los siguientes clientes: Particulares: son aquellos que teniendo o no un plan de aseguramiento deciden financiar con recursos propios la atención de una o varias patologías; Aseguradoras privadas: aquellas entidades de capital privado que son responsables por el tratamiento total o parcial de las patologías de un grupo de usuarios o afiliados; Entidades estatales y gubernamentales: corresponde a los planes de subsidio en la atención de salud de pacientes varían dependiendo el país. En algunos países existe una cuarta figura que son entidades de financiamiento externo o programas de beneficio social que brindan la atención en salud a una población específica que usualmente se encuentra en condiciones de vulnerabilidad.

Dado el incremento de la oferta de instituciones de salud y el ingreso de estas al mercado internacional el poder de negociación se centra en los consumidores quienes son los que deciden el lugar en el cual se realizará el tratamiento,

tomando como factores claves y decisivos la relación precio/ calidad, esta tendencia y comportamiento representa una amenaza mayor.

COMPETIDORES POTENCIALES

Los competidores potenciales representan una amenaza mayor, en el ámbito nacional se consideran competidores potenciales todas aquellas IPS de alto nivel de complejidad con altos estándares de calidad que determinen ingresar al mercado internacional y atraer turistas de salud, sumado a esto el Gobierno Nacional ha estimulado el sector salud como uno de los sectores que impulsara la transformación productiva del país.

Se estima como debilidad menor y no mayor dado que existen barreras de entrada en la industria en especial aquellas relacionadas con Acreditaciones de Calidad.

COMPETIDORES:

El número de competidores y la oferta de estos en el mercado local e internacional representan una amenaza mayor.

Actualmente en Colombia hay 4 zonas en las cuales se encuentran los principales competidores, Bogotá: en donde se encuentran clínicas de alta complejidad como la Fundación Cardio Infantil, la Fundación Santa fe de Bogotá, Medellín: destacan el Hospital San Vicente de Paul y el Hospital Universitario Pablo Tobón Uribe, Cali donde están ubicadas la Clínica Valle de Lili, e IMBANACO, finalmente Bucaramanga en donde adicional a la Fundación Cardiovascular de Colombia se encuentra la Fundación Oftalmológica de Santander; adicional a las mencionadas en cada una de estas regiones existe otras IPS que trabajan por entrar al mercado internacional.

El gobierno Nacional lanzó el programa de transformación productiva en el cual el sector salud y el turismo de salud fue incluido como foco para el desarrollo del país lo que ha incrementado el interés de las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud de ingresar al mercado internacional.

Figura 14. Ubicación geográfica principales competidores en Colombia



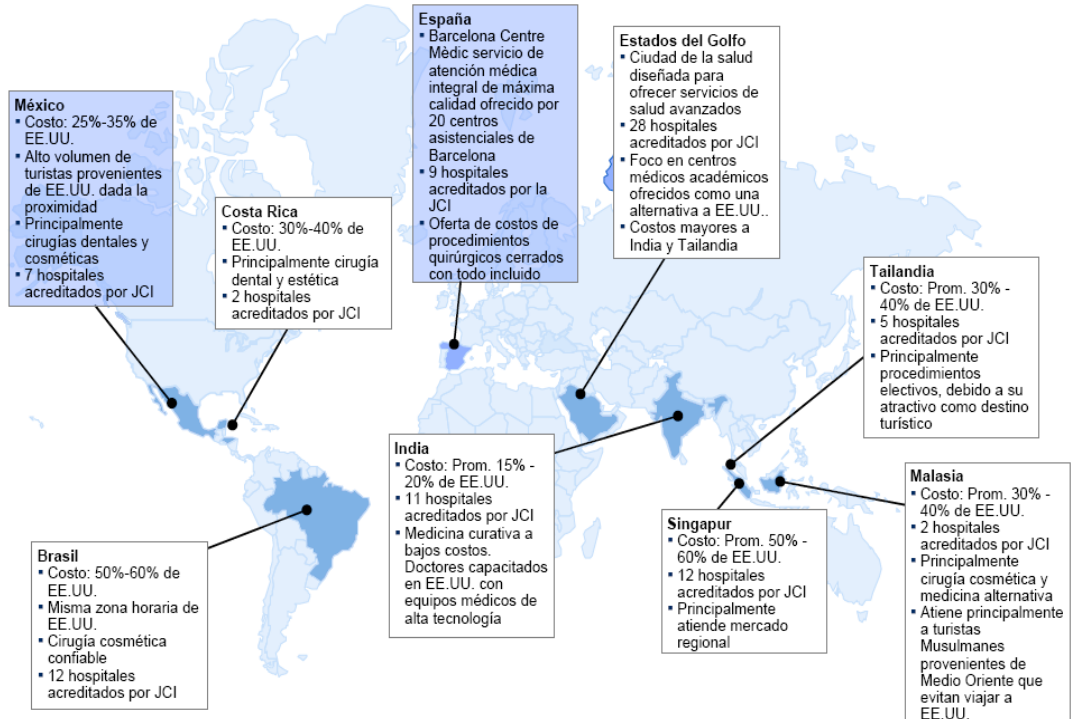
Fuente: Plan de negocios turismo de salud – Programa de Transformación Productiva³⁴

Adicionalmente, se debe considerar como competidores aquella oferta de servicios disponible en Latinoamérica y el mundo donde países como Brasil, Chile, India, Turquía, están desarrollando constantes estrategias para abarcar el mercado.

³⁴ TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA. Turismo de salud – Presentación lanzamiento de planes. [En línea]. Transformación productiva. [Consultado el 1 de septiembre de 2014]. Disponible en: <https://www.ptp.com.co/documentos/Plan%20de%20Negocios%20Turismo%20de%20Salud.pdf>

Figura 15. Ubicación geográfica principales países competidores

Medicina curativa, preventiva y estética



FUENTE: Estudio de McKinsey: *Mapping the market for medical travel*, Mayo 2008; página web Joint Commission International; Entrevistas; Análisis equipo de trabajo

McKinsey & Company | 42

Fuente: Plan de negocios turismo de salud – Programa de Transformación Productiva 35

SUSTITUTOS

La oferta de productos sustitutos para patologías de alta complejidad están relacionados a opciones de cuidado paliativo y no curativo, el paciente con una patología de un nivel de complejidad alto que tome la decisión de iniciar un tratamiento curativo, no cuenta con opciones sustitutas al asistir a un centro prestador de servicios de salud, los cuales con frecuencia están realizando una mezcla con ofertas complementarias de medicina paliativa y de bienestar, razón por la cual se considera una oportunidad mayor.

35TRANSFORMACIÓNPRODUCTIVA. Turismo de salud – Presentación lanzamiento de planes. [En línea]. Transformación productiva. [Consultado el 1 de septiembre de 2014]. Disponible en: <https://www.ptp.com.co/documentos/Plan%20de%20Negocios%20Turismo%20de%20Salud.pdf>

2. DIAGNOSTICO INTERNO PARA EL HOSPITAL INTERNACIONAL DE COLOMBIA, EN EL AÑO 2015.

2.1. METODOLOGÍA DEL DIAGNÓSTICO INTERNO

Se utilizó la herramienta del Perfil de Capacidades Internas – PCI para realizar el diagnóstico interno la elaboración del Perfil fue liderado por el autor y conto con la participación del equipo de planeación del Hospital Internacional de Colombia y la Dirección General de Operaciones.

El diagnóstico se realizó bajo la siguiente metodología

- a. Para el análisis se identificaron 5 grupos los cuales se denominaron capacidades internas cada uno de los cuales agrupan criterios a evaluar, estas son: Capacidad directiva y gerencial, capacidad competitiva, capacidad financiera, capacidad tecnológica, capacidad de talento humano.
- b. Una vez definidas las fuerzas del medio se describen los criterios incluidos en cada uno de estos.
- c. Se define la ponderación que se dará a cada fuerza y cada criterio, al finalizar la ponderación debe ser equivalente al 100%.
- d. Establecidos los criterios y ponderación inicial de las capacidades internas se realizó la presentación de dichos criterios y ponderaciones sugeridas ante el equipo de planeación del Hospital Internacional de Colombia presidido por la Dirección General de Operaciones y la Dirección de salud y en el cual participaron los líderes de los procesos de la Fundación Cardiovascular de Colombia

e. Una vez definidos los criterios y ponderaciones se procede a realizar la evaluación de cada uno de ellos asignando una calificación de 1 a 4, siendo 1 una debilidad mayor, 2 una debilidad menor, 3 una fortaleza menor y 4 una fortaleza mayor.

f. Se concluye el diagnostico interno realizando la presentación de resultados ante la Dirección ejecutiva, efectuando una validación y ajuste en los casos requeridos de los criterios de evaluación.

2.2. DESARROLLO DEL DIAGNOSTICO INTERNO

La aplicación de la herramienta arroja una valoración cuantitativa equivalente a 2,72 lo cual representa que la empresa tiene fortalezas desarrolladas predominantes sobre las debilidades, debe trabajar en la consolidación de las ventajas competitivas y de las fortalezas organizacionales así como en la mitigación y mejora de las debilidades.

Se presenta una descripción detallada de cada uno de los factores evaluados y una descripción de los argumentos que cimientan la calificación asignada a cada uno de ellos.

Tabla 3. Perfil de Capacidades Internas PCI

The image shows a large, empty rectangular box with a thin black border, which is intended to contain the data for 'Tabla 3. Perfil de Capacidades Internas PCI'. No content is present within this box.

2.2.1 Capacidad directiva o gerencial

DESARROLLO DE ESTRATEGIAS

La FCV cuenta con un plan estratégico y el desarrollo de las actividades en las diferentes unidades de negocio están alineadas con la estrategia en sí misma, sin embargo la estrategia no es comunicada de manera clara a los colaboradores y el despliegue y alineación de esta se compromete en el desarrollo de las actividades,

la estrategia no está documentada. Por esta razón el desarrollo de estrategias constituye una Fortaleza menor en la organización.

DESARROLLO GERENCIAL

Actualmente la FCV cuenta con un equipo directivo conformado por 11 Directores y 12 Gerentes de Unidades de Negocio, quienes reportan de manera directa a la Dirección de Operaciones y Dirección Ejecutiva, el equipo directivo cuenta de manera parcial con autonomía para la asignación de recursos y la toma de decisiones, de igual forma se ha promovido el desarrollo de capacidades gerenciales a través del acceso al programa de Maestría en gerencia de negocios, se determina el desarrollo gerencial como una Fortaleza menor dado que aún se requiere trabajar en los planes de sucesión y en la autonomía y empoderamiento de las gerencias y direcciones.

DESARROLLO DE LA MISION

La ejecución de la misión se define como una Fortaleza Mayor, la organización desde la definición de su plan estratégico en el que definió el desarrollo de productos y servicios de salud como eje de la misión empresarial ha desarrollado las estrategias, tácticas y actividades en función de la misma, un reflejo de ello es que hoy cuenta con 12 Unidades de Negocio enfocadas al desarrollo de servicios y productos de alto impacto en el sector salud.

PROCEDIMIENTOS Y POLITICAS ORGANIZACIONALES

En el año 2001 se certificó bajo la norma ISO 9001 – 1994 a partir de allí se formalizó el Sistema de Gestión de Calidad realizándose el mantenimiento y mejoramiento del mismo de manera constante, siendo uno de las base el establecimiento de políticas y procedimientos organizacionales, año tras año la

organización y en especial el sistema de gestión se somete a procesos de evaluación por entidades nacionales e internacionales que permiten y facilitan la mejora continua, se considera como Fortaleza menor dado que aún existen oportunidades de mejora en el despliegue y evaluación de los procedimientos y políticas organizacionales.

Figura 16. Premios y reconocimientos otorgados a la Fundación Cardiovascular de Colombia



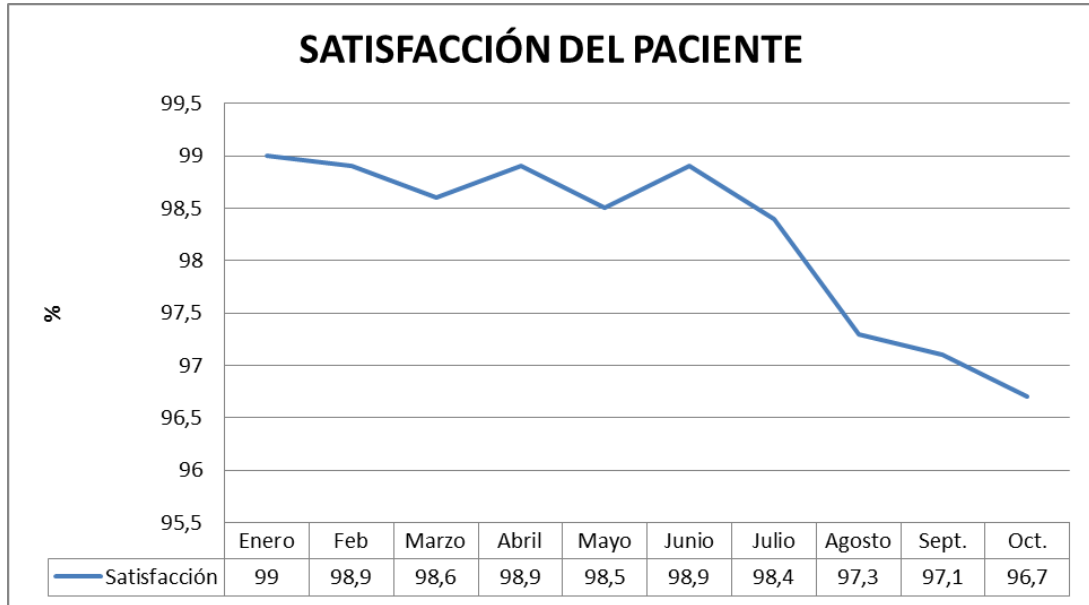
Fuente: Pagina web Fundación Cardiovascular de Colombia

2.2.2 Capacidad competitiva

NIVEL DE SATISFACCION

La tendencia de satisfacción del cliente es del 98,23% cumpliendo el objetivo trazado para el indicador, en pro de mejorar se ha redefinido el instrumento de medición con criterios de evaluación más exigente lo que ha generado que en los últimos meses el % de satisfacción del cliente presente una disminución, se considera el nivel de satisfacción del cliente como una Fortaleza Mayor.

Figura 17. Satisfacción del paciente Instituto del Corazón de Floridablanca



Fuente: Informe de Satisfacción – Instituto del Corazón Floridablanca

MARKETING MIX

Producto, precio, plaza, promoción

Tomando como referencia la mezcla de mercadotecnia desarrollada por Philip Kotler bajo el cual una estrategia de mercadeo debe considerar una mezcla y equilibrio entre: producto, precio, plaza, promoción. Se considera una Debilidad menor dado que las estrategias de mercadeo desarrolladas han sido orientadas a posicionar el producto dejando de lado elementos claves como la plaza, de manera adicional la participación de ventas de pacientes de régimen contributivo con relación a régimen subsidiado es menor, lo que hace que no haya armonía en la estrategia de mercadeo posicionando un producto de alta calidad y diferenciación a un segmento subsidiado sobre el cual no existe un aprovechamiento financiero adicional por el nivel de servicio y calidad adicional.

PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO

Se define como una Debilidad Menor: Aunque la FCV es líder en el Nororiente Colombiano en el número de pacientes atendidos, aún hay mucho por mejorar, de acuerdo al ranking de hospitales y clínicas de la revista América Economía en la versión del año 2014 la FCV se ubicó en el lugar 4 y primera clínica de Colombia en el ranking, el número de egresos de la FCV en el 2013 fueron de 4467, la Fundación valle de Lili ubicada en el ranking como la segunda mejor clínica de Colombia registro 20193 egresos , considerando que el Hospital Internacional de Colombia se posicionara como una de las Instituciones más reconocidas en América, la participación del mercado deberá medirse a nivel internacional, en este sentido hoy la FCV factura a pacientes internacionales aproximadamente el 4,6%.

POSICIONAMIENTO DE MARCA

La FCV se ha posicionada como una Institución de salud de alta complejidad especializada en la atención de patologías Cardiovasculares, se considera una debilidad menor pues la organización debe emprender el posicionamiento del Hospital Internacional de Colombia como un centro de referencia de patologías diferentes a las cardiovasculares sobre las cuales se ha construido el posicionamiento de marca hasta el momento.

2.2.3 Capacidad financiera Un análisis de la Capacidad Financiera estima como calificaciones para la Rentabilidad y Creación de valor un puntaje de 3 que lo identifica como oportunidad menor, en cuanto a la liquidez se determina como una debilidad menor, finalmente la capacidad de endeudamiento se constituye como debilidad mayor dado que aunque hoy la FCV posee capacidad de endeudamiento el crédito adquirido con el IFC entidad de financiamiento del Banco Mundial ha restringido los niveles de endeudamiento y restringido las franjas del mismo.

El Margen Neto presentó un incremento del 68,47% , para analizar el comportamiento se requiere revisar el incremento presentado en las utilidades netas, frente a esto se observa en el periodo un incremento del 70,2% de Utilidad Neta, se presenta a continuación el análisis de los diferentes componentes que generaron la Utilidad mencionada anteriormente al igual que del margen neto.

Al realizar el análisis del Estado de Resultados o Estado de Ganancias y Pérdidas se identificó que Los costos de servicio y los gastos operativos crecieron a un ritmo mayor que las ventas (Ingreso Operacional), el incremento fue del 6,85% y 39% respectivamente mientras los ingresos operacionales incrementaron en un 1,45%, un primer análisis del comportamiento en la estructura de costos y gastos permite evidenciar que no existe coherencia entre los resultados mencionados anteriormente y el incremento en las utilidad neta; por lo cual se requiere cuestionarse y analizar a que se debió el incremento en la utilidad neta y por consiguiente en el margen neto

Se concluye que la variación en la Utilidad se debe al incremento en Ingresos No operacionales y la disminución en Gastos No operacionales así, el incremento de Ingreso no operacional fue de 354% y la disminución de los Gastos no operacionales fue de 23,74%. Revisando el comportamiento de los ingresos No operacionales, se identifica que el incremento corresponde a la Utilidad en Venta de Propiedad Planta y equipo dado por la diferencia entre el valor de adquisición y el valor de capitalización del terreno entregado a FUNDACION CARDIOVASCULAR DE COLOMBIA ZONA FRANCA S.A.S., seguido por el incremento en el rubro de Recuperaciones en gastos de ejercicios anteriores.

Se puede concluir que el incremento en la utilidad se debe a un hecho ajeno de la operación o razón de ser de la FCV, dicha conclusión se fundamenta en el comportamiento presentado en el margen operacional y margen bruto los cuales tuvieron una disminución de 39,18% y 16,64% respectivamente, por lo cual, debe

prestarse especial atención a la estructura de costos y gastos que permita dar la continuidad del negocio y asegure que la generación de fondos de la organización corresponda en gran parte al resultado del desarrollo de las actividades operacionales.

Al realizar la revisión de la estructura de costos, se recomienda de manera prioritaria para la organización realizar una revisión de la estructura de costo de servicios de toda la organización pues la mayoría de servicios están presentando un crecimiento en el costo de los servicios mayor al incremento en ventas, se recomienda en especial realizar la revisión de la unidad de Apoyo Diagnóstico, que presentó un incremento en ventas del 15,69% pero a su vez incremento sus costos del 24,93% siendo el servicio de mayor impacto en cuanto a la variación entre ingresos y costos de los servicios.

Se debe prestar atención a la liquidez de la organización si bien es cierto la cuenta disponible de la organización tuvo un incremento del 75,8% los indicadores de liquidez (Razón corriente, Prueba acida, Capital de Trabajo Neto y Capital de trabajo Financiero) presentaron una disminución entre el 4 y el 16% solo el Margen EBITDA tuvo un incremento del 16,65%, se puede atribuir dicho comportamiento en parte a la disminución de activos corrientes principalmente deudores, y al incremento de los pasivos corrientes principalmente proveedores.

Al revisar las fuentes de financiación y las inversiones de la FCV, acordes al principio de conformidad financiera se identificó la necesidad de una revisión específica de la planeación de las inversiones a largo plazo. En el periodo 2012 las inversiones a largo plazo se financiaron de la siguiente forma: Fondos Corto Plazo 17,47%; Fondos Largo Plazo 7,58% y la Generación Interna de Fondos 74,95%, aunque se destaca la participación de la generación interna de fondos en la financiación de inversiones de largo plazo se debe realizar la planeación de la financiación de dichas inversiones.

Se observa que la FCV ha tomado la decisión de financiar inversiones de largo plazo con fondos de corto plazo, dicha decisión podría llegar a comprometer a mediano plazo la Liquidez de la Empresa, este comportamiento se observa del análisis realizado al EJERCICIO DE FUENTES Y USOS y al Principio de conformidad financiera realizado para la FCV así como en el indicador de cobertura de intereses dicho indicador paso de 11,4% en el año 2011 a 31,76% en el 2012, es decir que para dicho año por cada 100 pesos generados en excedente operacional 31,76 pesos tuvieron que ser utilizados para gastos financieros.

Finalmente un análisis de los indicadores de productividad de la FCV permite identificar la necesidad de mejorar la gestión de cartera y recaudo pues aunque se logró una disminución de la rotación de cartera del 7,83% esta se ve contrastada con la disminución en los días de cuentas por pagar del 13,75% es decir mientras la rotación de cuentas por pagar se encuentran en 138 días la rotación de cartera se encuentra en 218 días, se debe de igual forma prestar atención a la productividad del activo fijo y el activo total, la cual disminuyó en un 9,96% y 15,04% respectivamente.

2.2.4 Capacidad tecnológica

RECURSOS FISICOS Y CAPACIDAD INSTALADA

El Hospital Internacional de Colombia contará con la capacidad instalada y recursos físicos requeridos para la atención de pacientes internacionales como principal mercado y pacientes nacionales.

La clínica dispondrá de 202 camas distribuidas así:

Hospitalización	142
UCI Adultos	30
UCI Pediátrica	30

Adicionalmente dispondrá de:

Quirófanos	9
Sala Hemodinamia	1
Consultorios	46

Otra Áreas:

Servicio de urgencias

Laboratorio Clínico y Banco de Sangre

Laboratorio de histopatología

Imágenes diagnosticas:

1. Radiología
2. Ecografía
3. Mamografía
4. Tomografía Axial Computarizada (TAC)
5. Resonancia Nuclear Magnética(RNM)
6. Tomografía con emisión de positrones(SPECT)
7. Medicina Nuclear

Sala de métodos diagnósticos no invasivos en cardiología:

8. Electrocardiografía
9. Ecocardiografía
10. Prueba de esfuerzo
11. Holter
12. Estudios Electrofisiológicos

Laboratorio de función pulmonar

Sala de video endoscopia pulmonar

Sala de video endoscopia digestiva

Laboratorio de músculo y nervio periférico

Servicio farmacéutico

Central de mezclas
Central de esterilización
Salas de Chequeos ejecutivos

Se determina la capacidad instalada y recursos físicos como una fortaleza mayor.

SISTEMAS DE INFORMACIÓN

La gestión tecnológica relacionada con Hardware y Software, Sistemas de información y requerimientos de tecnología son administrados en la Fundación Cardiovascular de Colombia por la Dirección de Tecnología Informática (DTIC)

Se cuenta con un sistema de Información ERP desarrollado por la organización denominado SAHI 2.0

El SAHI es una solución software que cuenta con 39 módulos y 3 enlaces, diseñados sobre un único modelo de datos articulados en un motor en SQL Server. La solución se ofrece para IPS en tres grupos: SAHI – ENTERPRISE que agrupa los módulos asistenciales y de salud de la aplicación, SAHI – ERP sistema integrador que agrupa los módulos financieros y contables, SAHI – PEOPLE que proporciona herramientas en el manejo y el bienestar de su Personal.

También hay un grupo de aplicaciones, agrupadas en SAHI – CORPORATIVO, SAHI – TELEMEDICINA y aplicaciones adicionales al ecosistema SAHI. Los 39 módulos y los 3 enlaces han sido construidos en diferentes interfaces de acuerdo al ámbito y forma de acceso de los usuarios. Por esto se encuentran módulos en Visual Basic y JAVA J2SE (stand alone) y módulos web JAVA J2EE. El modelo entidad relación cuenta con más de 1600 tablas relacionadas en donde se almacena la información de los diferentes módulos del sistema. Además utiliza tareas automáticas, desencadenadores y procedimientos almacenados creados

por la Fábrica de Software para procesar información de manera masiva como apoyo al software de aplicación.

Tabla 4. Servicios ofertados por la Dirección de Tecnología Informática.

SERVICIOS DE LA DIRECCIÓN DE TECNOLOGÍA INFORMÁTICA		
Infraestructura, Comunicaciones, Bases de datos, Bussines Inteligente (IT);	Soporte de software a Módulos de SAHI IPS	Servicios en Hosting
Hosting (2 IT Room - Granja de 32 servidores)	Contratos y/o Planes de Beneficio FCV	Proxy - Internet
Licencias de software para el Hosting	Citas FCV GESTIÓN DE DIACOR	Comunicación en Internet 2 RENATA
Redes y Comunicaciones	Admisiones – Autorizaciones	DNS
Administración de Bases de Datos (SQL, MySQL, Oracle)	Historia Clínica	DHCP
Administración de servicios y servidores en el Hosting (52)	Facturación y ventas	Directorio Activo
Telefonía y Contac Center	Suministros	Dominio FCV
Imágenes diagnósticas DICOM	Cuentas por Cobrar	Firewall
Soporte en sitio Hardware	Cuentas por Pagar	FTP
Desarrollo de Software	Tesorería	LDAP
Implantación de software	Contabilidad	Antivirus
Soporte de software a Módulos de SAHI Corporativos	Activos Fijos	Perimetral
Integrador Contable y de Terceros	Administración de Personal	Copias de Seguridad en Barranquilla
Trazabilidad de Suministros (ventas internas)	Administración del Sistema	Correo
Sistema Administrador de Compras – SAC	Administración de la Aplicación	Mensajería Interna - Pandion
Pedidos en Línea	Laboratorio Clínico enlace	Terminal Server
Aplicativo HelpDesk	Seguridad del Paciente	Motores de Bases de Datos
Administración y Mantenimiento de equipos	Enlace imágenes DICOM con Historia Clínica	TelefoníaVoIP (Local)
SUIS - Sistema Unificado de Información en Salud	Control de Documentación SG Calidad	TelefoníaVoIP (entre sedes)
	Bienestar Laboral	Servidor AsteriskVoIP - Citas
	Tablero de Mando Integral	Videoconferencia HD
	Historia Clínica Web (SAHI 2.0)	Trasmisiones Eventos Renata
	Enlace Facturación Electrónica	Central de imágenes Diagnósticas
	Módulo de Identificación Biométrica	Servidor de Archivos
	Tele Medicina	intranet
	Centrales de Monitoreo	Portales
	Enlace Monitor de Signos Vitales	Alfa Web
	Control de Métodos Diagnósticos no Invasivos	Informes Gerenciales
	Comité de Ética	Cubos
		Pentaho (Inteligencia de Negocios)
		Alcor - DRG's
		Universidad Corporativa - Moodle
		Factory
		Construdata
		Pisis
		Plataforma de Desarrollo ALM

Fuente: Autor

Tabla 5. Composición del Sistema de Administración Hospitalaria Integrado SAHI

SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN HOSPITALARIA INTEGRADO SAHI	
SAHI – ENTERPRISE	SAHI – CORPORATIVO
Historia Clínica Electrónica(SAHI 2.0)	Integrador Contable
Contratos	Integrador de Terceros
Agendas y Citas Médicas	Ventas internas - enlace
Admisiones y Autorizaciones	Sistema Administrador de Compras SAC
Facturación y Ventas	Pedidos en línea
Farmacia, Compras y Suministros	HelpDesk – administración de solicitudes de usuarios
Seguridad del paciente	Administración y Mantenimiento de equipos
Atención al cliente	SOFTWAREADICIONAL
Enlace imágenes DICOM	Modulo de Identificación Biométrica estándar - WSQ
Enlace al Laboratorio Clínico	Control de Documentación SG Calidad
Facturación Electrónica (SAHI 2.0)	Informes gerenciales
SAHI – ERP	Cotizaciones on line
Presupuesto	CEI: Control de Comité de Ética, portal y control de documentación
Cuentas por Pagar	ECOS: Control de Métodos de Diagnostico no Invasivos
Tesorería	PINT: Pacientes Internacionales
Contabilidad	SAHI – TELEMEDICINA
Cartera	SAHIWEB 5.0
Punto de Venta	SISTEMA AUTOMATICO O SEMI-AUTOMATICO DE TELECILOGIA
Tablero de Mando Integral	Central de Monitoreo UCI
Activos Fijos	UCI-MOVIL
SAHI – PEOPLE	SUIS – Sistema Unificado de Información en Salud
Administración de personal	
Bienestar Laboral (ADP Web)	
Intranet	

Se considera como una Fortaleza menor pues aunque contar con una fábrica de software constituye una fortaleza, la falta de capacitación y el desconocimiento de esta herramienta al ser un desarrollo Interno para la organización impide considerarla como una fortaleza mayor.

RECURSOS TECNOLÓGICOS (PROCESOS)

La Fundación Cardiovascular de Colombia cuenta con la documentación de los procesos bajo los estándares de sistemas integrados de calidad, se considera una oportunidad menor en la medida que la sola documentación de los procesos y mejora de los mismos no asegura una fortaleza mayor para el Hospital Internacional de Colombia en el que lo más importante será la implementación y adherencia de los procesos.

2.2.5 Capacidad talento humano

CLIMA LABORAL Y NIVEL DE PERTENENCIA

Anualmente la FCV realiza la evaluación de clima laboral en la cual se consideran diferentes variables intrínsecas y extrínsecas en el desarrollo y satisfacción de los colaboradores, se toma como principal variable la satisfacción de los colaboradores en la Institución

En esta escala se aprecian resultados que para la Institución tiende a ser aceptable el nivel de satisfacción, obtuvo una puntuación general de 76,55 riesgo tolerable

Las variables que presentan riesgo tolerable son retribución salarial, ambiente de trabajo y vida social del trabajo.

En términos generales las afirmaciones que obtienen puntuaciones más bajas en cada una de estas variables son las siguientes:

1. **Retribución:** En relación con la justicia en el manejo de los salarios de la empresa.
2. **Ambiente de trabajo:** En relación a las condiciones de ventilación, normas de seguridad y posturas corporales en la ejecución del trabajo.
3. **Liderazgo del jefe:** En relación con la forma en que el jefe corrige los errores.
4. **Vida social del trabajo:** En relación con la colaboración entre los compañeros de trabajo.

Con base en los resultados de la evaluación de clima laboral se asigna una calificación de 2 que determina el clima laboral como una debilidad menor en el Instituto del Corazón de Floridablanca.

ROTACION

El indicador de rotación ha tenido un comportamiento a la alza en los últimos 3 años, si bien el indicador aún está dentro de los estándares contemplados por la organización el incremento del mismo sugiere situaciones específicas por mejorar en la gestión del talento humano y la retención de los colaboradores considerando el costo de vinculación de nuevos colaboradores a la organización así como el costo del proceso de aprendizaje, por ello se considera una debilidad menor.

Tabla 6. Rotación de Personal años 2010 - 2014

ROTACIÓN DE PERSONAL (ingresos - retiros de personal en el período) / (Sumatoria del total de trabajadores al inicio y al final del mismo período / 2) * 100					
Año	2010	2011	2012	2013	2014
Resultado	2,79%	2,03%	9,09%	7,29%	6,29%

NIVEL DE ACCIDENTABILIDAD Y AUSENTISMO

Se constituye como una Fortaleza mayor el nivel de accidentabilidad, para ello se toma como referencia el Índice de severidad por accidentalidad global, por servicios y terceros la metodología para el cálculo de este índice es: “(Número de días perdidos por accidente de trabajo en el período / Número de horas total hombre trabajadas en el mismo período) * K”, para el año 2013 el índice fue de 0,0063%

Por su parte el Índice de Ausentismo Laboral en relación a las horas trabajadas calculado bajo los siguientes criterios: "Total de horas hombre perdidas por inasistencia al trabajo en el período/ Total de horas hombre trabajadas en el mismo período * 100" se debe excluir en el numerador las horas de ausentismo de tipo legal por ejemplo: vacaciones, licencias de maternidad, por enfermedad general, entre otras" el resultado para el año 2013 fue de 0,454%

2.3 CONCLUSIONES DEL DIAGNOSTICO EXTERNO E INTERNO

El Hospital Internacional de Colombia se ubicará en el sector salud el cual en Colombia atraviesa por una crisis marcada por la falta de liquidez de las aseguradoras debido en algunos casos a situaciones de corrupción esta situación de liquidez en el sector ha provocado que el nivel de servicio y oportunidad en la atención afecte drásticamente a los pacientes, el Estado ha subsidiado las aseguradoras como medida de salvamento al sistema de salud y fortalecido la regulación del sector con la introducción de nueva reglamentación sin embargo lo ha hecho con ambigüedades facilitando la evasión al cumplimiento de las mismas; a esta amenaza se suma el incremento de Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud que están desarrollando modelos de turismo en salud, para pasar de un marco de acción nacional a un mercado internacional lo que representa un incremento de la competencia y de competidores potenciales.

Otras amenazas a las cuales se debe enfrentar el Hospital Internacional de Colombia es la concentración del poder de negociación en los clientes (aseguradoras y pacientes internacionales particulares) y de los proveedores lo que podría afectar directamente la rentabilidad de la organización, a lo cual debe añadirse la lentitud en Colombia en el desarrollo lento desarrollo tecnológico en salud y las restricciones de acceso a los desarrollos tecnológicos globales.

Dentro de las oportunidades para el sector salud en Colombia se encuentra el costo de los servicios ofertados de alta calidad en comparación con el costo de estos servicios en otros países, esta ventaja comparativa facilita el desarrollo del turismo de salud en Colombia, ya que el mercado de pacientes con patología de alto riesgo y alto costo se encuentra en crecimiento y los sistemas de aseguramiento global se inclinan a un aseguramiento particular o privado lo que ha ocasionado por ejemplo que un paciente norteamericano en lugar de realizarse el tratamiento en su país de origen acuda a Colombia donde por un 35-50% del

costo de acuerdo a la patología podrá realizarse el tratamiento con un nivel de calidad similar al esperado en Norte América, otra situación es la de pacientes de países como Aruba en el cual la oferta de salud no cuenta con el nivel de complejidad necesario por lo cual las aseguradoras buscan soluciones de tratamiento fuera del país, en este caso resulta más rentable para una aseguradora remitir un paciente a Colombia que hacerlo a Norte América a realizarse el mismo tratamiento.

Las oportunidades mencionadas anteriormente han sido catapultadas los últimos años por una oportunidad que ha permitido que las otras se fortalezcan y es la mejora de la imagen del país a nivel global así como los esfuerzo gubernamentales por incentivar el turismo médico en Colombia como una de las industrias con potencial exportador.

El Hospital Internacional de Colombia se integrará como la principal unidad de negocios de la Fundación Cardiovascular de Colombia, por lo cual al hablar de debilidades y fortalezas se requiere referenciar las que la Fundación Cardiovascular ha desarrollado.

En cuanto a las Debilidades sobre las que se debe prestar especial atención y trabajar en pro de mitigar el riesgo que representan se encuentra la participación y el posicionamiento de la marca Fundación Cardiovascular de Colombia y Hospital Internacional de Colombia es baja y se requieren fortalecer las actividades de mercadeo que permitan a la Empresa posicionarse internacionalmente; adicionalmente dado la inversión en el diseño y construcción del Hospital y el modelo de financiamiento utilizado actualmente la Fundación Cardiovascular tiene un endeudamiento y liquidez restringida por las necesidades de la nueva unidad de negocios.

Con relación a las fortalezas el Hospital Internacional de Colombia fue planeado y diseñado para cumplir con los estándares internacionales de calidad establecidos por la Joint Commission international que es el organismo de acreditación de mayor exigencia y reconocimiento a nivel internacional en el sector salud lo que asegura la calidad en el servicio, la seguridad del paciente, las condiciones de infraestructura, la excelencia en el servicio, contará con todos los requerimientos de infraestructura, tecnología y de planta física para la atención de salud de pacientes internacionales.

En conclusión el diagnóstico permite identificar que el Hospital Internacional de Colombia deberá fortalecer su posición en el mercado internacional para lo cual deberá considerar acciones concernientes al crecimiento de la participación del mercado y posicionamiento de marca, para ello podrá apalancarse en sus fortalezas como el nivel de satisfacción del paciente y la certificación internacional de calidad Joint Commission; de igual manera es importante que este monitoreando el sector con relación a las oportunidades y amenazas sobre todo las relacionadas con reglamentación y poder de negociación de los proveedores y clientes.

3. IDENTIFICACION DE LA POSICION ESTRATEGICA DE LA FCV- HOSPITAL INTERNACIONAL DE COLOMBIA.

La identificación de la posición estratégica en la cual se ubicará el Hospital Internacional de Colombia se realizó mediante el uso de las siguientes herramientas: Matriz del Perfil Competitivo - MPC, matriz interna y externa IE, matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción PEEA, matriz de la estrategia principal, para la identificación de la posición estratégica se contó con la participación del equipo de planeación, de igual forma se presentaron los resultados ante la Dirección general de Operaciones y Dirección Ejecutiva para evaluación y ajustes.

3.1 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO – MPC.

La matriz de perfil competitivo (MPC) identifica a los principales competidores de una empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de una empresa en estudio.

Para realizar la evaluación de los factores importantes para el éxito de las Instituciones de salud sobre las cuales se efectuara la revisión se tomarán como criterios objetivos de calificación los emitidos por la Revista América Economía en el ranking de hospitales y clínicas de Latinoamérica en la versión del año 2014 dicha entidad califica diferentes criterios, para los cuales se tomaron en consideración los siguientes: Capital Humano, Prestigio, Índice de calidad, Acreditación Internacional JCI, Disponibilidad Capacidad Instalada y se agrega como un criterio adicional al del Ranking el criterio de Acceso a la ciudad y oferta de servicios.

Tabla 7. Matriz del Perfil Competitivo MPC

CLAVES DE ÉXITO	PONDERACIÓN	FUNDACIÓN CARDIOVASCULAR DE COLOMBIA		FUNDACION VALLE DE LILI		HOSPITAL UNIVERSITARIO PABLO TOBON URIBE		FUNDACION CARDIO INFANTIL	
		CALIFICACIÓN	PUNTAJE	CALIFICACIÓN	PUNTAJE	CALIFICACIÓN	PUNTAJE	CALIFICACIÓN	PUNTAJE
Capital Humano	0,2	3	0,6	3	0,6	4	0,8	4	0,8
Prestigio	0,2	1	0,2	2	0,4	1	0,2	1	0,2
Indice de calidad	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45	3	0,45
Acreditación Internacional JCI	0,15	4	0,6	1	0,15	1	0,15	4	0,6
Disponibilidad Capacidad Instalada	0,1	3	0,3	3	0,3	2	0,2	3	0,3
Acceso a la ciudad y oferta de servicios	0,2	2	0,4	3	0,6	3	0,6	4	0,8
Total			2,55		2,5		2,4	19	3,15

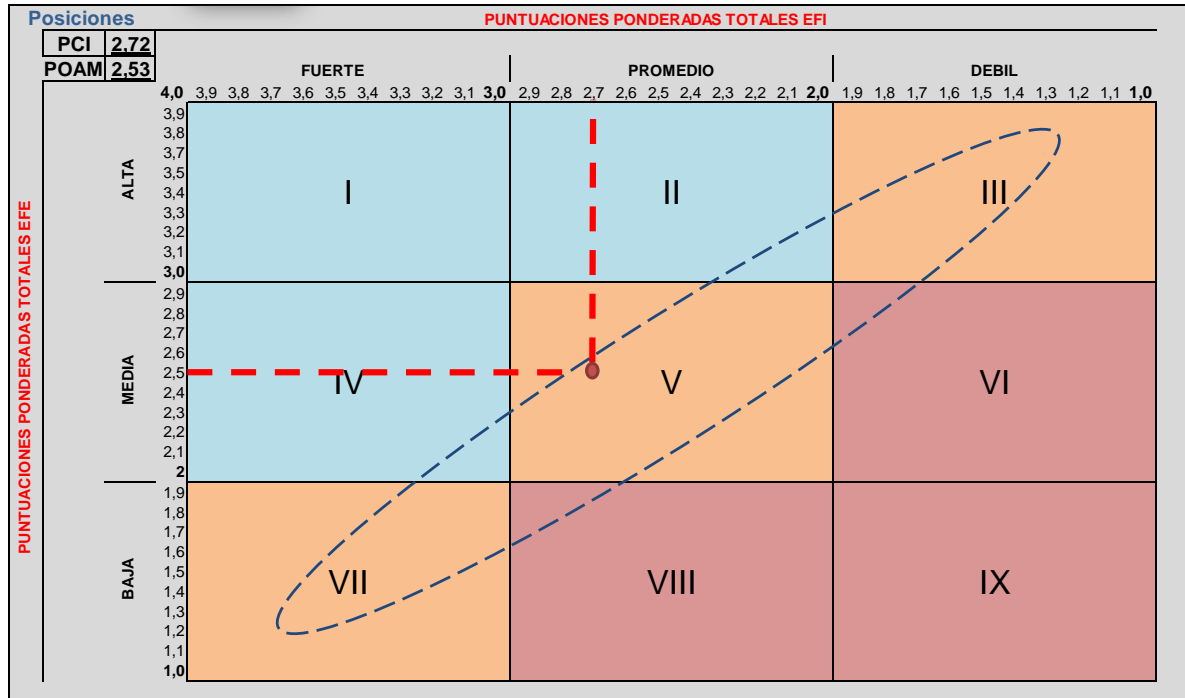
Los factores claves de éxito sobre los cuales la FCV debe prestar atención y mejorar con relación a los competidores nacionales son: el acceso a la ciudad y oferta de servicios, el prestigio, mientras aquellos sobre los cuales puede cimentar el desarrollo son: el índice de calidad y la acreditación internacional JCI.

3.2 MATRIZ INTERNA Y EXTERNA IE

Para la elaboración de la matriz Interna y Externa se tomó como insumo los resultados arrojados por el diagnóstico interno – Perfil de Capacidades Interna (PCI) y por el diagnóstico externo – Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM).

Se procede a elaborar una matriz de 3 por 3 cuadrantes, ubicando en el eje horizontal el puntaje correspondiente al diagnóstico interno y en el eje vertical el valor correspondiente al diagnóstico externo.

Figura 18. Matriz Interna y Externa IE



El Hospital Internacional se ubica en el cuadrante V, la posición estratégica de las organizaciones que se ubican en los cuadrantes III, V, VII, son posiciones correspondientes a conservar y mantener y se recomienda la elección de estrategias como penetración de mercado y desarrollo de producto.

3.3 MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN PEEA

Esta herramienta considera 4 enfoques de las cuales 2 se refieren a factores internos: Fortaleza Financiera (FF) y Ventaja Competitiva (VC) y las 2 restantes a factores externos: Estabilidad Ambiental (EA) y Fortaleza de la Industria (FI), estos 4 factores son determinantes en la definición de la posición estratégica empresarial.

Se consideran los criterios de evaluación dentro de cada uno de los factores y se procede a realizar la calificación correspondiente.

La aplicación de la herramienta arrojó los siguientes resultados:

Figura 19. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción PEEA

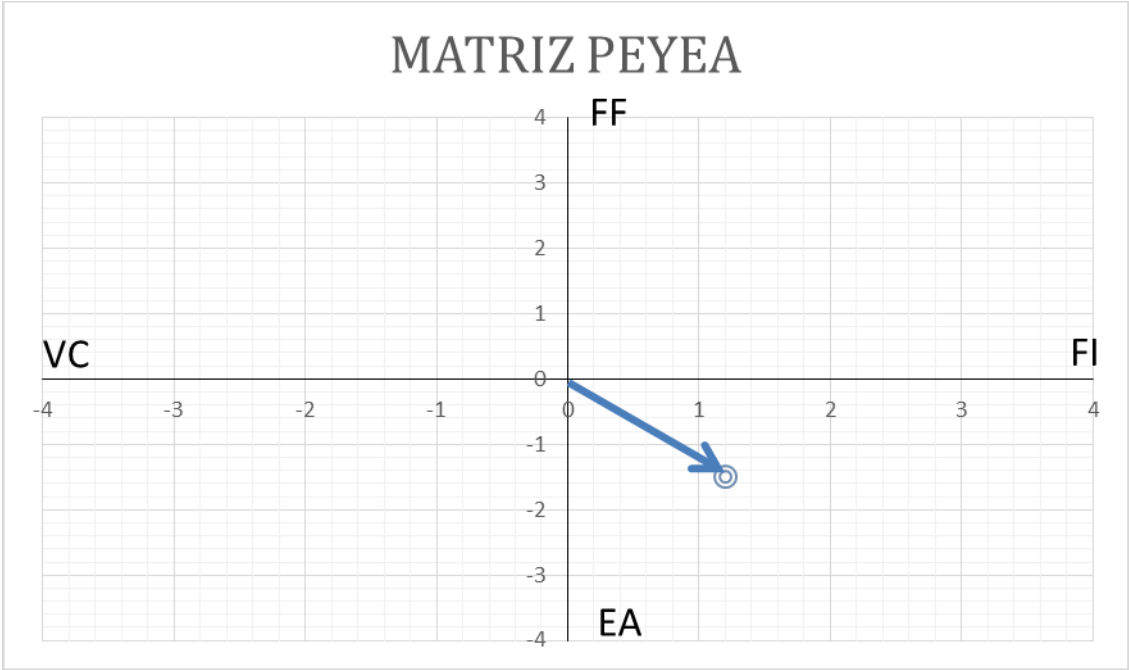


Tabla 8. Calificación Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción - PEEA

POSICION ESTRATEGICA INTERNA	CALIFICACION
FORTALEZAS FINANCIERAS	
CREACIÓN DE VALOR	2
RENTABILIDAD	2
LIQUIDEZ	1
CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO	1
TOTAL	6
PROMEDIO	1,50
VENTAJA COMPETITIVA	
NIVEL DE SATISFACCION Y SERVICIO AL CLIENTE	-2
MARKETING MIX	-3
NIVEL DE CALIDAD	-1
DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO	
TOTAL	-6
PROMEDIO	-2
POSICION ESTRATEGICA EXTERNA	CALIFICACION
ESTABILIDAD DEL AMBIENTE	
PERCEPCIÓN PAIS	-2
CRECIMIENTO DEL MERCADO	-2
REGULACIÓN POLITICA -NORMATIVA	-3
CAMBIOS TECNOLOGICOS	-5
TOTAL	-1
PROMEDIO	-3,00
FUERZAS DE LA INDUSTRIA	
CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	3
CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES	1
NIVEL DE COMPETENCIA (ACTUAL Y POTENCIAL)	2
PRODUCTOS SUSTITUTOS	5
BARRERAS DE ENTRADA	5
TOTAL	11
PROMEDIO	3,2

Eje X: VC + FI	1,2
Eje Y: EA + FF	-1,50

El Hospital Internacional de Colombia de acuerdo con esta metodología se ubica en el cuadrante competitivo, se recomienda utilizar las estrategias de: Integración, penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de productos, y

alianzas estratégicas, la ubicación refleja una empresa con ventajas competitivas en una industria de crecimiento rápido.

3.4 MATRIZ DE LA ESTRATEGIA PRINCIPAL

Esta herramienta plantea la identificación de una posición estratégica y recomendaciones acerca de la estrategia a utilizar basado en 2 criterios: Crecimiento del mercado (Alto o bajo) y Posición Competitiva (Fuerte – Débil). Una vez definidos estos criterios la posición estará delimitada en uno de los 4 cuadrantes

Figura 20. Matriz de la estrategia Principal



Fuente: Conceptos de Administración Estratégica Fred R David36

36 FRED, David. Conceptos de administración estratégica. 9 ed. México: Pearson Educación, 2003. 336 P. ISBN 9702604273.

El Hospital Internacional de Colombia se encuentra en un mercado creciente tanto el mercado de servicios de salud nacional como el de turismo de salud, sin embargo la posición competitiva tiende a ser débil si se compara con Instituciones de Salud del ámbito internacional, lo cual ubica al Hospital Internacional en el cuadrante II.

Las empresas que se localizan en el cuadrante II necesitan evaluar su estrategia actual hacia el mercado en forma seria, pues aunque su industria está en crecimiento, no pueden competir de manera eficaz y necesitan determinar el motivo por el que la estrategia actual de la empresa no funciona y de qué modo la empresa podría cambiar para mejorar la productividad. Puesto que las empresas situadas en el cuadrante II están en una industria de crecimiento rápido del mercado, una estrategia intensiva (en forma opuesta a una estrategia de integración o de diversificación) es por lo general la primera opción que se debe tomar en cuenta; sin embargo, si la empresa carece de una capacidad distintiva o ventaja competitiva, entonces, la integración horizontal es a menudo una alternativa deseable. La enajenación o la liquidación deben considerarse como un último recurso.

3.5 MATRIZ DOFA

Con base en el desarrollo de las metodologías p descritas se construye el análisis DOFA en el cual se plantean las debilidades y fortalezas de la Fundación Cardiovascular de Colombia y del Hospital Internacional de Colombia, así como las oportunidades y amenazas del sector en el que se ubicará la empresa.

Tabla 9. Debilidades y Fortalezas

Debilidades	Fortalezas
1. Bajo posicionamiento de Marca de la Fundación Cardiovascular de Colombia y asociada solo a patologías Cardiovasculares. 2. Baja Capacidad de Endeudamiento dado el nivel de endeudamiento actual y los coverment establecidos por los organismos de financiamiento. 3. Actualmente el indicador de rotación de personal indica una Alta rotación de los colaboradores. 4. La liquidez de la institución esta en niveles adecuados con restricción para inversión de nuevos proyectos. 5. Baja Participación de Mercado.	1. La rentabilidad generada ha permanecido constante y en % atractivos de acuerdo al sector. 2. Alto nivel de satisfacción del cliente de acuerdo a las evaluaciones mensuales de los últimos 2 años. 3. Se cuenta con Tecnología blanda (Procesos) documentados y puestos en marcha bajo estándares internacionales Joint Commission. 4. La planta física y tecnológica del Hospital Internacional es nueva y acorde con los servicios ofertados. 5. Capacidad Instalada disponible y para la demanda estimada y cuota de mercado proyectada

Las principales debilidades se encuentran en las variables de mercadeo tales como el posicionamiento de marca y la participación en el mercado tanto nacional como internacional, al igual que los factores financieros como la liquidez y la capacidad de endeudamiento.

En cuanto a las oportunidades del sector se encuentran el incremento de las patologías de alta complejidad ligado de la creciente preocupación por los estilos de vida y el incremento del gasto en salud como parte del PIB, las amenazas más representativas por su parte corresponde a la concentración del poder de negociación en los proveedores y clientes así como la alta regulación del sector.

Tabla 10. Debilidades y Fortalezas

Oportunidades	Amenazas
<p>1. Incremento constante del PIB Per Cápita desde el año 2005 en Estados Unidos, Europa, Asia Central y Colombia.</p> <p>2. Predominancia a nivel global de programas de seguridad social bajo esquemas de medicina pre pagada o fondos de financiación privados.</p> <p>3. Incremento en las patologías de alta complejidad lo que representa de manera directa un aumento en el tamaño del mercado.</p> <p>4. Desarrollo de estilos de vida saludables y mayor preocupación por el cuidado de la salud.</p> <p>5. Mejora de la Percepción internacional de Colombia con relación a la seguridad del entorno y la facilidad para el desarrollo de negocios.</p> <p>6. Pocas opciones de productos sustitutos para el tratamiento de patologías de alta complejidad.</p>	<p>1. Alta regulación del sector salud en Colombia acompañado de deficiencia en el planteamiento de las regulaciones en las cuales se encuentran diferentes ambigüedades al igual que falta de seguimiento y control a la ejecución de las mismas.</p> <p>2. Lento Desarrollo tecnológico en salud en Colombia y altas restricciones de acceso a los desarrollos tecnológicos globales.</p> <p>3. Alta Capacidad y poder de negociación de los proveedores.</p> <p>4. Alta Capacidad y poder de negociación de los clientes.</p> <p>5. Dado el crecimiento del mercado y oportunidades del mismo, el número de competidores y competidores potenciales se encuentra en aumento.</p>

Para los hallazgos se definen posibles acciones a efectuar con el fin de mitigar las debilidades y amenazas y fortalecer las oportunidades y fortalezas del Hospital Internacional de Colombia.

Tabla 11. Análisis DOFA

Acciones DO	Acciones DA
(D1-O5) Planteamiento de un programa conjunto estado - entidades privadas- Hospital Internacional de Colombia (HIC) con el fin de promover y desarrollar conjuntamente la marca país y el HIC.	(D2-D4-A1-A4-A5) Establecimiento de una mesa sectorial en la cual participen: El estado, Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud, Entidades Prestadoras de Servicio de Salud, con el fin de trabajar de manera conjunta en los proyectos de ley y regulaciones actuales del sector en pro de buscar mecanismos de financiamiento conjunto que permitan un beneficio común.
(D5 - O1- O2-O3) Desarrollo de alianzas estratégicas con aseguradoras o centros de atención de salud internacionales que referencien el HIC como un nodo de atención de servicios de salud de alta complejidad.	(D1-D5-A3) Desarrollo de Alianzas estratégicas con los proveedores
	(D1-D5-A4) Desarrollo de Alianzas estratégicas con los clientes
(D5-O4-O6) Desarrollo de programas de promoción y prevención como herramienta para la captación de pacientes de alto riesgo para determinadas patologías.	(D4-A5) Propender de manera colectiva con los competidores actuales acciones que redunden en beneficios comunes tales como: negociación con los proveedores como bloque y no como un solo participante, negociación en bloque de tarifas con los clientes.
Acciones FO	Acciones FA
(F4-F5-03-06) Establecer una estrategia para el desarrollo y/o penetración de mercados nacional e internacional aprovechando la capacidad instalada disponible, la infraestructura y planta física así como el crecimiento global de las patologías de alta complejidad.	(F3-A1-A5) Establecer un nivel de relacionamiento alto con las entidades de control de tal manera que permitan al HIC posicionarse como pionero en la implementación de prácticas y procesos internacionales y ser referencia y guía para la reglamentación y regulación de las mismas.
(F1-F2-F3-F4-O1-02) Plantear actividades de innovación en el servicio que permitan atraer un mercado de pacientes premium, dispuestos a pagar un mayor monto por un nivel de servicio superior al estándar	(F2-F3-A4-A5) Definir y propender por la implementación de un nuevo modelo de contratación con las Entidades en el cual se pague una tarifa preferencial en la medida en que se cumplan indicadores de gestión y satisfacción definidos de manera conjunta tales como: infecciones, satisfacción del cliente, reingresos entre otros.
(F2-F3-F5-O4-O6) Desarrollo de productos de promoción y prevención dirigidos a un nivel premium con una mayor predisposición al cuidado de la salud y a pagar por un mejor servicio	(F1- A3-A2) Buscar alianzas con proveedores que permitan la adquisición de nueva tecnología bajo diferentes modalidades de financiamiento tales como arrendamientos, comodato u otras modalidades que permitan un beneficio conjunto.
(F3- O2-O3-O5) Establecer alianzas con aseguradoras o centros de salud internacionales que referencien pacientes al HIC como nodo de atención acreditado internacionalmente.	

3.6 DEFINICIÓN DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA

El desarrollo del diagnóstico interno mediante la metodología de perfil de capacidades internas y el diagnóstico externo realizado bajo la metodología del perfil de oportunidades y amenazas del medio así como la aplicación de las herramientas enunciadas anteriormente es el insumo principal para la definición de la posición estratégica del Hospital Internacional de Colombia.

Las estrategias genéricas que se recomienda por cada herramienta aplicada responden a la posición estratégica que considera la posición competitiva de la organización y el crecimiento del mercado, la siguiente tabla presenta las estrategias recomendadas de manera general según los resultados arrojados en las herramientas.

Tabla 12. Estrategias genéricas recomendadas

Herramienta	Estrategias recomendadas
IE	Penetración de mercado
	Desarrollo de productos
PEYEA	Penetración de mercado
	Desarrollo de mercados
	Desarrollo de productos
	Integración
	Alianzas estratégicas
ESTRATEGIA PRINCIPAL	Penetración de mercado
	Desarrollo de mercados
	Desarrollo de productos
	Integración
	Diversificación concéntrica

Tres estrategias genéricas resultan comunes a las herramientas aplicadas estas son las estrategias de penetración, desarrollo de mercados y/o productos principalmente, otras de las estrategias que presentaron incidencia fueron las relacionadas con integración y alianzas estratégicas.

El Hospital Internacional se ubicará en un mercado en crecimiento con oferta de oportunidades propias del sector salud en el cual la demanda del servicio se encuentra en crecimiento constante dado el aumento de las patologías y del tamaño del mercado, sin embargo no se puede dejar de lado las amenazas que el sector presenta dada la coyuntura del sistema de seguridad social de salud de Colombia y los riesgos de liquidez en el sector.

A primera vista se podría deducir erróneamente que la posición estratégica es de crecimiento, sin embargo la posición estratégica es de conservar y mantener, lo que le permitirá al Hospital Internacional de Colombia crecer de acuerdo a las proyecciones y metas establecidas pero realizarlo con cautela considerando las amenazas actuales del sector.

4. DEFINICION DEL FUTURO DEL HOSPITAL INTERNACIONAL DE COLOMBIA.

Para la construcción de la visión y misión se realizaron 3 grupos focales, uno al cual asistieron los jefes de servicios médicos, otro en el que participaron los jefes de enfermería y un tercer grupo con personal administrativo del Instituto del Corazón de Floridablanca.

En los grupos focales se realizó una socialización del proyecto del Hospital Internacional a los participantes y se capacitó acerca de la metodología para la construcción de la visión y misión, se solicitó a los participantes que construyeran una propuesta de visión y misión.

En la construcción de las propuestas los participantes debían considerar y contener en la visión: descripción de la actividad futura, el propósito o descripción futura, clientes a los cuales atenderá, las soluciones por las cuales será reconocido y el código ético por el cual se destacará la organización; con relación a la misión: actividad de la organización, propósito, clientes, soluciones, código ético.

Se realizó la tabulación de la propuesta planteadas en cada grupo focal, de igual forma con la participación del equipo de planeación del HIC, la Dirección Ejecutiva y la Dirección General de Operaciones se definen 3 propuestas finales que contemplaron las diferentes opiniones de los grupos médicos, asistenciales y administrativos, estas propuestas quedaran predefinidas y previo a la entrada en funcionamiento del HIC se determinará cuál de estas será la definitiva.

4.1 VISIÓN

Las propuestas finales de la visión son:

1. En el 2025 el HIC será una de las mejores instituciones de salud a nivel internacional, reconocida por la innovación y calidad de sus servicios relacionados principalmente con las especialidades de oncología, traumatología, neurología y cuidado de la mujer.
2. En el 2025 será reconocida como una de las mejores instituciones de salud de América Latina, centro de referencia nacional e internacional para la atención de condiciones de salud relacionadas especialmente con las áreas de oncología, traumatología, neurología y cuidado de la mujer.
3. En el año 2025, el HIC será una institución destacada globalmente por la prestación de servicios de salud innovadores y de calidad relacionados con las especialidades de oncología, traumatología, neurología y cuidado de la mujer.

En las propuestas se pueden identificar los siguientes elementos comunes independientes de la redacción en sí de la propuesta:

1. Actividad Futura

Prestación de servicios de salud

2. Propósito

Ser reconocidos a nivel internacional como un centro de referencia en la prestación de servicios de salud

3. Clientes

Especialidades de oncología, traumatología, neurología y cuidado de la mujer

4. Soluciones

Servicios de salud innovadores y de calidad,

5. Código ético

Trato humanizado y seguridad del paciente

En el Anexo A se pueden encontrar las diferentes propuestas de visión planteadas por colaboradores que participaron en los equipos de trabajo.

4.2 MISIÓN

Las propuestas finales de la misión son:

- 1.** Prestar servicios integrales de salud para alcanzar en cada individuo el mejor grado de bienestar centrado en sus necesidades, con resultados clínicos y niveles de calidad y seguridad a la altura de los más destacados hospitales del mundo, integrando las mejores prácticas clínicas con innovación, investigación y educación.
- 2.** El HIC es una institución que presta servicios de salud enfocado en las especialidades de oncología, traumatología, neurología y cuidado de la mujer destaca por la calidad e innovación en el servicio y por la orientación a la satisfacción y seguridad del paciente mediante un trato amable y humanizado.

3. El HIC es una organización prestadora de servicios de salud, altamente calificados que se enfatizan en brindar calidad y satisfacción al cliente y contribuir al desarrollo del sector.

En las propuestas se pueden identificar los siguientes elementos comunes independientes de la redacción en sí de la propuesta:

1. Actividad de la organización

Prestación de servicios de salud

2. Propósito

Calidad e innovación en el servicio, orientación a la satisfacción y seguridad del paciente

3. Clientes

Enfocado en las especialidades de oncología, traumatología, neurología y cuidado de la mujer

4. Soluciones

Servicios de salud con calidad e innovación en el servicio

5. Código ético

Trato amable y humanizado

En el Anexo B se pueden encontrar las diferentes propuestas de misión planteadas por colaboradores que participaron en los equipos de trabajo.

5. PLANTEAMIENTO ESTRATEGICO

El planteamiento estratégico se desarrolló con base en los elementos plasmados en la visión y misión del Hospital Internacional de Colombia así como cada uno de los hallazgos identificados en el diagnóstico interno, externo y de la definición de la posición estratégica.

Para lograr la visión del Hospital Internacional de Colombia se requiere del desarrollo de estrategias de Penetración de Mercado, Desarrollo de mercado que son estrategias intensivas que le permitan establecer una posición estratégica fuerte y dominante, al ser una nueva unidad de negocio la posición en el mercado y el nivel de ventas en los primeros ciclos del negocio resultan vitales para el desarrollo financiero y operativo de la organización, se hacen de igual manera necesario el desarrollo de alianzas estratégicas que serán de gran utilidad para la mitigación de los riesgos en el sector así como para el desarrollo de ventajas competitivas tales como barreras de entrada y de salida del sector y el incremento del poder de negociación con los proveedores de la organización.

Para las estrategias denominadas previamente se especifican las actividades a desarrollar las fechas establecidas, los resultados esperados, el presupuesto y los resultados esperados como resultado del desarrollo de dichas actividades.

La Tabla 13 Permite visualizar el mapa estratégico para el Hospital Internacional de Colombia para el periodo de tiempo comprendido en el año 2015 – 2016.

El desarrollo del Plan estratégico iniciará la primera semana del mes de Septiembre del año 2015 y tiene como última fecha de finalización de actividades la primera semana del mes de Agosto del año 2016, el presupuesto asignado para

el plan corresponde a \$879.550.000 que equivale al 0,24% de las ventas proyectadas para el año 2016 del Hospital Internacional de Colombia.

Se plantean 7 estrategias, estas pueden agruparse en dos enfoques, las primeras 3 estrategias están enfocadas al desarrollo y penetración de mercados, mientras las 4 siguientes tienen como fin principal el establecimiento de alianzas estratégicas con los stakeholders de mayor impacto estratégico para el Hospital Internacional de Colombia.

Tabla 13. Mapa Estratégico para el Hospital Internacional de Colombia

ENFOQUE DE LA ESTRATEGIA	ESTRATEGIA	Resultados esperados	Presupuesto	Fecha Inicio	Fecha Finalización
Penetración de mercado	(D5-O4-O6) Desarrollo de programas de promoción y prevención como herramienta para la captación de pacientes de alto riesgo para determinadas patologías.	1% de las ventas mensuales del HIC proveniente de los programas de promoción y prevención	\$ 23.900.000	S1 Octubre	S1 Abril
	(F4-F5-03-06) Establecer las actividades de enfoque en un mercado internacional y de un segmento aspiracional nacional, para el desarrollo y penetración de mercados nacional e internacional aprovechando la capacidad instalada disponible, la infraestructura y planta física así como el crecimiento global de las patologías de alta complejidad.	92% de ocupación de la capacidad instalada del HIC Incremento de 35% de las ventas de aseguradoras internacionales con las que se tiene convenio 15% de las ventas provenientes de nuevos clientes internacionales	\$ 678.000.000	S1 Septiembre	S1 Enero
	(F1-F2-F3-F4-O1-02) Plantear actividades de innovación en el servicio que permitan atraer un mercado de pacientes Premium, dispuestos a pagar un mayor monto por un nivel de servicio superior al estándar	1% de las ventas mensuales del HIC en los servicios Premium desarrollados	\$ 40.000.000	S1 Septiembre	S1 Mayo
Establecer Alianzas Estratégicas con los Stakeholders claves para el éxito del Hospital Internacional de Colombia	(D1-O5) Planteamiento de un programa conjunto estado - entidades privadas- Hospital Internacional de Colombia (HIC) con el fin de promover y desarrollar conjuntamente la marca país y el HIC.	Consolidación del programa de la marca país que posicione a Colombia como destino de turismo médico	\$ 11.650.000	S1 Octubre	S1 Agosto
	(D1-D5-A3) Desarrollo de Alianzas estratégicas con los proveedores	Establecer alianza estratégica con 5 proveedores, estableciendo al menos una alianza en los siguientes grupos de suministros: insumos médicos, medicamentos, equipos médicos	\$ 4.000.000	S1 Septiembre	S4 Mayo
	(D1-D5-A4) Desarrollo de Alianzas estratégicas con los clientes	Establecer alianza estratégica con 10 Clientes; 2 Clientes de aseguradoras del régimen contributivo, 2 Aseguradoras de regímenes especiales y pólizas privadas, 6 aseguradoras internacionales	\$ 63.800.000	S1 Septiembre	S2 Mayo
	(F3-A1-A5) Establecer un nivel de relacionamiento alto con las entidades de control de tal manera que permitan al HIC posicionarse como pionero en la implementación de prácticas y procesos internacionales y ser referencia y guía para la reglamentación y regulación de las mismas.	Desarrollo de 2 proyectos en el que el HIC sea pionero en conjunto con las entidades de control	\$ 58.200.000	S1 Septiembre	S1 Febrero
TOTAL			\$ 879.550.000	S1 Septiembre	S1 Agosto

5.1 ESTRATEGIA 1

La Primera estrategia corresponde al desarrollo de programas de promoción y prevención como herramienta para la captación de pacientes de alto riesgo para determinadas patologías; las oportunidades identificadas con relación al desarrollo de estilos de vida saludables y mayor preocupación por el cuidado de la salud así como las pocas opciones de productos sustitutos para el tratamiento de patologías de alta complejidad son oportunidades en las cuales se basa el planteamiento de esta estrategia así como la posibilidad de mejorar la participación del mercado al incrementar la captación de pacientes.

Con la implementación de esta estrategia se espera que al menos el 1% de las ventas del HIC lo que equivale a \$ 3.600.000.000 provengan de las ventas realizadas a pacientes por promoción y prevención, el Desarrollo de esta estrategia tendrá un costo de \$23.900.000, se iniciará en la primera semana de Octubre de 2015 y finalizará en la primera semana de Abril de 2016.

Tabla 14. Mapa Estrategia 1

1. (D5-O4-O6) Desarrollo de programas de promoción y prevención como herramienta para la captación de pacientes de alto riesgo para determinadas patologías.						
N	TACTICA	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FINAL	PRESUPUESTO	RESULTADO ESPERADO
1	Elaborar el perfil epidemiológico de pacientes atendidos por la FCV	Director de Investigaciones	S1 Octubre	S4 Octubre	\$ -	1% de las ventas mensuales del HIC proveniente de los programas de promoción y prevención
2	Identificar el perfil epidemiológico de la población objetivo del HIC	Director de Salud - Director de Investigaciones	S1 Octubre	S4 Octubre	\$ -	
3	Definir los factores de riesgo de las patologías que podrán ser atendidas en el HIC	Director de Salud	S1 Noviembre	S2 Noviembre	\$ -	
4	Identificar los factores de riesgo que podrían ser atendidos mediante el desarrollo de un programa de promoción y prevención	Director de Salud - Director administrativo y Financiero HIC	S3 Noviembre	S4 Noviembre	\$ -	
5	Selección de los factores de riesgo que serán atendidos mediante el programa de promoción y prevención	Director de Salud	S1 Diciembre	S1 Diciembre	\$ -	
6	Diseño del programa de promoción y prevención	Jefe médico Promoción y prevención	S2 Diciembre	S4 Diciembre	\$ -	
7	Presentación del programa ante la Gerencia para revisión y ajustes	Jefe médico Promoción y prevención	S1 Enero	S1 Enero	\$ -	
8	Ajustes al programa de promoción y prevención	Jefe médico Promoción y prevención	S2 Enero	S2 Enero	\$ -	
9	Socializar y divulgar el programa ante las ERPS y el público objetivo	Gerencia del HIC	S3 Enero	S4 Febrero	\$ 6.000.000	
10	Puesta en marcha del programa de promoción y prevención	Jefe médico Promoción y prevención	S1 Marzo	S1 Abril	\$ 17.900.000	

5.2 ESTRATEGIA 2

La segunda estrategia corresponde al establecimiento de las actividades de enfoque en un mercado internacional y de un segmento aspiracional nacional, para el desarrollo y penetración de mercados nacional e internacional aprovechando la capacidad instalada disponible, la infraestructura y planta física así como el crecimiento global de las patologías de alta complejidad.

Tabla 15. Mapa Estrategia 2

2. (F4-F5-03-06) Establecer las actividades de enfoque en un mercado internacional y de un segmento aspiracional nacional, para el desarrollo y penetración de mercados nacional e internacional aprovechando la capacidad instalada disponible, la infraestructura y planta física así como el crecimiento global de las patologías de alta complejidad.						
N	TACTICA	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FINAL	PRESUPUESTO	RESULTADO ESPERADO
1	Realizar un proceso de investigación de mercados que permita identificar el mercado (Nacional) en el cual se encuentra el HIC	Director de Mercadeo	S1 Septiembre	S1 Noviembre	\$ 3.000.000	92% de ocupación de la capacidad instalada del HIC Incremento de 35% de las ventas de aseguradoras internacionales con las que se tiene convenio 15% de las ventas provenientes de nuevos clientes internacionales
2	Seleccionar el mercado objetivo (Nacional) del HIC	Director de Mercadeo	S2 Noviembre	S2 Noviembre	\$ -	
3	Aprobación del mercado objetivo por parte de la Dirección Ejecutiva	Director de Mercadeo - Director Ejecutivo	S2 Noviembre	S2 Noviembre	\$ -	
4	Diseño del plan de ventas (Nacional) que permita llegar y aumentar la cuota del mercado objetivo	Director de Mercadeo	S3 Noviembre	S3 Diciembre	\$ -	
5	Aprobación del plan de ventas (Nacional) por parte de la Dirección Ejecutiva	Director de Mercadeo - Director Ejecutivo	S4 Diciembre	S4 Diciembre	\$ -	
6	Puesta en marcha de las acciones establecidas en el plan de ventas (Nacional)	Director de Mercadeo	S1 Enero		\$ 201.600.000	
7	Realizar un proceso de investigación de mercados que permita identificar el mercado (Internacional) en el cual se encuentra el HIC	Director Comercial	S1 Septiembre	S1 Noviembre	\$ 3.000.000	
8	Seleccionar el mercado objetivo (Internacional) del HIC	Director Comercial	S2 Noviembre	S2 Noviembre	\$ -	
9	Aprobación del mercado objetivo por parte de la Dirección Ejecutiva	Director Comercial - Director Ejecutivo	S2 Noviembre	S2 Noviembre	\$ -	
10	Diseño del plan de ventas (Internacional) que permita llegar y aumentar la cuota del mercado objetivo	Director Comercial	S3 Noviembre	S3 Diciembre	\$ -	
11	Aprobación del plan de ventas (Internacional) por parte de la Dirección Ejecutiva	Director Comercial - Director Ejecutivo	S4 Diciembre	S4 Diciembre	\$ -	
12	Puesta en marcha de las acciones establecidas en el plan de ventas (Internacional)	Director Comercial	S1 Enero		\$ 470.400.000	

La Estrategia está basada en las fortalezas del Hospital Internacional de Colombia como la adecuación de la planta física y la capacidad instalada disponible para incrementar la participación del mercado y desarrollar mercados nuevos de un segmento con alto poder adquisitivo que incrementará la rentabilidad de los servicios, al igual que cimentada en la oportunidad del sector en cuanto al incremento de las patologías de alta complejidad lo que implica un incremento del

tamaño del mercado así como la falta de productos sustitutos a las patologías de alta complejidad.

Con la implementación de esta Estrategia se espera alcanzar el 92% de ocupación de la capacidad instalada del HIC, incrementar en un 35% las ventas de aseguradoras internacionales con las que se tiene convenio actualmente y alcanzar un 15% de las ventas del Hospital Internacional de Colombia provenientes de nuevos clientes internacionales, se proyecta iniciar el desarrollo del plan la primera semana de Septiembre de 2015 y Finalizar la primera semana de Enero de 2015, el presupuesto asignado será de \$678.000.000.

5.3 ESTRATEGIA 3

La Planta física del Hospital Internacional de Colombia diseñada y planificada para satisfacer las necesidades del mercado internacional, el alto nivel de satisfacción del cliente en los servicios de salud ofertados por la Fundación Cardiovascular de Colombia constituyen junto con el crecimiento del PIB per cápita global y la predominancia de programas de seguridad social particulares, la base para el diseño un programa de innovación en el servicio para atracción de pacientes Premium.

Tabla 16. Mapa Estrategia 3

3. (F1-F2-F3-F4-O1-O2) Plantear actividades de innovación en el servicio que permitan atraer un mercado de pacientes Premium, dispuestos a pagar un mayor monto por un nivel de servicio superior al estándar						
N	TACTICA	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FINAL	PRESUPUESTO	RESULTADO ESPERADO
1	Caracterizar el cliente - paciente Premium al cual se quiere llegar con las actividades de innovación en el servicio	Subgerente de Servicio al Cliente	S1 Septiembre	S2 Septiembre	\$ -	1% de las ventas mensuales del HIC en los servicios Premium desarrollados
2	Realizar una prueba de concepto con un grupo focal de clientes objetivos	Subgerente de Servicio al Cliente	S3 Septiembre	S1 Diciembre	\$ 2.000.000	
3	Diseñar el programa de atención Premium	Subgerente de Servicio al Cliente	S2 Diciembre	S2 Enero	\$ -	
4	Validar el programa por parte de la Dirección Ejecutiva	Subgerente de Servicio al Cliente - Director Ejecutivo	S3 Enero	S3 Enero	\$ -	
5	Ajustar el programa de acuerdo a los requerimientos	Subgerente de Servicio al Cliente	S4 Enero	S4 Enero	\$ -	
6	Socializar el programa al mercado objetivo	Gerente HIC - Director de Mercadeo	S1 Febrero	S1 Marzo	\$ 2.000.000	
7	Puesta en marcha del programa	Subgerente de Servicio al Cliente	S1 Abril	S1 Mayo	\$ 36.000.000	

Se espera iniciar en el la primera semana de Septiembre de 2015 y Finalizar en la primera semana de Mayo del 2016, con un presupuesto de \$40.000.000 y un resultado esperado del 1% de ventas del Hospital Internacional de Colombia proveniente de los servicios Premium desarrollados.

5.4 ESTRATEGIA 4

Una de las debilidades a las cuales se debe afrontar el Hospital Internacional de Colombia es el bajo posicionamiento de marca de la Fundación Cardiovascular de Colombia, adicional a la vinculación a la creencia errónea de que solo se atienden

patologías cardiovasculares, esta debilidad se debe trabajar sobre esta debilidad aprovechando la oportunidad en cuanto a la mejora de la percepción internacional de Colombia con relación a la seguridad del entorno y la facilidad para el desarrollo de negocios, la cuarta estrategia surge de la integración de estos aspectos, al plantear un programa conjunto estado – entidades privadas para promover y desarrollar conjuntamente la marca país y la marca Hospital Internacional de Colombia

Se espera iniciar en el la primera semana de Octubre de 2015 y Finalizar en la primera semana de Agosto del 2016, con un presupuesto de \$11.650.000.

Ver Tabla 17.

5.5 ESTRATEGIA 5

La baja participación en el mercado y posicionamiento de marca adicional a la alta capacidad de negociación de los proveedores requiere el diseño y puesta en marcha de una estrategia en la cual se logren establecer alianzas con proveedores críticos para el Hospital Internacional de Colombia.

Se proyecta el desarrollo de esta Estrategia desde la primera semana de Septiembre de 2015 y finalizará la cuarta semana de Mayo de 2016, el presupuesto asignado es de \$4.000.000

Ver Tabla 18.

5.6 ESTRATEGIA 6

La baja participación en el mercado y posicionamiento de marca adicional a la alta capacidad de negociación de los clientes requiere el diseño y puesta en marcha de una estrategia en la cual se logre establecer alianzas estratégicas con clientes (aseguradoras) con liquidez y situación financiera sólida cuyos pacientes objetivos sean pacientes de alto poder adquisitivo, con capacidad de pago y cuyo factor decisorio de compra no sea el precio.

Se proyecta el desarrollo de esta estrategia desde la primera semana de Septiembre de 2015 y finalizará la cuarta semana de Febrero de 2016, el presupuesto asignado es de \$63.800.000

Ver Tabla 19.

Tabla 17. Mapa Estrategia 4

4. (D1-05) Planteamiento de un programa conjunto estado - entidades privadas- Hospital Internacional de Colombia (HIC) con el fin de promover y desarrollar conjuntamente la marca país y el HIC.						
N	TACTICA	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FINAL	PRESUPUESTO	RESULTADO ESPERADO
1	Identificar las entidades y organizaciones Privadas que podrían interesarse en el desarrollo de la marca país	Director Mercadeo - Director Comercial	S1 Octubre	S2 Octubre	\$ -	Pacientes internacionales provenientes de 5 países de los que no se habían atendido pacientes
2	Identificar las entidades y organizaciones del Estado que desarrollan actividades en pro del posicionamiento de la marca país	Director Mercadeo - Director Comercial	S1 Octubre	S2 Octubre	\$ -	
3	Contactar con las entidades identificadas y plantear un cronograma y presupuesto para el trabajo de manera conjunta en pro del desarrollo de la marca país	Director Mercadeo - Director Comercial - Director Ejecutivo	S3 Octubre	S3 Diciembre	\$ 5.500.000	
4	Establecer el programa y sus participantes	Representante de la Entidad - Director Ejecutivo	S2 Enero	S 1 Febrero	\$ 150.000	
5	Caracterizar el perfil del cliente internacional para el turismo medico	Representante de la entidad - Director Mercadeo - Director Comercial	S2 Febrero	S2 Marzo	\$ -	
6	Elaborar una propuesta de posicionamiento del país como un destino de turismo médico	Representante de la entidad - Director Mercadeo - Director Comercial	S 2 Marzo	S 4 Mayo	\$ -	
7	Socializar la propuesta con los participantes del programa	Representante de la entidad - Director Mercadeo - Director Comercial	S1 Junio	S1 Junio	\$ -	
8	Puesta en marcha de las iniciativas planteadas	Representante de la entidad - Director Mercadeo - Director Comercial	S1 Julio	S1 Agosto	\$ 6.000.000	

Tabla 18. Mapa Estrategia 5

5. (D1-D5-A3) Desarrollo de Alianzas estratégicas con los proveedores						
N	TACTICA	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FINAL	PRESUPUESTO	RESULTADO ESPERADO
1	Definir una metodología que permita identificar los proveedores claves para el HIC	Director Cadena de Abastecimiento y Suministros	S1 Septiembre	S2 Septiembre	\$ -	Establecer alianza estratégica con 5 proveedores, estableciendo al menos una alianza en los siguientes grupos de suministros: insumos médicos, medicamentos, equipos médicos
2	Evaluar los proveedores bajo el criterio previamente definido	Director Cadena de Abastecimiento y Suministros	S3 Septiembre	S4 Octubre	\$ -	
3	Identificar los proveedores claves con los que se pueda plantear una alianza estratégica	Director Cadena de Abastecimiento y Suministros	S1 Noviembre	S2 Noviembre	\$ -	
4	Presentación de los proveedores definidos como claves ante la Dirección Ejecutiva para validación o replanteamiento de los mismos	Director Cadena de Abastecimiento y Suministros	S3 Noviembre	S3 Noviembre	\$ -	
5	Elaborar los términos y condiciones para el planteamiento de la alianza con los proveedores seleccionados	Director Cadena de Abastecimiento y Suministros	S4 Noviembre	S1 Diciembre	\$ -	
6	Presentación de los términos y condiciones de la alianza ante la Dirección Ejecutiva para validación o replanteamiento de los mismos	Director Cadena de Abastecimiento y Suministros - Director Ejecutivo	S2 Diciembre	S2 Diciembre	\$ -	
7	Contactar a los proveedores para realizar la presentación de la propuesta	Director Cadena de Abastecimiento y Suministros - Director Ejecutivo	S3 Diciembre	S4 Enero	\$ 4.000.000	
8	Ajuste a la propuesta de acuerdo a las solicitudes que puedan presentarse	Director Cadena de Abastecimiento y Suministros - Director Ejecutivo	S1 Febrero	S4 Febrero	\$ -	
9	Aprobación de la propuesta por parte del proveedor	Proveedor - Director Cadena de Abastecimiento y Suministros	S1 Marzo	S4 Abril	\$ -	
10	Inicio de las condiciones y términos de la alianza	Proveedor - Director Cadena de Abastecimiento y Suministros	S4 Abril	S4 Mayo	\$ -	

Tabla 19. Mapa Estrategia 6

6. (D1-D5-A4) Desarrollo de Alianzas estratégicas con los clientes						
N	TACTICA	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FINAL	PRESUPUESTO	RESULTADO ESPERADO
1	Definir una metodología que permita identificar los clientes claves para el HIC	Gerente - Director Ejecutivo	S1 Septiembre	S2 Septiembre	\$ -	Establecer alianza estratégica con 10 Clientes; 2 Clientes de aseguradoras del régimen contributivo, 2 Aseguradoras de regimenes especiales y polizas privadas, 6 aseguradoras internacionales
2	Evaluar los clientes bajo el criterio previamente definido	Gerente - Director de Negociación	S3 Septiembre	S3 Octubre	\$ -	
3	Identificar los clientes claves con los que se pueda plantear una alianza estratégica	Gerente - Director de Negociación	S4 Octubre	S1 Noviembre	\$ -	
4	Presentación de los clientes definidos como claves ante la Dirección Ejecutiva para validación o replanteamiento de los mismos	Gerente - Director Ejecutivo	S2 Noviembre	S2 Noviembre	\$ -	
5	Elaborar los términos y condiciones para el planteamiento de la alianza con los clientes seleccionados	Gerente	S3 Noviembre	S2 Diciembre	\$ -	
6	Presentación de los términos y condiciones de la alianza ante la Dirección Ejecutiva para validación o replanteamiento de los mismos	Gerente - Director Ejecutivo	S3 Diciembre	S3 Diciembre	\$ -	
7	Contactar a los clientes para realizar la presentación de la propuesta	Gerente - Director de Negociación	S4 Diciembre	S4 Enero	\$ 2.600.000	
8	Ajuste a la propuesta de acuerdo a las solicitudes que puedan presentarse	Gerente	S1 Febrero	S4 Febrero	\$ -	
9	Aprobación de la propuesta por parte del cliente	Gerente - Director de Negociación - Cliente	S1 Marzo	S1 Abril	\$ -	
10	Inicio de las condiciones y términos de la alianza	Gerente - Director de Negociación - Cliente	S2 Abril	S2 Mayo	\$ 61.200.000	

5.7 ESTRATEGIA 7

El Incremento de los competidores y competidores potenciales para el turismo en salud en Colombia así como la alta regulación del sector salud en Colombia y la deficiencia en el planteamiento y seguimiento de esta , son amenazas que el Hospital Internacional de Colombia puede aprovechar considerando que es un

referente en cuanto al cumplimiento de normatividad y sistemas integrados de gestión, se plantea una estrategia para trabajar de manera conjunta con el estado y las entidades de control que le permitan al Hospital Internacional de Colombia participar en el diseño y seguimiento de la regulación del sector en Colombia posicionándose como pionera y avanzando en la construcción de barreras de entrada y salida a la industria.

Se proyecta el desarrollo de esta estrategia desde la primera semana de Septiembre de 2015 y finalizará la cuarta semana de Diciembre de 2016, el presupuesto asignado es de \$58.200.000

Tabla 20. Mapa Estrategia 7

7. (F3-A1-A5) Establecer un nivel de relacionamiento alto con las entidades de control de tal manera que permitan al HIC posicionarse como pionero en la implementación de prácticas y procesos internacionales y ser referencia y guía para la reglamentación y regulación de las mismas.						
N	TACTICA	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FINAL	PRESUPUESTO	RESULTADO ESPERADO
1	Identificar las entidades de control que ejercen un rol clave y critico en la regulación del sector	Director oficina juridica	S1 Septiembre	S1 Septiembre	\$ -	Desarrollo de 2 proyectos en el que el HIC sea pionero en conjunto con las entidades de control
2	Establecer un equipo interdisciplinario de la FCV para el estudio de la reglamentación actual y el planteamiento , observación de nuevas reglamentaciones	Director Oficina Juridica - Director Ejecutivo	S1 Septiembre	S1 Octubre	\$ -	
3	Diseñar un esquema de colaboración interinstitucional con las entidades de control	Director Oficina Juridica - Director Ejecutivo	S2 Octubre	S4 Octubre	\$ -	
4	Establecer contacto con las entidades de control con el fin de plantear el acercamiento y trabajo de manera conjunta	Director oficina juridica	S1 Noviembre	S4 Diciembre	\$ -	
5	Puesta en marcha del esquema planteado	Director oficina juridica	S1 Enero	S1 Febrero	\$ 58.200.000	

5.8 IMPACTO FINANCIERO

El total del presupuesto para el desarrollo de las estrategias, y actividades planteadas es de \$ 879.550.000 y el impacto esperado en cuanto a ingresos en el desarrollo del plan es de \$ 61.200.000.000, el desarrollo del plan corresponde a un 1,44% del valor del beneficio esperado y un 0,24% de las ventas del Hospital Internacional de Colombia en el año 2016.

Tabla 21. Impacto financiero

ESTRATEGIA	Resultados esperados	Presupuesto	Impacto Financiero
(D5-O4-O6) Desarrollo de programas de promoción y prevención como herramienta para la captación de pacientes de alto riesgo para determinadas patologías.	1% de las ventas mensuales del HIC proveniente de los programas de promoción y prevención	\$ 23.900.000	\$ 3.600.000.000
(F4-F5-03-06) Establecer las actividades de enfoque en un mercado internacional y de un segmento aspiracional nacional, para el desarrollo y penetración de mercados nacional e internacional aprovechando la capacidad instalada disponible, la infraestructura y planta física así como el crecimiento global de las patologías de alta complejidad.	92% de ocupación de la capacidad instalada del HIC Incremento de 35% de las ventas de aseguradoras internacionales con las que se tiene convenio 15% de las ventas provenientes de nuevos clientes internacionales	\$ 678.000.000	\$ 54.000.000.000
(F1-F2-F3-F4-O1-02) Plantear actividades de innovación en el servicio que permitan atraer un mercado de pacientes Premium, dispuestos a pagar un mayor monto por un nivel de servicio superior al estándar	1% de las ventas mensuales del HIC en los servicios Premium desarrollados	\$ 40.000.000	\$ 3.600.000.000
(D1-O5) Planteamiento de un programa conjunto estado - entidades privadas- Hospital Internacional de Colombia (HIC) con el fin de promover y desarrollar conjuntamente la marca país y el HIC.	Consolidación del programa de la marca país que posicione a Colombia como destino de turismo médico	\$ 11.650.000	\$ -
(D1-D5-A3) Desarrollo de Alianzas estratégicas con los proveedores	Establecer alianza estratégica con 5 proveedores, estableciendo al menos una alianza en los siguientes grupos de suministros: insumos médicos, medicamentos, equipos médicos	\$ 4.000.000	\$ -
(D1-D5-A4) Desarrollo de Alianzas estratégicas con los clientes	Establecer alianza estratégica con 10 Clientes; 2 Clientes de aseguradoras del régimen contributivo, 2 Aseguradoras de regímenes especiales y pólizas privadas, 6 aseguradoras internacionales	\$ 63.800.000	\$ -
(F3-A1-A5) Establecer un nivel de relacionamiento alto con las entidades de control de tal manera que permitan al HIC posicionarse como pionero en la implementación de prácticas y procesos internacionales y ser referencia y guía para la reglamentación y regulación de las mismas.	Desarrollo de 2 proyectos en el que el HIC sea pionero en conjunto con las entidades de control	\$ 58.200.000	\$ -
TOTAL		\$ 879.550.000	\$ 61.200.000.000

5.9 SEGUIMIENTO AL PLANTEAMIENTO ESTRATEGICO

Con el fin de aportar un mecanismo para el seguimiento al planteamiento estratégico se definen indicadores que permitirán realizar un monitoreo de las actividades planteadas así como del avance y logros con relación a los resultados esperados en el despliegue de las estrategias.

Se plantea una batería de 25 indicadores que facilitaran el seguimiento a los resultados esperados.

Tabla 22. Indicadores

ESTRATEGIA	Resultados esperados	Número de Indicadores
(D5-O4-O6) Desarrollo de programas de promoción y prevención como herramienta para la captación de pacientes de alto riesgo para determinadas patologías.	1% de las ventas mensuales del HIC proveniente de los programas de promoción y prevención	3
(F4-F5-03-06) Establecer las actividades de enfoque en un mercado internacional y de un segmento aspiracional nacional, para el desarrollo y penetración de mercados nacional e internacional aprovechando la capacidad instalada disponible, la infraestructura y planta física así como el crecimiento global de las patologías de alta complejidad.	92% de ocupación de la capacidad instalada del HIC Incremento de 35% de las ventas de aseguradoras internacionales con las que se tiene convenio 15% de las ventas provenientes de nuevos clientes internacionales	5
(F1-F2-F3-F4-O1-02) Plantear actividades de innovación en el servicio que permitan atraer un mercado de pacientes Premium, dispuestos a pagar un mayor monto por un nivel de servicio superior al estándar	1% de las ventas mensuales del HIC en los servicios Premium desarrollados	4
(D1-O5) Planteamiento de un programa conjunto estado - entidades privadas- Hospital Internacional de Colombia (HIC) con el fin de promover y desarrollar conjuntamente la marca país y el HIC.	Consolidación del programa de la marca país que posicione a Colombia como destino de turismo médico	3
(D1-D5-A3) Desarrollo de Alianzas estratégicas con los proveedores	Establecer alianza estratégica con 5 proveedores, estableciendo al menos una alianza en los siguientes grupos de suministros: insumos médicos, medicamentos, equipos médicos	4
(D1-D5-A4) Desarrollo de Alianzas estratégicas con los clientes	Establecer alianza estratégica con 10 Clientes; 2 Clientes de aseguradoras del régimen contributivo, 2 Aseguradoras de regímenes especiales y pólizas privadas, 6 aseguradoras internacionales	4
(F3-A1-A5) Establecer un nivel de relacionamiento alto con las entidades de control de tal manera que permitan al HIC posicionarse como pionero en la implementación de prácticas y procesos internacionales y ser referencia y guía para la reglamentación y regulación de las mismas.	Desarrollo de 2 proyectos en el que el HIC sea pionero en conjunto con las entidades de control	2
TOTAL		25

Los indicadores fueron planteados con el acompañamiento del área de Planeación y Calidad de la Fundación Cardiovascular de Colombia y bajo las directrices estipuladas por la Joint Commission International, entidad que realiza la acreditación internacional de salud, se establecer para cada indicador:

- 6. Nombre:** Hace referencia al nombre con el que se identificará el indicador en la institución
- 7. Objetivo:** Es la definición del propósito del indicador y su análisis
- 8. Tipo de Indicador:** si hace referencia a un indicador de Eficiencia (proceso), Eficacia (Resultado) o de Efectividad.
- 9. Formula:** Expresa la forma de cálculo del indicador
- 10. Meta:** Define los rangos de medición discriminando los valores considerados sobresalientes, aceptables y no cumplido
- 11. Unidad de medida:** es el tipo de unidad por ejemplo porcentaje, decimal, para indicadores médicos suele expresarse razones gramos / hora
- 12. Frecuencia:** se refiere a la periodicidad en que se tomaran los datos
- 13. Fuente de los datos:** lugar del cual se extraen los datos
- 14. Responsable de la toma de los datos**
- 15. Responsable análisis de la información**
- 16. Responsable toma de decisiones**

La descripción de cada indicador se encuentra disponible en el Anexo C

6. CONCLUSIONES

1. El sector salud calificado como el entorno externo en el cual se proyecta el Hospital Internacional de Colombia es un ambiente en el que predominan amenazas en cuanto a los cambios de legislación y la concentración del poder de negociación en proveedores y aseguradores, dichas amenazas tienden a compensarse con los recursos que el gobierno nacional está destinando para desarrollar el sector salud como una industria de clase mundial, se recomienda un monitoreo constante al entorno para identificar las nuevas amenazas y oportunidades que puedan surgir.
2. El Hospital Internacional de Colombia fue concebido para ser un centro de referencia internacional en el desarrollo y prestación de soluciones de salud por lo cual contará con la tecnología y capacidad instalada, los procesos con los cuales se operará estarán alineados con estándares internacionales de calidad, el Hospital Internacional deberá fortalecer las actividades de mercadeo parara mejorar el posicionamiento de marca y participación en el mercado.
3. La nueva unidad de negocios de la Fundación Cardiovascular de Colombia el Hospital Internacional de Colombia se ubica en una posición estratégica de crecimiento sin embargo esta posición está al límite con una posición de conservar y mantener, aunque predomina el crecimiento al ser un negocio nuevo donde prima la necesidad de alcanzar la ocupación y ventas proyectadas para la unidad estratégica de negocios.
4. Las estrategias planteadas se pueden agrupar en dos enfoques un grupo de estrategias se orientadas principalmente a mejorar la posición en el mercado,

logrando un mayor número de clientes en los mercados actuales, mercados nuevos y posicionamiento del Hospital Internacional de Colombia y un segundo grupo de estrategias que buscan el desarrollo de alianzas estratégicas con los stakeholders con el fin de distribuir el poder de negociación de los clientes y proveedores.

7. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda realizar a través de la Dirección de gestión integral y de Planeación corporativa un monitoreo constante del entorno interno y externo del Hospital Internacional de Colombia y realizar un ejercicio formal de evaluación del entorno y la posición estratégica anualmente.
2. Considerando el impacto de la implementación de las estrategias que se estima en un aproximado de \$ 61.200.000.000 se recomienda la implementación de las estrategias acorde al presupuesto sugerido de \$ 879.550.000, si se considera el costo del presupuesto solo como un valor nominal pudiera tenerse por alto y correr el riesgo de disminuir el presupuesto asignado con las consecuencias que esto implica, pero al compararlo con las ventas estimadas el presupuesto estimado representa el 0,24% de las ventas proyectadas del Hospital Internacional de Colombia en el año 2016.
3. Se recomienda con el apoyo de la Dirección de Gestión Humana introducir en los planes de entrenamiento del cargo temática relacionada con la estrategia de la organización, estas actividades deberán realizarse de manera permanente y constante para asegurar la alineación de los colaboradores.
4. Al desarrollar el planteamiento estratégico para el Hospital Internacional de Colombia se pudo identificar que no se cuenta con un ejercicio formal de planeación estratégica para las Unidades de Negocio que son parte de la Fundación Cardiovascular y que prestarán soporte a la operación del Hospital Internacional de Colombia, se recomienda emprender un ejercicio formal de planteamiento estratégico para estas unidades con el soporte de la Dirección de gestión integral, este ejercicio le permitirá a los líderes tener mayor claridad

acerca del futuro de la organización, desplegar y alinear la estrategia con los colaboradores.

BIBLIOGRAFIA

ACKOFF, Rusell L Planificación de la empresa del futuro. Planear o ser planeado. México: Limusa: 1983. 357 P. ISBN 9789681816179.

BANCO DE LA REPUBLICA (BANCO CENTRAL DE COLOMBIA) – Resumen Ejecutivo informe de la junta directiva al Congreso de la república. [En línea]. [Consultado el 1 de septiembre de 2014]. Disponible en: [http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/ijd_jul_2014_resumen.pdf?__utma=1.140255710.1417732008.1417732008.1417881798.2&__utmb=1.1.10.1417881798&__utmc=1&__utmz=1.1417732008.1.1.utmcsr=\(direct\)|utmccn=\(direct\)|utmcmd=\(none\)&__utmv=-&__utmk=230129052](http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/ijd_jul_2014_resumen.pdf?__utma=1.140255710.1417732008.1417732008.1417881798.2&__utmb=1.1.10.1417881798&__utmc=1&__utmz=1.1417732008.1.1.utmcsr=(direct)|utmccn=(direct)|utmcmd=(none)&__utmv=-&__utmk=230129052)

BANCO DE LA REPUBLICA (BANCO CENTRAL DE COLOMBIA) – Resumen Ejecutivo informe de la junta directiva al Congreso de la república. [En línea]. [Consultado el 1 de septiembre de 2014]. Disponible en: <http://www.banrep.gov.co/es/trm>

BANCO MUNDIAL. INB per cápita, método Atlas (US\$ a precios actuales). [En línea]. [Consultado el 1 de septiembre de 2014]. Disponible en: Tomado de banco mundial: <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GNP.PCAP.CD/countries/CO-XJ-US-7E?display=graph>

DOING BUSINESS. Facilidad para hacer negocios en Colombia. [En línea]. [Consultado el 1 de septiembre de 2014]. Disponible en: <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/colombia/>

FRED, David. Conceptos de administración estratégica. 9 ed. México: Pearson Educación, 2003. 336 P. ISBN 9702604273.

FUNDACIÓN CARDIOVASCULAR DE COLOMBIA. Direccionamiento estratégico Instituto del Corazón – Sistema de gestión de la calidad. [Intranet]. Floridablanca, SOFT Fundación Cardiovascular de Colombia. 0,03 Gb. Disponible en: <http://dedalo.fcv.org:82/calidad/>.

GOODSTEIN. Leonard et al. Planeación estratégica aplicada: Como desarrollar un plan que realmente funcione. Bogotá: Mc Graw Hill, 1998. 442 P. ISBN 9586007065.

KEPNER TREGOE. Vision in action. How to integrate your company's strategic goals into day to day management decisions. sl: Fireside: 1990. 219 P. ISBN 9780671706432.

MINISTERIO DE SALUD DE COLOMBIA. Medicamentos y Tecnologías. [En línea]. [Consultado el 1 de septiembre de 2014]. Disponible en: <http://www.minsalud.gov.co/salud/MT/Paginas/home-medicamentos-y-tecnologias.aspx>

MINTZBERG, Henry et al. Safari a la estrategia: Una vista guiada por la jungla del management estratégico. sl: Granica, 1999. 511 P. ISBN 9789506412913.

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS. [En línea]. [Consultado el 1 de septiembre de 2014]. Disponible en: <http://www.un.org/spanish/popin/data.html>

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD. Health Expenditures Maps. [En línea]. [Consultado el 1 de septiembre de 2014]. Disponible en: http://www.who.int/health-accounts/expenditures_maps/en/

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD. Mortality and global health estimates.[En línea]. [Consultado el 1 de septiembre de 2014].Disponible en: http://www.who.int/gho/mortality_burden_disease/en/

PORTER E, Michael. Ser competitivo. España: Deusto, 2009. 550 P. ISBN 8423426955.

PROCOLOMBIA. Zonas Francas y otros beneficios en Colombia. [En línea]. [Consultado el 1 de septiembre de 2014].Disponible en: <http://www.inviertaencolombia.com.co/zonas-francas-y-otros-incentivos.html>

SALLENAVE, Jean Paul. Gerencia y planeación Estratégica. Bogotá: Norma, 2004. 347 P. ISBN 9580470294.

SERNA GOMEZ, Humberto Gerencia Estratégica. Teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos índices de gestión. 8 ed. Bogota: 3R Editores: 2003. 413 P. ISBN 9789589613771.

TRANSFORMACIÓNPRODUCTIVA. Turismo de salud – Presentación lanzamiento de planes. [En línea].Transformación productiva. [Consultado el 1 de noviembre de 2010].Disponible en: <http://www.ptp.com.co/contenido/contenido.aspx?conID=31&catID=730>

TRANSFORMACIÓNPRODUCTIVA. Turismo de salud – Presentación lanzamiento de planes. [En línea].Transformación productiva. [Consultado el 1 de septiembre de 2014].Disponible en: <https://www.ptp.com.co/documentos/Plan%20de%20Negocios%20Turismo%20de%20Salud.pdf>

VIZCAYA GUARIN, Carlos Augusto. Gerencia para el siglo XXI: Un modelo de gestión para el cambio empresarial. sl. S.N, 2011.

ANEXOS

ANEXO A PROPUESTAS DE VISION

N°	VISIÓN	1.Actividad Futura	2.Próposito	3.Clientes	4.Soluciones	5.Código ético
1	Para el año 2025 seremos la institución más reconocida en toda Latinoamérica y en una zona franca constituida con todas las especialidades en salud y ser el centro de acopio para toda Colombia teniendo procesos estandarizados lo cual nos hace competentes a la globalización de servicios.	Todas las especialidades en salud	Seremos la institución más reconocida en toda Latinoamérica y en una zona franca	Latinoamérica		
2	En el año 2020 ,el HIC estará posicionado como el más grande e importante complejo médico de América Latina que ofrezca los mejores productos y servicios en el área de la salud y que demande gran parte de la	Ofrezca los mejores productos y servicios en el área de la salud	El HIC estará posicionado como el más grande e importante complejo médico de América Latina	América Latina y que demande gran parte de la población internacional	Los mejores productos y servicios en el área de la salud	Los mejores productos y servicios

N°	VISIÓN	1.Actividad Futura	2.Próposito	3.Clientes	4.Soluciones	5.Código ético
	población internacional					
3	El HIC será una organización reconocida nacional e internacionalmente por su trato e innovación para el buen trato y especialización en patologías de alta complejidad.	Especialización en patologías de alta complejidad.	reconocida nacional e internacionalmente por su trato e innovación			buen trato
4	En el año 2025, la FCV será una gran organización establecida en el sector salud por su tecnología, servicios de salud y productos, orientados a satisfacer las necesidades de la comunidad.	tecnología, servicios de salud y productos	Satisfacer las necesidades de la comunidad.	comunidad		
5	En el año 2020, el HIC será una empresa que ofrecerá soluciones efectivas en el sector salud, en las especialidades de oncología, neurología, neonatología, ortopedia y traumatología dirigida a las diferentes entidades.	será una empresa que ofrecerá soluciones efectivas en el sector salud	En el año 2020, el HIC será una empresa que ofrecerá soluciones efectivas en el sector salud	Las diferentes entidades.	especialidades de oncología, neurología, neonatología, ortopedia y traumatología	

N°	VISIÓN	1.Actividad Futura	2.Próposito	3.Clientes	4.Soluciones	5.Código ético
6	En el año 2026, será una organización reconocida internacionalmente por la excelencia en la prestación de los servicios orientados principalmente a la atención en ortopedia y trauma, neurocirugía, perinatología y oncología.	Prestación de los servicios orientados principalmente a la atención en ortopedia y trauma, neurocirugía, perinatología y oncología.	En el año 2026, será una organización reconocida internacionalmente por la excelencia en la prestación de los servicios			
7	Para el año 2023, el HIC será un punto de referencia y reconocimiento a nivel nacional e internacional por su calidad, excelencia, servicio y experiencia en atención a pacientes con enfermedades catalogadas de alto riesgo, siendo nuestra prioridad y compromiso el mejorar su calidad de vida.	atención a pacientes con enfermedades catalogadas de alto riesgo	Para el año 2023, el HIC será un punto de referencia y reconocimiento a nivel nacional e internacional por su calidad, excelencia, servicio y experiencia.	pacientes con enfermedades catalogadas de alto riesgo		Nuestra prioridad y compromiso el mejorar su calidad de vida.

N°	VISIÓN	1.Actividad Futura	2.Próposito	3.Clientes	4.Soluciones	5.Código ético
8	Somos un equipo dedicado a la prestación de servicios de salud valorando las contribuciones intelectuales y profesionales de cada uno de nuestros miembros. Para el 2020, queremos promover los mejores servicios a nivel nacional e internacional brindando calidad y eficiencia.	Somos un equipo dedicado a la prestación de servicios de salud	Para el 2020, queremos promover los mejores servicios a nivel nacional e internacional brindando calidad y eficiencia.			Valorando las contribuciones intelectuales y profesionales de cada uno de nuestros miembros.
9	En el 2020, el HIC será la IPS latinoamericana mayormente reconocida a nivel internacional por la calidad humana, por el avance tecnológico y la excelencia en su servicio.		En el 2020, el HIC será la IPS latinoamericana mayormente reconocida a nivel internacional por la calidad humana, por el avance tecnológico y la excelencia en su servicio.			calidad humana

N°	VISIÓN	1.Actividad Futura	2.Próposito	3.Clientes	4.Soluciones	5.Código ético
10	En el 2035, el HIC será una organización reconocida a nivel nacional e internacional en los diferentes sectores de la salud, seremos considerados el complejo médico más importante del país donde se innova en la tecnología, la ciencia y será el lugar donde los especialistas de las diferentes áreas de la salud se reúnan para dar paso a continuas investigaciones; siendo un punto de referencia para el mundo.	complejo médico	En el 2035, el HIC será una organización reconocida a nivel nacional e internacional en los diferentes sectores de la salud, seremos considerados el complejo médico más importante del país			
11	En el año 2020, el HIC será una organización reconocida internacionalmente por la excelencia en la prestación de sus servicios orientados principalmente a oncología, neurología, perinatología y mujer.					

N°	VISIÓN	1.Actividad Futura	2.Próposito	3.Clientes	4.Soluciones	5.Código ético
12	En el 2025, el HIC será una institución de referencia nacional e internacional en la prestación de servicios de alta complejidad.	Prestación de servicios de alta complejidad.	En el 2025, el HIC será una institución de referencia nacional e internacional			
13	Ser un hospital internacional auto sostenible, líder en la prestación de servicios de salud de excelente calidad para enfermedades de alta complejidad.	Líder en la prestación de servicios de salud para enfermedades de alta complejidad.	Ser un hospital internacional auto sostenible			excelente calidad
14	Será una institución líder a nivel nacional e internacional, que trabajando bajo una política de gestión integral logra satisfacer las necesidades de sus clientes.	Será una institución líder a nivel nacional e internacional	Satisfacer las necesidades de sus clientes.			trabajando bajo una política de gestión integral
15	Para el año 2030, el HIC será reconocido a nivel nacional e internacional por la prestación de servicios en salud con alta calidad y uso de tecnología avanzada en las diferentes áreas de atención.	Prestación de servicios en salud				Alta calidad y uso de tecnología avanzada en las diferentes áreas de atención.

N°	VISIÓN	1.Actividad Futura	2.Próposito	3.Clientes	4.Soluciones	5.Código ético
16	El Hospital Internacional de Colombia será reconocido en el año 2020 a nivel nacional e internacional por mantener los más altos estándares de calidad en la prestación de servicios de salud que garantizan la comodidad del paciente y de su familia mediante un modelo de atención excelente por su nivel científico, humano tecnológico.	Prestación de servicios de salud	Será reconocido en el año 2020 a nivel nacional e internacional por mantener los más altos estándares de calidad en la prestación de servicios de salud	Paciente y familia.	servicios de salud	
17	En el año 2025, el Hospital Internacional de Colombia será líder nacional e internacional en la prestación de servicios integrales de salud, enfocados a ofrecer un ambiente agradable al paciente y su familia, bajo el cumplimiento de altos estándares de calidad y responsabilidad social.	Prestación de servicios integrales de salud.	En el año 2025, será líder nacional e internacional en la prestación de servicios integrales de salud.	Paciente y familia.	Servicios integrales de salud	Ofrecer un ambiente agradable al paciente y su familia, bajo el cumplimiento de altos estándares de calidad y responsabilidad social.

N°	VISIÓN	1.Actividad Futura	2.Próposito	3.Clientes	4.Soluciones	5.Código ético
18	Para el año 2020, el Hospital Internacional de Colombia, será renombrado como el mejor complejo médico que cumple todas las expectativas de la comunidad, manteniendo los estándares de calidad.		Para el año 2020, será renombrado como el mejor complejo médico.	comunidad		Cumple todas las expectativas de la comunidad, manteniendo los estándares de calidad.

	ADMINISTRATIVOS
	ASISTENCIALES
	MEDICOS

ANEXO B PROPUESTAS DE MISION

N°	MISIÓN	1.Actividad de la organización	2.Próposito	3.Clientes	4.Soluciones	5.Código ético
1	Somos el primer hospital universitario de Colombia que nos hace únicos , para seguir proyectando los mejores servicios especializados en salud cardiovascular, basados en la calidad científica , humana , y con desarrollo para un mejor futuro		Seguir proyectando los mejores servicios especializados en salud cardiovascular		Servicios especializados en salud cardiovascular	Calidad científica , humana , y con desarrollo para un mejor futuro
2	El HIC es una REALIDAD EMPRESARIAL de clase mundial que opera de una manera colaborativa , estratégica con excelencia y de corazón, ofreciendo productos y servicios de salud con los	Ofreciendo productos y servicios de salud	Superando las expectativas de sus clientes internos y externos	La comunidad internacional y nacional	Productos y servicios de salud con los más altos índices de calidad, efectividad e innovación	Opera de una manera colaborativa , estratégica con excelencia y de corazón

N°	MISIÓN	1.Actividad de la organización	2.Próposito	3.Clientes	4.Soluciones	5.Código ético
	<p>más altos índices de calidad, efectividad e innovación, que satisfacen plenamente la comunidad internacional y nacional superando las expectativas de sus clientes internos y externos</p>					
3	<p>El HIC será una organización sin ánimo de lucro con una política idónea donde los productos y servicios serán de excelencia y como organización internacional saber llegar al mercado mundial siendo reconocidos por nuestros valores y trato y ética profesional que nos hacen diferentes a los demás.</p>		<p>Saber llegar al mercado mundial siendo reconocidos por nuestros valores y trato y ética profesional que nos hacen diferentes a los demás.</p>		<p>productos y servicios de excelencia</p>	<p>Organización sin ánimo de lucro, reconocidos por nuestros valores y trato y ética profesional que nos hacen diferentes a los demás.</p>

N°	MISIÓN	1.Actividad de la organización	2.Próposito	3.Clientes	4.Soluciones	5.Código ético
4	La Fundación Cardiovascular de Colombia es una organización dedicada a la prestación de servicios de salud de muy alta calidad que busca ser pionera en innovación, tecnología y trato humano con sus pacientes.	organización dedicada a la prestación de servicios de salud	Busca ser pionera en innovación, tecnología y trato humano con sus pacientes.		servicios de salud de muy alta calidad	Trato humano con sus pacientes.
5	El HIC es una empresa que contribuye al desarrollo de la salud ofreciendo para ellos productos y servicios de la más alta calidad, reconocidos a nivel nacional e internacional.	empresa que contribuye al desarrollo de la salud		A nivel nacional e internacional.	Productos y servicios de la más alta calidad, reconocidos a nivel nacional e internacional.	
6	HIC es una organización que provee servicios de salud especializados en el área de ortopedia y traumatología,	organización que provee servicios de salud		La comunidad y los países aliados.	especializados en el área de ortopedia y traumatología, neurocirugía,	Buscando el bienestar de la comunidad y de los países aliados.

N°	MISIÓN	1.Actividad de la organización	2.Próposito	3.Clientes	4.Soluciones	5.Código ético
	neurocirugía, perinatología, oncología con altos estándares de calidad, reconocido internacionalmente en el sector salud, buscando el bienestar de la comunidad y de los países aliados.				perinatología , oncología	
7	El HIC es una organización empresarial que nace de la necesidad de proveer y desarrollar servicios en el sector salud, de alta calidad unido a la gran experiencia y fortaleza que se ha construido en la organización con el único objetivo de satisfacer las necesidades médico-quirúrgicas de nuestra comunidad nacional e	proveer y desarrollar servicios en el sector salud	con el único objetivo de satisfacer las necesidades médico-quirúrgicas	Nuestra comunidad nacional e internacional.		alta calidad unido a la gran experiencia y fortaleza

N°	MISIÓN	1.Actividad de la organización	2.Próposito	3.Clientes	4.Soluciones	5.Código ético
	internacional.					
8	El HIC es una entidad sin ánimo de lucro dedicada a mejorar el nivel de salud de las personas y proveer servicios médicos y hospitalarios con un alto nivel de calidad y las mejores tecnologías brindando así con eficiencia y oportunidad los mejores servicios a la comunidad sin ningún tipo de discriminación social, étnica , religiosa o nacionalidad.	mejorar el nivel de salud de las personas y proveer servicios médicos y hospitalarios	dedicada a mejorar el nivel de salud de las personas y proveer servicios médicos y hospitalarios con un alto nivel de calidad y las mejores tecnologías	comunidad	servicios médicos y hospitalarios	Servicios a la comunidad sin ningún tipo de discriminación social, étnica, religiosa o nacionalidad.
9	El HIC es una entidad sin ánimo de lucro creada con el fin de proveer servicios de salud con los más altos estándares de calidad y tecnología en busca del beneficio de la	proveer servicios de salud	proveer servicios de salud con los más altos estándares de calidad y tecnología	Comunidad nacional e internacional.		entidad sin ánimo de lucro

N°	MISIÓN	1.Actividad de la organización	2.Próposito	3.Clientes	4.Soluciones	5.Código ético
	comunidad nacional e internacional.					
10	El HIC es una organización empresarial privada , sin ánimo de lucro conformado por un equipo altamente calificado y formado en criterios médicos y éticos , que provee servicios y productos de salud de alta calidad , teniendo como finalidad principal el bienestar del paciente y su familia; teniendo como base la excelencia , la investigación e innovación tecnológica y el alto sentido social.	provee servicios y productos de salud	bienestar del paciente y su familia		un equipo altamente calificado y formado en criterios médicos y éticos , que provee servicios y productos de salud de alta calidad	La excelencia, la investigación e innovación tecnológica y el alto sentido social.
11	El HIC es una organización que ofrece servicios de salud especializados en las áreas de oncología,	organización que ofrece servicios de salud especializados	Buscando el bienestar de los países aliados.		servicios de salud especializados en las áreas de oncología ,	altos estándares de calidad

N°	MISIÓN	1.Actividad de la organización	2.Próposito	3.Clientes	4.Soluciones	5.Código ético
	neurología ortopedia y traumatología, perinatología y mujer; con altos estándares de calidad, reconocidos internacionalmente en el sector salud, buscando el bienestar de los países aliados.	en las áreas de oncología , neurología ortopedia y traumatología , perinatología y mujer			neurología ortopedia y traumatología , perinatología y mujer	
12	El HIC es una organización de salud que brinda atención de pacientes nacionales y exportación de servicios de salud de alta complejidad en las especialidades de cáncer trauma, mujer , neurología y otras especialidades con estándares de gestión y protocolos internacionales que trabaja con criterios	organización de salud que brinda atención de pacientes nacionales y exportación de servicios de salud de alta complejidad en las especialidades de cáncer trauma, mujer , neurología y		pacientes nacionales y exportación de servicios de salud	Cumplimiento de los servicios con los más altos niveles de calidad y seguridad en la atención del paciente, colaboradores y comunidad en general.	estándares de gestión y protocolos internacionales que trabaja con criterios médicos, éticos , científicos y tecnológicos con permanente formación y mejoramiento de las competencias

N°	MISIÓN	1.Actividad de la organización	2.Próposito	3.Clientes	4.Soluciones	5.Código ético
	médicos, éticos , científicos y tecnológicos con permanente formación y mejoramiento de las competencias garantizando el cumplimiento de los servicios con los más altos niveles de calidad y seguridad en la atención del paciente, colaboradores y comunidad en general.	otras especialidades				
13	Somos un hospital internacional sin ánimo de lucro, que brinda servicios integrales de salud de excelente calidad , comprometidos con la prevención ,diagnóstico, tratamiento y rehabilitación de las enfermedades de alta	brinda servicios integrales de salud	mejorar la calidad de vida		servicios integrales de salud de excelente calidad , comprometidos con la prevención ,diagnóstico, tratamiento y	basándonos en principios médicos , humanizados, científicos ,éticos y tecnológicos

N°	MISIÓN	1.Actividad de la organización	2.Próposito	3.Clientes	4.Soluciones	5.Código ético
	complejidad, la conservación del medio ambiente , que mejoren la calidad de vida basándonos en principios médicos , humanizados, científicos ,éticos y tecnológicos.				rehabilitación de las enfermedades de alta complejidad, la conservación del medio ambiente	
14	La FCV es una unidad empresarial que trabajando bajo los procesos de calidad, logra integrar un equipo humano garantizando la excelencia en los servicios y bajo el marco legal normativo, procura la protección del medio ambiente, la salud de sus trabajadores y de la comunidad a la que pertenece.	Procura la protección del medio ambiente, la salud de sus trabajadores y de la comunidad a la que pertenece.	garantizando la excelencia en los servicios y bajo el marco legal normativo	La salud de sus trabajadores y de la comunidad a la que pertenece.		bajo los procesos de calidad, logra integrar un equipo humano garantizando la excelencia
15	El HIC, es una organización sin ánimo	provee servicios de		Población nacional e	servicios de salud de alta	sin ánimo de lucro


N°	MISIÓN	1.Actividad de la organización	2.Próposito	3.Clientes	4.Soluciones	5.Código ético
	de lucro que provee servicios de salud de alta calidad a la población nacional e internacional.	salud		internacional.	calidad	
16	El Hospital Internacional de Colombia, es una institución de alta complejidad que se fundamenta en cuatro categorías misionales de calidad: Servicio Cardiovascular (adulto y pediátrico), Servicio en Neurociencias, Servicio Unidades de Cuidado Intensivo y Servicio de Trasplantes, con el propósito de satisfacer al cliente nacional e internacional y brindar comodidad durante la prestación del servicio.	Servicio Cardiovascular (adulto y pediátrico), Servicio en Neurociencias, Servicio Unidades de Cuidado Intensivo y Servicio de Trasplantes.	Satisfacer al cliente nacional e internacional y brindar comodidad durante la prestación del servicio.	Cliente nacional e internacional		Calidad y comodidad en la prestación del servicio.


N°	MISIÓN	1.Actividad de la organización	2.Próposito	3.Clientes	4.Soluciones	5.Código ético
17	El Hospital Internacional de Colombia, complejo médico más importante del país, es una organización centrada en la atención a pacientes nacionales y la exportación de servicios de salud , garantizando un ambiente ideal que brinde la mejor experiencia a pacientes y familiares, ofreciendo calidad científica , humana , y tecnológica.	Atención a pacientes nacionales y la exportación de servicios de salud	Brindar la mejor experiencia a pacientes y familiares, ofreciendo calidad científica, humana, y tecnológica.	Pacientes nacionales y la exportación de servicios de salud		Calidad científica, humana, y tecnológica.
18	El Hospital Internacional de Colombia, como Institución de la Fundación Cardiovascular de Colombia, busca brindar los servicios de salud de calidad a toda la comunidad nacional e	Servicios de salud	Brindar los servicios de salud de calidad a toda la comunidad nacional e internacional, buscando principalmente	Toda la comunidad nacional e internacional	Servicios de salud de calidad	Ciencia y tecnología, y contando con el mejor equipo humano

N°	MISIÓN	1.Actividad de la organización	2.Próposito	3.Clientes	4.Soluciones	5.Código ético
	internacional, basándose en la ciencia y la tecnología y contando con el mejor equipo humano buscando principalmente el bienestar del usuario y sus familias.		el bienestar del usuario y sus familias.			

	ADMINISTRATIVOS
	ASISTENCIALES
	MEDICOS

ANEXO C INDICADORES

 FICHA TÉCNICA DE INDICADORES												
Estrategia: Desarrollo de programas de promoción y prevención como herramienta para la captación de pacientes de alto riesgo para determinadas patologías.												
Resultados esperados: 1% de las ventas mensuales del HIC proveniente de los programas de promoción y prevención												
Nombre del Indicador	Objetivo del Indicador	Tipo de indicador	Fórmula	Metas del Indicador			Unidad de medida	Frecuencia de calculo	Fuente de datos	Responsable toma de datos	Responsable análisis de la información	Responsable toma de decisiones
				Sobresaliente	Aceptable	No Cumplida						
Ejecución presupuestal	Monitorear el avance al presupuesto asignado para el desarrollo del plan con el fin de garantizar que se realicen las acciones planteadas con los recursos financieros asignados	EFICIENCIA (PROCESO)	Valor ejecutado/ Valor presupuestado	80% - 100%	100% - 110%	>110%	%	Mensual	Ejecución presupuestal	Dirección Financiera	Jefe médico Promoción y prevención	Director administrativo HIC - Gerente HIC
Participación de las ventas por servicios	Supervisar el retorno en ventas de las actividades propuestas en el plan	EFICACIA (RESULTADO)	Ventas de los programas de promoción y prevención/Ventas del HIC	0,8 - 1%	0,6% - 0,79%	< 0,59%	%	Mensual	Informe de Facturación	Jefe de Facturación	Jefe médico Promoción y prevención	Director administrativo HIC - Gerente HIC
Participación de los pacientes por servicios	Evaluar si el programa de prevención y promoción están generando atenciones e impacto en número de clientes	EFICACIA (RESULTADO)	Pacientes atendidos en el programa de promoción y prevención/Total pacientes atendidos HIC	3 - 5%	2,9% - 1%	< 0,9%	%	Mensual	Informe de Atenciones	Jefe de Facturación	Jefe médico Promoción y prevención	Director administrativo HIC - Gerente HIC

 FICHA TÉCNICA DE INDICADORES												
Estrategia: Establecer las actividades de enfoque en un mercado internacional y de un segmento aspiracional nacional, para el desarrollo y penetración de mercados nacional e internacional aprovechando la capacidad instalada disponible, la infraestructura y planta física así como el crecimiento global de las patologías de alta complejidad.												
Resultados esperados: 92% de ocupación de la capacidad instalada del HIC Incremento de 35% de las ventas de aseguradoras internacionales con las que se tiene convenio 15% de las ventas provenientes de nuevos clientes internacionales												
Nombre del Indicador	Objetivo del Indicador	Tipo de indicador	Fórmula	Metas del Indicador			Unidad de medida	Frecuencia de cálculo	Fuente de datos	Responsable toma de datos	Responsable análisis de la información	Responsable toma de decisiones
				Sobresaliente	Aceptable	No Cumplida						
Ejecución presupuestal	Monitorear el avance al presupuesto asignado para el desarrollo del plan con el fin de garantizar que se realicen las acciones planteadas con los recursos financieros asignados	EFICIENCIA (PROCESO)	Valor ejecutado/ Valor presupuestado	80% - 100%	100% - 110%	>110%	%	Mensual	Ejecución presupuestal	Director Financiero	Director Comercial	Director comercial - Director administrativo y financiero - Gerente HIC
Ocupación	Determinar el grado de utilización de la capacidad instalada	EFICIENCIA (PROCESO)	(Días cama ocupadas / Días cama disponibles)*100	>92%	80% - 91,9%	<80%	%	Mensual	Censo diario de pacientes	Jefe de estadística	Director Comercial	Director comercial - Director administrativo y financiero - Gerente HIC
Incremento de ventas	Evaluar si las actividades planteadas están generando el retorno en el crecimiento de ventas proyectado	EFICACIA (RESULTADO)	(Ventas periodo final de comparación/Ventas Período inicial de comparación)-1*100	>35 %	25% - 35%	< 25%	%	Mensual y Anual	Informe de Facturación	Jefe de Facturación	Director Comercial	Director comercial - Director administrativo y financiero - Gerente HIC
Ocupación de pacientes internacionales	Realizar seguimiento a la participación de los pacientes internacionales en la ocupación de los servicios para determinar el impacto de las actividades en el mercado internacional	EFICIENCIA (PROCESO)	(Días cama ocupadas por pacientes internacionales/ Días cama disponibles)*100	>35 %	25% - 35%	< 25%	%	Mensual	Censo diario de pacientes	Jefe de estadística	Director Comercial Director de Salud	Director comercial - Director administrativo y financiero - Gerente HIC
Participación de las ventas de pacientes internacionales	Supervisar el retorno en ventas de las actividades propuestas en el plan	EFICACIA (RESULTADO)	Ventas de nuevos clientes internacionales/Ventas del HIC	> 15%	10 - 15%	<10 %	%	Mensual y Anual	Informe de Facturación	Jefe de Facturación	Director Comercial	Director comercial - Director administrativo y financiero - Gerente HIC



FICHA TÉCNICA DE INDICADORES

Estrategia: Plantear actividades de innovación en el servicio que permitan atraer un mercado de pacientes Premium, dispuestos a pagar un mayor monto por un nivel de servicio superior al estándar

Resultados esperados: 1% de las ventas mensuales del HIC en los servicios Premium desarrollados

Nombre del Indicador	Objetivo del Indicador	Tipo de indicador	Fórmula	Metas del Indicador			Unidad de medida	Frecuencia de calculo	Fuente de datos	Responsable toma de datos	Responsable análisis de la información	Responsable toma de decisiones
				Sobresaliente	Aceptable	No Cumplida						
Ejecución presupuestal	Monitorear el avance al presupuesto asignado para el desarrollo del plan con el fin de garantizar que se realizan las acciones planteadas con los recursos financieros asignados	EFICIENCIA (PROCESO)	Valor ejecutado/ Valor presupuestado	80% - 100%	100% - 110%	>110%	%	Mensual	Ejecución presupuestal	Dirección Financiera	Subgerente de Servicio al cliente	Director administrativo HIC - Gerente HIC
Participación de las ventas por servicios	Supervisar el retorno en ventas de las actividades propuestas en el plan	EFICACIA (RESULTADO)	Ventas de los servicios Premium desarrollados/Ventas del HIC	0,8 - 1%	0,6% - 0,79%	< 0,59%	%	Mensual	Informe de Facturación	Jefe de Facturación	Subgerente de Servicio al cliente	Director administrativo HIC - Gerente HIC
Participación de los pacientes por servicios	Evaluar si el programa de prevención y prevención están generando atenciones e impacto en número de clientes	EFICACIA (RESULTADO)	Pacientes atendidos en los servicios Premium/Total pacientes atendidos HIC	3 - 5%	2,9% - 1%	< 0,9%	%	Mensual	Informe de Atenciones	Jefe de Facturación	Subgerente de Servicio al cliente	Director administrativo HIC - Gerente HIC
Nuevos servicios Premium desarrollados	Determinar si en el desarrollo de nuevos servicios se están desarrollando servicios para segmentos Premium	EFICIENCIA (PROCESO)	Nuevos servicios Premium / Nuevos servicios desarrollados	> 10%	5% - 10%	< 5%	%	Trimestral	Informe de atenciones por servicios	Jefe de Facturación	Subgerente de Servicio al cliente	Director administrativo HIC - Gerente HIC



FICHA TÉCNICA DE INDICADORES

Estrategia: Planteamiento de un programa conjunto estado - entidades privadas- Hospital Internacional de Colombia (HIC) con el fin de promover y desarrollar conjuntamente la marca país y el HIC.

Resultados esperados: Pacientes internacionales provenientes de 5 países de los que no se habían atendido pacientes

Nombre del Indicador	Objetivo del Indicador	Tipo de indicador	Fórmula	Metas del Indicador			Unidad de medida	Frecuencia de calculo	Fuente de datos	Responsable toma de datos	Responsable análisis de la información	Responsable toma de decisiones
				Sobresaliente	Aceptable	No Cumplida						
Ejecución presupuestal	Monitorear el avance al presupuesto asignado para el desarrollo del plan con el fin de garantizar que se realizan las acciones planteadas con los recursos financieros asignados	EFICIENCIA (PROCESO)	Valor ejecutado/ Valor presupuestado	80% - 100%	100% - 110%	>110%	%	Mensual	Ejecución presupuestal	Dirección Financiera	Director de Mercadeo	Gerente HIC Director de Mercadeo
Impacto de la marca país en los pacientes internacionales (clientes)	Evaluar si las actividades emprendidas de marca país están impactando en la atracción de nuevos clientes internacionales	EFICIENCIA (PROCESO)	Pacientes internacionales atendidos que conocieron acerca del HIC por medio del programa de la marca país/ Pacientes internacionales	> 10%	5 - 10%	< 5 %	%	Trimestral	Encuesta pacientes internacionales	Director comercial	Director Comercial	Gerente HIC Director Comercial
Impacto de la marca país en los pacientes internacionales (países)	Evaluar si las actividades emprendidas de marca país están impactando en la atracción de nuevos clientes internacionales	EFICACIA (RESULTADO)	Nuevos países de procedencia de los pacientes internacionales	>5	De 3 a 5	<3	Número	Trimestral	Encuesta pacientes internacionales	Director comercial	Director Comercial	Gerente HIC Director Comercial



FICHA TÉCNICA DE INDICADORES

Estrategia: Desarrollo de Alianzas estratégicas con los proveedores

Resultados esperados: Establecer alianza estratégica con 5 proveedores, estableciendo al menos una alianza en los siguientes grupos de suministros: insumos médicos, medicamentos, equipos médicos

Nombre del Indicador	Objetivo del Indicador	Tipo de indicador	Fórmula	Metas del Indicador			Unidad de medida	Frecuencia de calculo	Fuente de datos	Responsable toma de datos	Responsable análisis de la información	Responsable toma de decisiones
				Sobresaliente	Aceptable	No Cumplida						
Ejecución presupuestal	Monitorear el avance al presupuesto asignado para el desarrollo del plan con el fin de garantizar que se realizan las acciones planteadas con los recursos financieros asignados	EFICIENCIA (PROCESO)	Valor ejecutado/ Valor presupuestado	80% - 100%	100% - 110%	>110%	%	Mensual	Ejecución presupuestal	Dirección Financiera	Director Cadena de Abastecimiento y suministros	Director Ejecutivo de la FCV Director Cadena de Abastecimiento y suministros
Desarrollo alianza proveedores insumos médicos	Evaluar si el desarrollo del plan esta teniendo impacto en la formalización de la alianza y en el desarrollo de la misma a través de las transacciones comerciales	EFICACIA (RESULTADO)	Valor de compras realizadas con el aliado en la línea insumos médicos /Valor compras de insumos médicos	>15%	10 - 15%	<10%	%	Trimestral	Informe de compras	Director Cadena de Abastecimiento y suministros	Director Cadena de Abastecimiento y suministros	Director Ejecutivo de la FCV Director Cadena de Abastecimiento y suministros
Desarrollo alianza proveedores medicamentos	Evaluar si el desarrollo del plan esta teniendo impacto en la formalización de la alianza y en el desarrollo de la misma a través de las transacciones comerciales	EFICACIA (RESULTADO)	Valor de compras realizadas con el aliado en la línea medicamentos /Valor compras de insumos médicos	>15%	10-15%	<10%	%	Trimestral	Informe de compras	Director Cadena de Abastecimiento y suministros	Director Cadena de Abastecimiento y suministros	Director Ejecutivo de la FCV Director Cadena de Abastecimiento y suministros
Desarrollo alianza proveedores equipos médicos	Evaluar si el desarrollo del plan esta teniendo impacto en la formalización de la alianza y en el desarrollo de la misma a través de las transacciones	EFICACIA (RESULTADO)	Valor de compras realizadas con el aliado en la línea equipos médicos /Valor compras de insumos médicos	>15%	10-15%	<10%	%	Trimestral	Informe de compras	Director Cadena de Abastecimiento y suministros	Director Cadena de Abastecimiento y suministros	Director Ejecutivo de la FCV Director Cadena de Abastecimiento y suministros



FICHA TÉCNICA DE INDICADORES

Estrategia: Desarrollo de Alianzas estratégicas con los clientes

Resultados esperados: Establecer alianza estratégica con 10 Clientes; 2 Clientes de aseguradoras del régimen contributivo, 2 Aseguradoras de regímenes especiales y pólizas privadas, 6 aseguradoras internacionales

Nombre del Indicador	Objetivo del Indicador	Tipo de indicador	Fórmula	Metas del Indicador			Unidad de medida	Frecuencia de calculo	Fuente de datos	Responsable toma de datos	Responsable análisis de la información	Responsable toma de decisiones
				Sobresaliente	Aceptable	No Cumplida						
Ejecución presupuestal	Monitorear el avance al presupuesto asignado para el desarrollo del plan con el fin de garantizar que se realizan las acciones planteadas con los recursos financieros asignados	EFICIENCIA (PROCESO)	Valor ejecutado/ Valor presupuestado	80% - 100%	100% - 110%	>110%	%	Mensual	Ejecución presupuestal	Dirección Financiera	Director Administrativo y Financiero HIC	Gerente HIC
Desarrollo alianza clientes contributivos	Evaluar si el desarrollo del plan esta teniendo impacto en la formalización de la alianza y en el desarrollo de la misma a través de las transacciones comerciales	EFICACIA (RESULTADO)	Ventas a clientes aliados Contributivo /Total de las ventas	>15%	10 - 15%	<10%	%	Trimestral	Informe de Facturación	Jefe de Facturación	Director Administrativo y Financiero HIC	Gerente HIC
Desarrollo alianza regímenes especiales	Evaluar si el desarrollo del plan esta teniendo impacto en la formalización de la alianza y en el desarrollo de la misma a través de las transacciones comerciales	EFICACIA (RESULTADO)	Ventas a clientes aliados regímenes especiales y pólizas privadas /Total de las ventas	>15%	10-15%	<10%	%	Trimestral	Informe de Facturación	Jefe de Facturación	Director Administrativo y Financiero HIC	Gerente HIC
Desarrollo alianza aseguradoras internacionales	Evaluar si el desarrollo del plan esta teniendo impacto en la formalización de la alianza y en el desarrollo de la misma a través de las transacciones	EFICACIA (RESULTADO)	Ventas a clientes aliados aseguradoras internacionales /Total de las ventas	>15%	10-15%	<10%	%	Trimestral	Informe de Facturación	Jefe de Facturación	Director Administrativo y Financiero HIC	Gerente HIC



FICHA TÉCNICA DE INDICADORES

Estrategia: Establecer un nivel de relacionamiento alto con las entidades de control de tal manera que permitan al HIC posicionarse como pionero en la implementación de prácticas y procesos internacionales y ser referencia y guía para la reglamentación y regulación de las mismas.

Resultados esperados: Desarrollo de 2 proyectos en el que el HIC sea pionero en conjunto con las entidades de control

Nombre del Indicador	Objetivo del Indicador	Tipo de indicador	Fórmula	Metas del Indicador			Unidad de medida	Frecuencia de calculo	Fuente de datos	Responsable toma de datos	Responsable análisis de la información	Responsable toma de decisiones
				Sobresaliente	Aceptable	No Cumplida						
Ejecución presupuestal	Monitorear el avance al presupuesto asignado para el desarrollo del plan con el fin de garantizar que se realizan las acciones planteadas con los recursos financieros asignados	EFICIENCIA (PROCESO)	Valor ejecutado/ Valor presupuestado	80% - 100%	100% - 110%	>110%	%	Mensual	Ejecución presupuestal	Director Financiero	Director Jurídico - Director de salud	Gerente HIC - Director Ejecutivo FCV
Proyectos legislativos	Monitorear el impacto y participación del HIC en la emisión de proyectos legislativos del sector salud	EFICACIA (RESULTADO)	Proyectos legislativos en los que el HIC participo en su formulación/ Nuevos proyectos legislativos del sector salud	> 2 proyectos	1 Proyecto	Ningún proyecto	Razón	Trimestral	Director Jurídico	Director Jurídico	Director Jurídico - Director de salud	Gerente HIC - Director Ejecutivo FCV