

**Factores que Afectan el Crecimiento y Posicionamiento del Centro Médico de Especialistas  
de Axa Colpatria en Bucaramanga**

**Mayra Alexandra Colmenares Cardozo**

**Adriana Maldonado Peña**

**Monografía para optar al título de  
Especialista en Administración de Servicios de Salud**

**Director:**

**Jorge Eliecer Figueroa Vargas**

**Magister en Dirección de Empresas**

**Universidad Industrial de Santander**

**Facultad de Salud**

**Escuela de Medicina**

**Especialización en Administración de Servicios de Salud**

**Bucaramanga**

**2017**

### **Agradecimientos**

A Dios por darnos la fortaleza y sabiduría para culminar nuestra especialización.

A nuestras familias por su apoyo incondicional.

Al Ingeniero Jorge Eliecer Figueroa Vargas, Director del proyecto, por su dedicación para orientarnos, por su aporte en conocimientos y experiencias.

Al Doctor Gabriel Sanabria representante legal de OC&H por su autorización para desarrollar este trabajo.

A Ingrith Julieth Cárdenas Directora del Centro Medico de Especialistas de Axa Colpatria en Bucaramanga, por toda su colaboración para poder desarrollar este proyecto.

A los docentes y directivos de la Especialización de Administración de Servicios de salud, por aportar sus conocimientos y experiencias para nuestro crecimiento profesional y personal.

**Tabla de Contenido**

	Pág.
Introducción	15
1. Objetivos	17
1.1 Objetivo General	17
1.2. Objetivos Específicos	17
2. Planteamiento del Problema	18
2.1. Definición del Problema	18
2.2 Justificación	20
3. Marco Teórico	21
3.1 Conceptos Asociados al Proyecto	21
3.1.1 Concepto de Marketing	21
3.1.2 Diferenciación y Posicionamiento.	23
3.1.3 Propuesta de Valor	23
3.1.4 Satisfacción del Cliente.	24
3.1.5 Mezcla de Promoción.	25
3.2 La Salud en Colombia	26
3.3. La Medicina Prepagada en Colombia	29
4. Generalidades de la Organización	31
4.1 Reseña Histórica	31
4.2. Misión	33
4.3 Visión	34
4.4. Principios	34
4.5 Valores	35

4.6 Objetivos Estratégicos	35
4.7 Mapa de Procesos	36
4.8 Organigrama	37
4.9 Portafolio de Servicios	38
4.10 Infraestructura	38
5. Metodología del Proyecto	39
5.1 Fase 1: Diagnóstico Interno	39
5.1.1 Caracterización de la Población.	39
5.1.2 Construcción del Instrumento.	44
5.1.3 Aplicación del Instrumento.	44
5.1.4 Organización de la Información.	45
5.1.5 Análisis de la Demanda de Servicios 2016 Y 2017	62
5.2. Fase 2: Diagnóstico Externo	71
5.2.1 Construcción del Instrumento.	71
5.2.2 Organización de la Información.	72
5.2.3 Análisis de la Información.	83
5.3 Fase 3: Priorización de los Factores que Afectan el Desarrollo de la Estrategia Comercial	86
6. Plan de Acción	94
7. Conclusiones	101
8. Recomendaciones	103
Referencia Bibliográfica	105
Apéndice	107

**Lista de Tablas**

	Pág.
Tabla 1. Evolución Cobertura Afiliados según Régimen 2010 – 2016.	28
Tabla 2. Población Afiliada A Entidades de Medicina Prepagada 2012 - 2014.	30
Tabla 3. Entidades de Medicina Prepagada Afiliados Septiembre de 2016.	31
Tabla 4. Usuarios Afiliados a Axa Colpatria Medicina Prepagada Sucursal Bucaramanga Enero 2016.	40
Tabla 5. Usuarios afiliados a Axa Colpatria Medicina Prepagada Sucursal Bucaramanga en Junio 2017.	42
Tabla 6. Matriz DOFA Diagnóstico Interno.	89
Tabla 7. Matriz DOFA Diagnóstico Externo.	93
Tabla 8. Liderazgo Gerencial.	95
Tabla 9. Plan de Mercadeo e Investigación de Mercados.	96
Tabla 10. Competencia.	96
Tabla 11. Marketing.	96
Tabla 12. Satisfacción del Cliente.	97
Tabla 13. Mejora en Área Comercial / Servicio.	97
Tabla 14. Misión.	98
Tabla 15. Servicios Ofrecidos por el Centro Médico.	98
Tabla 16. Otros Servicios Diferentes a Salud.	99
Tabla 17. Mercado / Clientes.	99
Tabla 18. Infraestructura Centro Medico Bucaramanga.	99
Tabla 19. Sedes.	99
Tabla 20. Servicio al Cliente.	100

Tabla 21. Medios de Promoción y Publicidad.

100

Tabla 22. Ventaja Competitiva.

100

Tabla 23. Crecimiento.

100

**Lista de Figuras**

	Pág.
Figura 1. Proceso de Marketing. Adaptado de Kotler, P., & Armstrong, G. (2012).	22
Figura 2. Posibles Propuestas de Valor.	24
Figura 3. Niveles de Satisfacción en el Cliente.	25
Figura 4. Evolución de la Compañía. Adaptado de Axa Colpatria. (2017).	32
Figura 5. Mapa de Procesos de OC&H.	36
Figura 6. Organigrama Axa Colpatria.	37
Figura 7. Fachada Centro Médico.	39
Figura 8. Pirámide Poblacional Usuarios Afiliados a Axa Colpatria Medicina Prepagada Sucursal Bucaramanga en 2016.	41
Figura 9. Pirámide Poblacional Usuarios Afiliados a Axa Colpatria Medicina Prepagada Sucursal Bucaramanga en Junio 2017.	43
Figura 10. Comparación de Actividades Programadas Vs las Realizadas por Servicios en el Año 2016.	63
Figura 11. Comparación de Asistencia de Usuarios Programados Vs Usuarios Atendidos por Servicio en el 2016.	64
Figura 12. Porcentaje de usuarios que ha utilizado uno o más servicios del Centro Médico de Especialistas Axa Colpatria Bucaramanga 2016.	65
Figura 13. Porcentaje de Usuarios que Han Utilizado los Servicios en el 2016.	66
Figura 14. Comparación de Actividades Programadas Vs las Realizadas por Servicios de Enero a Junio de 2017.	67
Figura 15. Comparación de Asistencia de Usuarios Programados Vs Usuarios Atendidos por Servicio de Enero a Junio de 2017.	68

Figura 16. Porcentaje de Usuarios que ha Utilizado uno o más Servicios del Centro Médico de Especialistas Axa Colpatria Bucaramanga Enero a Junio 2017. 69

Figura 17. Porcentaje de Usuarios que han Utilizado los Servicios de Enero A Junio de 2017. 70

**Lista de Anexos**

	Pág.
Apéndice A. Instrumento para el Diagnóstico Interno de Marketing Estratégico	107
Apéndice B. Cumplimiento de Metas Mensuales de Actividades por Servicios Primer Semestre 2017.	111

## Resumen

**TITULO:** FACTORES QUE AFECTAN EL CRECIMIENTO Y POSICIONAMIENTO DEL CENTRO MÉDICO DE ESPECIALISTAS DE AXA COLPATRIA EN BUCARAMANGA.\*

**AUTORAS:** COLMENARES CARDOZO, Mayra Alexandra\*\*  
MALDONADO PEÑA, Adriana\*\*

**PALABRAS CLAVE:** Crecimiento, posicionamiento, propuesta de valor, marketing, satisfacción del cliente, plan de mercadeo, competencia, publicidad, proceso comercial, fidelización, mercado objetivo.

**OBJETIVO GENERAL:** Identificar los factores que afectan el crecimiento y posicionamiento del Centro Médico de Especialistas de Axa Colpatria en Bucaramanga.

### DESCRIPCIÓN

El Centro Medico de Especialistas Axa Colpatria en Bucaramanga, es una institución de salud, que brinda atención en consulta externa de medicina general y especializada, toma de muestras de laboratorio clínico y fisioterapia a los usuarios afiliados a Axa Colpatria medicina prepagada en la ciudad y su área metropolitana. Desde su apertura en Octubre de 2015, no ha logrado alcanzar en su totalidad las metas de crecimiento y posicionamiento esperadas. Se realizó un análisis de la población afiliada, se hizo un diagnostico comercial a nivel interno evaluando variables como: liderazgo gerencial, plan de mercadeo, investigación de mercados, competencia, mezcla de marketing (precio), canales de marketing, comunicación integrada del marketing, servicio postventa, mejora en el área comercial /mercadeo y satisfacción del cliente; así mismo un diagnostico externo donde se realizó un comparativo entre empresas de medicina prepagada que tienen Centro Medico para la atención de sus afiliados en la ciudad. Se hizo un análisis de esta información utilizando una matriz DOFA que permitió detectar fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades; se estableció un plan de acción con las posibles estrategias de mejoramiento enfocadas al crecimiento y posicionamiento del Centro Medico. Para las acciones propuestas es importante por parte del Centro Médico analizar su viabilidad y ampliar el plan, con la asignación del responsable, la definición de un cronograma para su implementación, así como el presupuesto necesario para su ejecución.

---

\* Monografía

\*\* Especialización en Administración de Servicios de Salud. Facultad de Salud. Director: Magister en dirección de empresas Jorge Eliecer Figueroa Vargas.

## Abstract

**TITLE:** FACTORS THAT AFFECT THE EXPANSION AND POSITIONING OF AXA COLPATRIA SPECIALISTS' MEDICAL CENTER IN BUCARAMANGA.\*

**AUTHORS:** COLMENARES CARDOZO, Mayra Alexandra\*\*  
MALDONADO PEÑA, Adriana\*\*

**KEY WORDS:** Expansion, position, value proposition, marketing, customer satisfaction, marketing plan, competition, advertising, business process, loyalty, target market.

**GENERAL OBJECTIVE:** To identify the factors that affects the expansion and positioning of AXA COLPATRIA Specialists' Medical Center in Bucaramanga.

## DESCRIPTION

AXA Colpatría Specialists' Medical Center in Bucaramanga, it is a health institution, which provides care in outpatient clinic of general and specialized medicine, clinical laboratory sampling collection and physiotherapy to the affiliates customers of AXA Colpatría prepaid medicine in the city and its metropolitan area. Since its opening in October, 2015 it has not completely achieved the growth and positioning targets that were expected. It was performed an analysis of the affiliated population, it was carried out an in-house level commercial diagnostic, assessing variables such as: managerial leadership, marketing plan, market research, competition, marketing mix (price), marketing channels, Integrated Marketing Communication, after-sales service, improvement in the commercial area/ marketing and customer satisfaction; moreover, an external diagnostic where it was conducted a comparative analysis among prepaid medicine companies that belong to the medical center for caring their affiliates in the city. The data analysis using a SWOT matrix that allowed to find strengths, weaknesses, opportunities and threats; it was established an action plan with the possible improvement strategies focused on the extension and positioning of the medical center. To carry out the proposed actions it is necessary that the medical center analyses the feasibility and expand the plan, assigning the responsible person, determining the schedule for its implementation, as well as the budget necessary for its execution.

---

\* Monografía

\*\* Specialization in Health Services Administration. Health school. Director: Master in Business Administration Jorge Eliecer Figueroa Vargas.

## **Introducción**

En el sistema general de seguridad social en Colombia, participan diversos actores, entre ellos se encuentran: el Ministerio de salud y la superintendencia nacional de salud que ejercen dirección, vigilancia y control, las empresas promotoras de salud (EPS), que actúan como aseguradoras, el fondo de solidaridad y garantía (FOSYGA) a cargo de la financiación, las instituciones prestadoras de servicios de salud (IPS) ya sean públicas, privadas o mixtas y los usuarios.

Actualmente la percepción de la población en general acerca de la salud en Colombia, es que se encuentra en una grave crisis; dada principalmente por problemas financieros con el flujo de recursos entre los diversos actores y que finalmente impactan de manera directa al usuario que se encuentra enfermo y requiere una atención oportuna y con calidad

Esta difícil situación que atraviesa el sector salud en Colombia, es un factor que ha facilitado el crecimiento en afiliados de planes adicionales como la medicina prepagada; en los que sus afiliados se comprometen a pagar un mayor valor con el fin de resolver su situación de salud. Es tal el crecimiento de las empresas de este sector que están haciendo grandes inversiones en la creación de Centros Médicos para prestar atención en salud de manera directa a sus usuarios.

Debido al crecimiento en número de usuarios en la ciudad de Bucaramanga, Axa Colpatria medicina prepagada decide dar apertura a un Centro Médico de Especialistas exclusivo para la atención de sus afiliados en la ciudad y su área metropolitana.

Durante los dos años de funcionamiento del Centro Médico de Especialistas de Axa Colpatria en Bucaramanga, no se ha logrado el crecimiento y posicionamiento esperado, por lo cual la presente monografía pretende identificar los factores que están afectando en estos aspectos, para lo cual se utilizó una metodología donde primero, se hizo un diagnóstico interno que incluye: análisis de la población afiliada, análisis de las actividades que se han realizado y del porcentaje

de usuarios que ha utilizado los servicios del Centro Médico; posteriormente se hizo un diagnóstico del proceso comercial; segundo se hizo un diagnóstico externo comparando 3 compañías de medicina prepagada que contaran con Centro Médico en la ciudad.

Tercero, con la información obtenida, se utilizó la herramienta administrativa análisis DOFA, con el fin de clasificar los hallazgos en fortalezas y debilidades, para el diagnóstico interno y en oportunidades y amenazas para el diagnóstico externo, una vez clasificados los hallazgos, se les asignó un impacto y en cuarto lugar se generó un plan de acción encaminado a mitigar las debilidades y amenazas, así mismo potencializar las fortalezas y oportunidades detectadas.

Finalmente se dejan unas conclusiones y recomendaciones que permitan mejorar el proceso comercial de la Institución.

## **1. Objetivos**

### **1.1 Objetivo General**

- Identificar los factores que afectan el crecimiento y posicionamiento del Centro Médico de Especialistas de Axa Colpatria en Bucaramanga.

### **1.2. Objetivos Específicos**

- Realizar un diagnóstico del proceso técnico comercial del Centro Médico de Especialistas de Axa Colpatria en Bucaramanga
- Analizar el resultado obtenido frente a las mejores prácticas en la gestión comercial
- Plantear sugerencias de mejora, respecto a las estrategias de marketing establecidas.

## **2. Planteamiento del Problema**

### **2.1. Definición del Problema**

Axa Colpatria como empresa aseguradora de medicina prepagada, en Colombia tiene presencia en 15 ciudades y es una de las de mayor crecimiento en número de usuarios es la sucursal de Bucaramanga que pasó de tener 8.375 usuarios en septiembre de 2012 a tener 13.959 en abril de 2017, es decir creció un 40% en 4 años y medio. Al haber un aumento progresivo de usuarios, se generó un aumento en la demanda de servicios de salud, por lo que surge la iniciativa de la creación de un centro médico de especialistas para prestar los servicios de salud de manera directa y oportuna a los usuarios. Es así como en octubre del año 2015 se da apertura al Centro de Especialistas Médicos - Bucaramanga ubicado en el barrio Cabecera del Llano, siendo el segundo Centro de este tipo que se inaugura en el país, el primero fue el Centro de Especialistas Médicos Calle 90, ubicado en la ciudad de Bogotá y el último tiene como nombre Centro de Especialistas Médicos Santa Bárbara, en la misma ciudad.

El Centro de Especialistas Médicos - Bucaramanga es una construcción de dos plantas, que cuenta con siete consultorios debidamente equipados, un centro de terapia física, un área de toma de muestras de laboratorio clínico y una sala de pequeños procedimientos, que inició prestando los servicios de consulta externa de medicina general y especialidades como pediatría, ginecología, ortopedia, dermatología, otorrinolaringología, medicina familiar, medicina alternativa además de terapia física.

Para dar a conocer este nuevo centro médico la compañía dispuso de diferentes estrategias comerciales entre ellas: la inauguración que fue llevada a cabo en las instalaciones del Centro

Médico de Especialistas en Octubre de 2015, con la presencia de altos directivos de Axa Colpatria, un importante número de médicos adscritos a la red de prestadores de medicina prepagada, directores y asesores comerciales de la compañía; posteriormente inició una campaña publicitaria por diferentes medios como, la prensa, la radio, la página web, e-mails y la revista de salud Institucional.

Hoy en día el Centro Médico oferta nuevas especialidades como cardiología, medicina interna, gastroenterología, nefrología, urología, urología pediátrica y nutrición; así mismo toma de muestras de laboratorio clínico, toma de muestras de citología cervical, exámenes como electrocardiogramas y monitoreo de presión arterial y procedimientos menores como curaciones, retiro de puntos, retiro de yesos, entre otros.

Al hacer una revisión de los datos sobre los servicios prestados desde la apertura del Centro Médico de Especialistas de Axa Colpatria en Bucaramanga, se puede observar que durante el año 2016 se tuvo un crecimiento gradual, sin embargo no fue suficiente para cumplir las metas planteadas; en consulta de medicina general la meta anual era de 4.595 y se alcanzó en un 33.3%, para consulta de medicina especializada la meta era de 7.813 obteniéndose un cumplimiento de solo el 30.3%, en terapia física la meta era de 3.995 y se obtuvo un cumplimiento de 42.7%, en laboratorio clínico la meta era de 36.950 laboratorios obteniéndose un 18.1% y en procedimientos la meta era de 345 y se alcanzó solo un 36.8%.

Durante el primer semestre del año 2017 el cumplimiento de las metas esta de la siguiente manera: consulta de medicina general la meta era de 2.211 y se alcanzó un 89%, para consulta de medicina especializada la meta era de 3312 obteniéndose un cumplimiento 99%, en terapia física la meta era de 1.823 y se obtuvo un cumplimiento de 103%, en laboratorio clínico la meta era de 17.935 laboratorios obteniéndose un 101%, en procedimientos la meta era de 150 y se alcanzó un

69% y en la toma de electrocardiogramas la meta era de 106 y se llegó a 169%, para la mayoría de los servicios se evidencia un notable incremento en el cumplimiento de las metas propuestas; sin embargo habría que evaluar no solo el número de actividades que se realizan por servicio, sino que tanta cantidad de usuarios están utilizándolos; puesto que esta forma de evaluación del cumplimiento no permite determinar el crecimiento en número de usuarios que acceden a los diferentes servicios.

Como lo podemos observar aunque la empresa ha venido creciendo de forma gradual, aun no se ha logrado alcanzar el posicionamiento, que se había planteado inicialmente a pesar de las estrategias de marketing que se han realizado; las metas que se han propuestos no se han alcanzado en su totalidad por lo tanto, en la presente monografía se pretende determinar los factores que están influyendo en el posicionamiento y crecimiento del Centro Médico de Especialistas de Axa Colpatria en Bucaramanga.

## **2.2 Justificación**

Hoy en día las compañías de medicina prepagada, están en constante competencia para captar el mayor número de usuarios y en general todas ofrecen las mismas coberturas y semejantes redes de servicios a costos muy similares, es por esto que mejorar la calidad de la atención que reciben los usuarios puede hacer la diferencia entre afiliarse a una u otra, Axa Colpatria medicina prepagada realizó una gran inversión económica en la creación de Centros médicos que garanticen un acceso rápido y oportuno en servicios ambulatorios, los cuales cuentan con instalaciones nuevas y personal especializado e idóneo en las diferentes áreas, cuyo objetivo es brindar un excelente servicio a sus usuarios.

Es importante destacar que los usuarios de medicina prepagada cuentan con una amplia red de prestadores externos en lo relacionado a servicios ambulatorios, en su mayoría especialistas con un importante grado calidad y reconocimiento en la ciudad además con libertad de acceso a cualquiera de ellos, de ahí la importancia de posicionar al centro médico de Especialistas de Bucaramanga, para que se convierta en la primera opción en la que el usuario piense cuando requiera los servicios ofertados, garantizando una integración vertical de la compañía que le permitirá fortalecer la calidad de los servicios que ofrece; pues se hará de manera directa al usuario y no a través de un prestador externo.

Esta consideración y la revisión del cumplimiento de metas tanto del año 2.016 como del primer semestre del 2.017 permite evidenciar que aunque existen unas estrategias de marketing, y a pesar de contar con unas excelentes instalaciones, una variedad de servicios ofertados, un personal capacitado e idóneo y los recursos necesarios para prestar un servicio de calidad a los usuarios de medicina prepagada, no se ha logrado el cumplimiento de las metas programadas para todos los servicios y aunque en algunos se está sobrepasando el cumplimiento cabe también la posibilidad de replantear las metas propuestas. Es así como nace la necesidad de realizar un diagnóstico general que permita identificar los posibles factores que afectan el crecimiento y posicionamiento del Centro Médico de Especialistas de Axa Colpatria en Bucaramanga, con el fin de proporcionar algunas herramientas y estrategias de mejora que contribuyan al progreso de la Empresa.

### **3. Marco Teórico**

#### **3.1 Conceptos Asociados al Proyecto**

**3.1.1 Concepto de Marketing.** Kotler y Armstrong (2012). Definen el marketing como “*la administración de relaciones redituables con el cliente. La meta doble del marketing consiste en*

*atraer a nuevos clientes prometiéndoles un valor superior y mantener y hacer crecer a los clientes actuales satisfaciendo sus necesidades” (p.4).*

Torres (2014) *considera que “el concepto de marketing ha evolucionado de ser considerado inicialmente como un proceso de ventas a uno organizacional que comprende un conjunto de esfuerzos para identificar las necesidades y deseos del público al cual se orienta, en formular objetivos y construir estrategias que crean un elemento diferenciador en el mercado conduciendo a la implantación de relaciones de clientes-proveedor casi inseparables donde el usuario permanece fiel a los servicios prestados al ubicarse en un nivel de deleite, representando en contraprestación beneficios de rentabilidad mediante la generación de volúmenes de ventas”.* (p.12).

Kotler y Armstrong (2012) *afirman “En la actualidad, el marketing debe entenderse, no en el sentido arcaico de realizar una venta (“hablar y vender”), sino en el sentido moderno de satisfacer las necesidades del cliente”.* (p.5).

En la Figura N° 1. Se esquematiza el proceso de Marketing según Kotler y Armstrong (2012).



**Figura 1. Proceso de Marketing. Adaptado de Kotler, P., & Armstrong, G. (2012).**

Fuente: [profdariomarketing.files.wordpress.com](http://profdariomarketing.files.wordpress.com) Marketing. Obtenido de [https://profdariomarketing.files.wordpress.com/2014/03/marketing\\_kotler-armstrong.pdf](https://profdariomarketing.files.wordpress.com/2014/03/marketing_kotler-armstrong.pdf)

**3.1.2 Diferenciación y Posicionamiento.** Kotler y Armstrong (2012) definen diferenciación y posicionamiento además de decidir a qué segmentos del mercado se va a dirigir, la empresa debe determinar una proposición de valor, es decir, de qué manera creará un valor diferenciado para los segmentos meta, y qué posiciones desea ocupar en tales segmentos. La posición de un producto es la forma en que los consumidores definen el producto con base en sus atributos importantes; es decir, el lugar que ocupa en la mente de los consumidores, en relación con los productos de la competencia. Los artículos se producen en las fábricas, pero las marcas existen en la mente de los consumidores.

*“La posición de un producto es el complejo conjunto de percepciones, impresiones y sentimientos que los consumidores tienen respecto del producto, en comparación con los productos de la competencia”.* (p. 235).

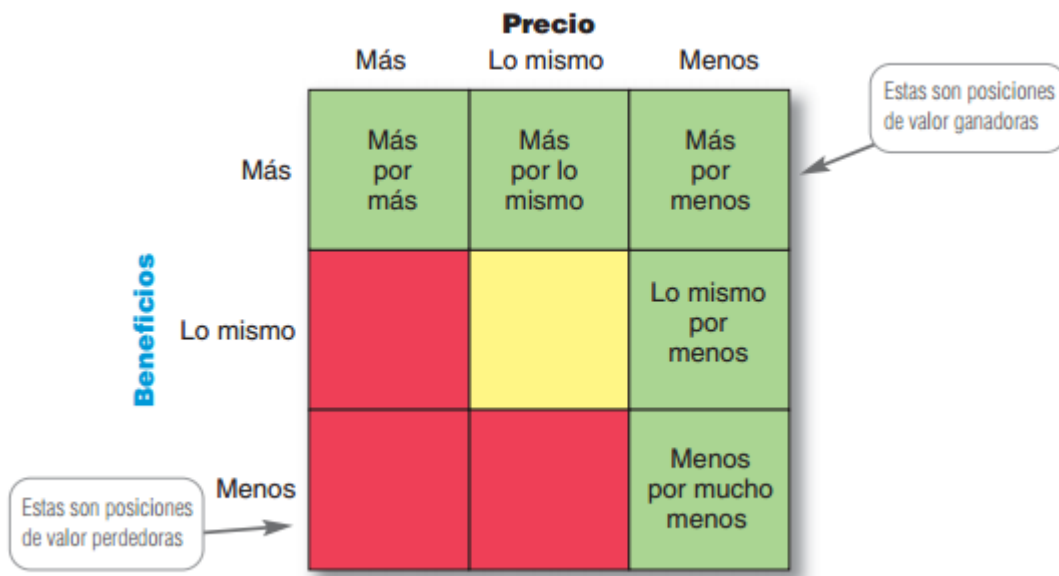
**3.1.3 Propuesta de Valor.** Una propuesta de valor es aquella que una empresa se compromete a ofrecer a sus clientes, donde incluye las ventajas o diferenciadores, que harán que el cliente se defina por una u otra empresa de acuerdo a sus necesidades.

Kotler y Keller (2014) precisan *“La propuesta de valor es, entonces, una promesa de aquello que los clientes pueden esperar recibir de la oferta de mercado de la empresa y de su relación con el proveedor.* (p. 127).

La Figura N° 2. Muestra las posibles propuestas de valor para un consumidor:

- Celdas verdes: Propuestas ganadoras (ventaja competitiva).
- Celdas rojas: Propuestas perdedoras.
- La celda amarilla: En el mejor de los casos, una propuesta marginal.

Kotler y Armstrong (2012) refieren que cuando una empresa tiene definida una propuesta de valor, tiene claro que el cliente está dispuesto a pagar un poco más por el servicio que va a recibir; porque va a recibir más beneficios que en la competencia; o por el contrario va a recibir los mismos beneficios o menos pero por mucho menos precio. (p. 213)



**Figura 2. Posibles Propuestas de Valor.**

Fuente: Adaptado de Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). Marketing. Obtenido de [https://profdariomarketing.files.wordpress.com/2014/03/marketing\\_kotler-armstrong.pdf](https://profdariomarketing.files.wordpress.com/2014/03/marketing_kotler-armstrong.pdf)

**3.1.4 Satisfacción del Cliente.** La satisfacción es un aspecto que ha evolucionado en los últimos años, Corbin (2001) presenta este modelo que permite reconocer los niveles de aprecio que pueden ser expresados por los clientes en relación con el servicio recibido.

La Figura N° 3. Muestra como inicialmente en color azul, el cliente reconoce y acepta la calidad administrada por el personal de salud, luego en color verde los clientes se encuentran satisfechos con el tratamiento recibido a cambio de lo pagado, basados en la inversión y los costos de oportunidad en la franja verde clara hay una complacencia en todos los niveles de calidad y finalmente en naranja el resultado más elevado posible, se convierte en un cliente leal. (p.1-7)



**Figura 3. Niveles de Satisfacción en el Cliente.**

Fuente: Corbin, C., Kelley, S., & Schwartz, R. (2001). Concepts in service marketing for healthcare professionals.

Obtenido de [https://ezproxy.uis.edu.co:3598/S0002961000005353/1-s2.0-S0002961000005353-](https://ezproxy.uis.edu.co:3598/S0002961000005353/1-s2.0-S0002961000005353-main.pdf?_tid=a611860c-b17a-11e7-8581-)

00000aab0f6c&acdnat=1508052779\_6ce316a19ad39293c076dafa0c118cdc

**3.1.5 Mezcla de Promoción.** Maqueda y LLanugo (1995) conceptuaron que la publicidad es un programa de promoción eficaz para cualquier negocio, donde se pretende algo más que vender.

*“La promoción debe ser un programa de comunicación, continuo y bien planificado, a la medida del segmento de mercado que se desee alcanzar. Es probablemente el instrumento más flexible*

*de marketing, y se debe utilizar este instrumento para conseguir una posición competitiva para el negocio” (p. 510)*

Para Kotler y Armstrong (2012) la mezcla de promoción consiste en la mezcla de: publicidad, relaciones públicas, ventas personales, promoción de ventas y herramientas de marketing directo.

- *“Publicidad: Cualquier forma pagada de presentación y promoción no personales de ideas, bienes o servicios, por un patrocinador identificado.*
- *Promoción de ventas: Incentivos a corto plazo que fomentan la compra o venta de un producto o servicio.*
- *Ventas personales: Presentación personal de la fuerza de ventas de la compañía, con el propósito de vender y de establecer relaciones con el cliente.*
- *Relaciones públicas: Establecimiento de buenas relaciones con los diversos públicos de una compañía mediante la obtención de publicidad favorable, la creación de una buena imagen corporativa y el manejo o bloqueo de rumores, relatos o sucesos desfavorables.*
- *Marketing directo: Conexiones directas con consumidores individuales seleccionados cuidadosamente, para obtener una respuesta inmediata y cultivar relaciones duraderas con el cliente”.* (p. 408)

### **3.2 La Salud en Colombia**

El sistema de salud en Colombia, regido por la Ley 100 de 1993, denominado; Sistema General de Seguridad Social en Salud (SGSSS), está conformado por 2 regímenes: el régimen contributivo financiado por las personas empleadas y las independientes quienes deben aportar el 12.5% de su salario como contribución al sistema de salud y el régimen subsidiado donde se encuentra la

población pobre sin capacidad de pago financiado por aportes del Estado con recursos públicos y a su vez por el principio de solidaridad el régimen contributivo aporta también recursos a este régimen.

En el Artículo 155 de la Ley 100 se especifican los integrantes del SGSSS, entre los cuales se encuentran: el Ministerio de salud y de trabajo, el consejo nacional de seguridad social en salud y la superintendencia nacional en salud; que se encargan de la dirección, vigilancia y control, las empresas promotoras de salud (EPS), encargadas de la administración, es decir las aseguradoras, el fondo de solidaridad y garantía (FOSYGA) a cargo de la financiación, las instituciones prestadoras de servicios de salud (IPS) ya sean públicas, privadas o mixtas, los empleados, empleadores y pensionados que cotizan al sistema.

En términos generales el SGSSS busca dar cobertura a las necesidades en salud de la población, tanto en la promoción, prevención, diagnóstico y tratamiento de enfermedades, a través de un listado de coberturas denominado inicialmente como plan obligatorio de salud (POS), que un principio era diferente en cada uno de los regímenes; contando con más coberturas el del régimen contributivo, pero que a partir del 2012, en cumplimiento a la sentencia T-760 de 2008, se unificó el POS contributivo y subsidiado.

La información más actualizada sobre el aseguramiento en salud, la podemos encontrar en el Boletín del aseguramiento en salud, primer trimestre de 2017, el cual se encuentra en la página web del Ministerio de Salud, la siguiente información fue extraída de ese documento y se puede evidenciar en la tabla N° 1, que *“muestra el número de personas afiliadas en cada uno de los regímenes. En general se aprecia que desde 2010 a 2016 la cobertura nacional se incrementó en 1,7%, al pasar de un 93,9% a un 95,6% de la población. Lo anterior implicó pasar de una afiliación total de 42,7 millones de personas en 2010 a 46.6 millones en 2016, es decir que cerca*

de 3,9 millones de colombianos fueron afiliados al régimen contributivo, subsidiado y de excepción entre estos años. Para el caso del régimen contributivo la población afiliada pasó de 18,7 millones en 2010 a 22,1 millones en 2016, lo cual significa que 3,4 millones de personas adicionales fueron afiliadas a este régimen, lo que equivale a un crecimiento de 19%. En el régimen subsidiado aumentó en 506 mil personas el número de afiliados, con un crecimiento de 2%. Así, de los 3,9 millones de nuevos afiliados al SGSSS entre 2010 y 2016, el 87% ingresó al régimen contributivo y el 13% al régimen subsidiado. Se destaca que para 2016 la población sin cobertura corresponde a un 4,4% de la población del país, es decir, cerca de 2,1 millones de personas”. (Ministerio de Salud y Protección Social, 2017)

**Tabla 1.*****Evolución Cobertura Afiliados según Régimen 2010 – 2016.***

Concepto	Dic. 2011	Dic. 2011	Dic. 2012	Dic. 2013	Dic. 2014	Dic. 2015	Dic. 2016
A. Régimen Contributivo	18.723.118	19.756.257	19.957.739	20.150.266	20.760.123	21.453.376	22.199.204
B. Régimen Subsidiado	21.665.210	22.295.165	22.605.295	22.669.543	22.882.669	23.179.801	22.171.463
C. Otros regímenes (exceptuados)	2.347.426	2.347.426	2.347.426	2.402.307	2.402.307	2.402.307	2.260.693
D. Población cubierta (= A+B+C)	42.735.754	44.398.848	44.910.460	45.222.116	46.045.099	47.035.484	46.631.360
<b>E. Población DAÑE</b>	<b>45.509.584</b>	<b>46.044.601</b>	<b>46.581.823</b>	<b>47.121.089</b>	<b>47.661.787</b>	<b>48.203.405</b>	<b>48.747.708</b>
<b>F. Cobertura (D/E)</b>	<b>93,9%</b>	<b>96,4%</b>	<b>96,4%</b>	<b>96,0%</b>	<b>96,6%</b>	<b>97,6%</b>	<b>95,6%</b>

Nota: Adaptado de Ministerio de Salud y Protección Social. (2017). Boletín del aseguramiento en salud: Dirección de Regulación de la Operación del Aseguramiento en Salud, Riesgos Laborales y Pensiones. Obtenido de <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VP/DOA/boletin-aseguramiento-i-trimestre-2017.pdf>

### 3.3. La Medicina Prepagada en Colombia

La medicina prepagada hace parte de los planes voluntarios de salud junto con los planes de atención complementaria (PAC) que ofertan algunas empresas promotoras de salud, las pólizas de seguros y otros planes autorizados por la Superintendencia de Salud como los que ofrecen empresas de ambulancias o servicios domiciliarios.

Los planes de medicina prepagada son ofertados por aseguradoras privadas, distintas al gobierno, las cuales ofrecen un mejor servicio, debido a la facilidad para acceder a especialidades médicas, tener una atención más oportuna y acceso a nuevas tecnologías en salud, en comparación con lo ofrecido por la empresas promotoras de salud y a pesar de tener un alto costo, adicional al que se debe pagar por la seguridad social, tener algunas restricciones en cuanto la afiliación, hoy en día va en aumento el número de personas que adquieren este servicio en Colombia.

Según un artículo publicado en la revista Dinero “*A corte del mes de abril de 2016, de acuerdo con lo reportado por las Empresas de Medicina Prepagada en cumplimiento del reporte de Circular Única mediante el archivo Tipo 040, el servicio de medicina prepagada tiene un total de 1’109.673 de usuarios en el país*”, explica Norman Julio Muñoz, superintendente de Salud”. (Dinero.com, 2016)

La Asociación Colombiana de Empresas de Medicina Integral (ACEMI), que agremia las aseguradoras en salud privadas o mixtas que administran planes de salud del SGSSS y planes adicionales, ya sean de medicina prepagada, planes complementarios y planes prepagados de servicios de atención y medicina pre hospitalaria (Samep) publica periódicamente las cifras e indicadores del sistema de salud y en el último reporte del 2015, destaca las aseguradoras de medicina prepagada con más usuarios: en primer lugar se encuentra Colsanitas, le sigue Coomeva y Colmédica, Axa Colpatria ocupa la quinta posición, como se puede ver en la Tabla N°2.

**Tabla 2.*****Población Afiliada A Entidades de Medicina Prepagada 2012 - 2014.***

ENTIDAD	2012	2013	2014	2012-2013		2013-2014	
				Variación Absoluta	Variación %	Variación Absoluta	Variación %
<b>Cafesalud</b>	77.672	77.135	77.085	-537	-0,7%	-50	-0%
<b>Medisanitas</b>	39.866	43.989	47.602	4.123	10,3%	3.613	8%
<b>Colmedica</b>	191.126	196.685	216.437	5.559	2,9%	19.752	10%
<b>Colpatría</b>	50.743	53.008	56.730	2.265	4,5%	3.722	7%
<b>SURA</b>	23.122	24.424	30.084	1.302	5,6%	5.660	23%
<b>Colsanitas</b>	309.152	328.880	356.964	19.728	6,4%	28.084	9%
<b>Comfenalco Valle*</b>	2.388	2.370	2.091	-18	-0,8%	-279	-12%
<b>Coomeva</b>	252.944	253.461	264.433	517	0,2%	10.972	4%
<b>SSI</b>	5.658	6.945	9.492	1.287	22,7%	2.547	37%
<b>TOTAL</b>	952.671	986.897	1.060.918	34.226	3,6%	74.021	7,50%

*Nota:* Adaptado de Asociación Colombiana de Empresas de Medicina Integral. (2015). *Cifras e indicadores del Sistema de Salud.* Obtenido de [https://www.acemi.org.co/images/publicaciones/documentos\\_de\\_interes/cifras\\_e\\_indicadores\\_de\\_salud/Informe\\_Cifras\\_e\\_Indicadores\\_2015\\_-\\_WEB.pdf](https://www.acemi.org.co/images/publicaciones/documentos_de_interes/cifras_e_indicadores_de_salud/Informe_Cifras_e_Indicadores_2015_-_WEB.pdf)

En la tabla N° 3. Se puede observar el último reporte de la Supersalud con corte al mes de Septiembre de 2016, acerca del número de afiliados por empresa de Medicina Prepagada, Axa Colpatría ocupa el quinto lugar con 58.502 afiliados. La empresa con mayor número de afiliados es Colsanitas con 381.785.

**Tabla 3.*****Entidades de Medicina Prepagada Afiliados Septiembre de 2016.***

<b>EMP023</b>	COLSANITAS	381.785
<b>EMP028</b>	COOMEVA	277.246
<b>EMP017</b>	COLMÉDICA	228.180
<b>EMP002</b>	CAFESALUD	77.466
<b>EMP029</b>	COLPATRIA	58.502
Continuación Tabla 3	MEDISANITAS	56.693
<b>EMP015</b>		
<b>EMP021</b>	SURAMERICANA	9.274
<b>EMP024</b>	SERVICIO DE SALUD INMEDIATO	9.850
<b>EMP022</b>	VIVIR	No reportó
<b>EMP025</b>	COMFENALCO VALLE	No reportó

*Nota:* Adaptado de Supersalud. (2017). *Estadísticas Entidades de medicina prepagada*. Obtenido de <https://docs.supersalud.gov.co/PortalWeb/SupervisionRiesgos/Estadisticas%20Entidades%20de%20medicina%20prepagada/Forms/AllItems.aspx>

## 4. Generalidades de la Organización

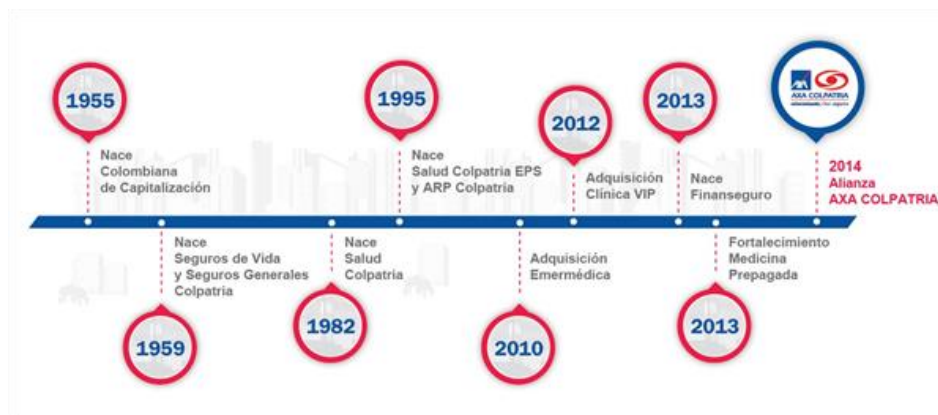
### 4.1 Reseña Histórica

En el programa de auditoria para el mejoramiento de la calidad (PAMEC) (2016), de Operadoras de Clínicas y Hospitales, que se encuentra en proceso revisión, se encontró la siguiente reseña histórica: En 1.983 Eduardo Pacheco Cortes tomo la decisión de crear una empresa de medicina prepagada. Él sabía que la demanda de mejores servicios de salud crecería vertiginosamente, ya que la capacidad económica de la clase media iba en aumento.

El servicio que ofrecía Salud Colpatría alcanzó una etapa de crecimiento gracias a los planes innovadores de cobertura familiar y atención integral en reconocidas Clínicas.

En la página web de Axa Colpatría se detalla una línea de tiempo desde los inicios de la compañía, donde refieren que en el 2014 nace Axa Colpatría que es la unión entre la aseguradora más importante a nivel mundial (Axa), que tiene presencia en 59 países y alrededor de 103 millones de clientes en el mundo y Seguros Colpatría, compañía con 57 años de experiencia en el mercado colombiano, cuyo capital sólido y reputado le ha permitido destacarse en las líneas de negocio de Seguros Generales, Seguros de Vida, Salud, Riesgos Laborales y Capitalizadora.

Esta evolución de la compañía se puede ver en la Figura N° 4.



**Figura 4. Evolución de la Compañía. Adaptado de Axa Colpatría. (2017).**

Fuente: *Axa Colpatría: Historia.* Obtenido de <https://www.axacolpatría.co/portal/QuienesSomos/tabid/113/ArticleId/202/language/es-CO/Historia.aspx>

Actualmente Axa Colpatría como empresa de medicina Prepagada se consolida en el mercado y se encuentra dentro de las 10 primeras aseguradoras con más usuarios de este tipo en el país, tiene presencia en 30 municipios con oficinas en 15 de ellos y más de 60.000 afiliados.

Así mismo en Mayo de 2009, la compañía toma la decisión de invertir en la creación de la empresa Operadoras de Clínicas y Hospitales OC&H S.A, con el objeto de desarrollar proyectos de construcción y administración de clínicas, hospitales y centros médicos, para ofrecer atención

en salud de manera preferencial a los usuarios de medicina prepagada y póliza de hospitalización y Cirugía del Grupo Axa Colpatria.

Desde entonces, OC&H se dedica a la operación de centros de especialistas médicos, en los que oferta servicios de consulta externa y procedimientos menores ambulatorios. Inició con la apertura del Centro Médico de Especialistas calle 90, luego en el 2012 la compañía adquirió la Clínica VIP, ambas instituciones en la ciudad de Bogotá.

Posteriormente en el 2015, una de las ciudades seleccionadas para la apertura del segundo Centro Médico de Especialistas fue Bucaramanga, por ser la segunda ciudad con más afiliados a medicina prepagada, después de Bogotá. Inaugurándose en Octubre del mismo año, este Centro Médico cuenta con unas cómodas instalaciones, debidamente habilitadas, con consultorios completamente dotados, un personal administrativo y asistencial capacitado y dispuesto a prestar el mejor servicio, además de una variedad de especialistas médicos altamente calificados.

#### **4.2. Misión**

El Centro Médico de Especialistas de Bucaramanga, se acoge a la misión y visión de Axa Colpatria que se encuentra publicada en su página web: *“Satisfacer de manera integral las necesidades de nuestros clientes en cuanto a protección, salud, ahorro e inversión ofreciendo un completo y rentable portafolio de productos y servicios para familias o pequeñas y medianas empresas. Nos diferenciamos por nuestras alianzas con canales de distribución alineados por segmento de cliente, con óptima gestión de riesgos de proveedores, alta eficiencia financiera, administrativa y tecnológica, estableciendo una cultura orientada a la excelencia y el servicio, generando valor para nuestros accionistas y para nuestra organización con sentido de responsabilidad social empresarial”*. (Axa Colpatria, 2017)

Así mismo hay una propuesta de misión en un plan de auditoria para el mejoramiento de la calidad (PAMEC) de OC&H, que no está publicado de manera oficial y está en proceso de diseño; sin embargo, es importante conocerla: *“Los centros de especialistas médicos, es una IPS privada que presta servicios de consulta externa de forma individualizada, integral, segura, cálida e incluyente con la familia. Para ello, cuenta con personal altamente calificado, que pone especial cuidado en el servicio, la satisfacción de sus clientes y la estabilidad financiera”*. (Polanía & Beltrán, 2016)

### **4.3 Visión**

Al igual que la misión corresponde a la de Axa Colpatría: *“Cumplir con el compromiso de satisfacer las necesidades de nuestros clientes y proyectar nuestros valores y beneficios ofrecidos más allá de las expectativas de los usuarios.”*

La propuesta de visión definida en el PAMEC es *“Para el 2020, los centros de especialistas médicos, serán la primera opción de servicios ambulatorios, para usuarios de Axa Colpatría y profesionales de la salud”*.

### **4.4. Principios**

- ✓ **Ética:** para OCYH la ética constituye el eje rector que guía la actuación de su talento humano en la forma de relacionarse interna y externamente.
- ✓ **Honestidad:** el recurso humano de OCYH desarrolla su labor con rectitud, integridad y coherencia con su rol. Decimos lo que hacemos y hacemos lo que decimos, manteniendo a nuestros pacientes y sus familias informados en todo momento, para que confíen en nosotros.

#### **4.5 Valores**

- ✓ Respeto: en OCYH reconocemos los derechos y deberes de los pacientes y sus familias; actuando en todo momento de forma empática para resolver su necesidad. Comprendemos y entendemos que la atención en salud implica trabajo en equipo, por lo cual damos valor a la diferencia al interior de nuestros equipos interdisciplinarios en procura de la salud de nuestros usuarios.
- ✓ Servicio: en OCYH estamos ahí cuando nuestros pacientes nos necesitan; les escuchamos, realmente y nos esforzamos por atender y resolver de forma oportuna sus necesidades e inquietudes.

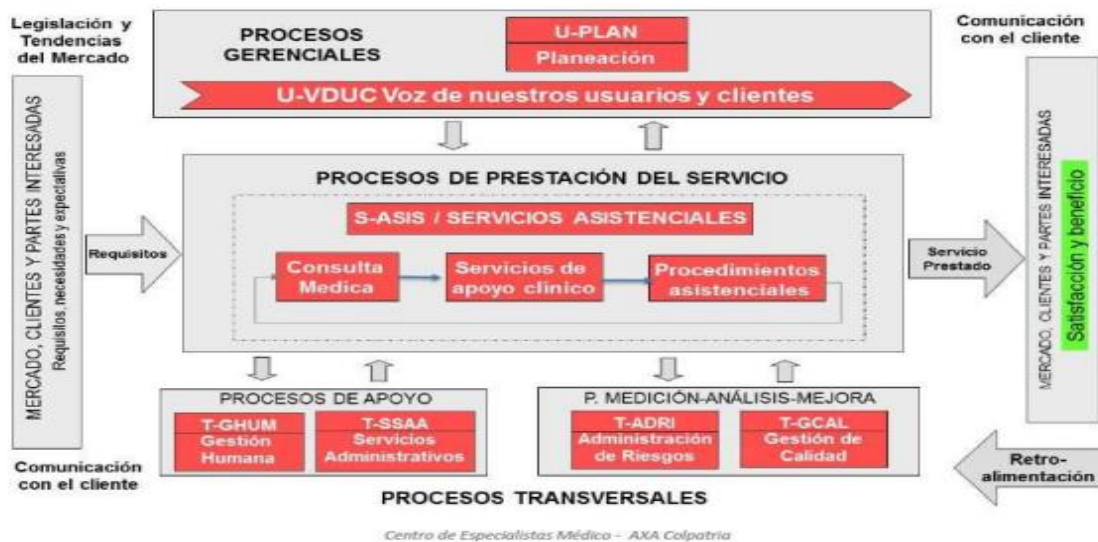
#### **4.6 Objetivos Estratégicos**

Grandes compromisos que adquiere la Organización frente a sus servicios al público, se convierten en mandatos organizacionales a alcanzar a través del tiempo, para OCYH se determinan los siguientes objetivos estratégicos:

- Mantener niveles superiores de satisfacción en nuestros clientes externos.
- Mejorar la calidad y procesos de seguridad en la prestación de los servicios.
- Cumplir con el presupuesto anualizado de ingresos y ventas.

## 4.7 Mapa de Procesos

Es importante mencionar que la empresa OC&H, responsable de la operación de los centros de atención ambulatoria, está unida a muchos de los procesos de apoyo de AXA Colpatria Medicina Prepagada, en este sentido, los procesos estratégicos como planeación y los de apoyo como gestión administrativa, gestión humana y administración del riesgo, dependen de las directrices centrales de AXA, los procesos de atención al cliente y gestión de calidad, a pesar de ser paralelos con los de AXA, han sido ajustados a las necesidades de prestación de servicios asistenciales, al igual de los definidos como S-ASIS o proceso de servicios asistenciales, en la figura N° 5 podemos ver esquematizado el mapa de procesos de OC&H, esta figura fue extraída del PAMEC de OC&H.



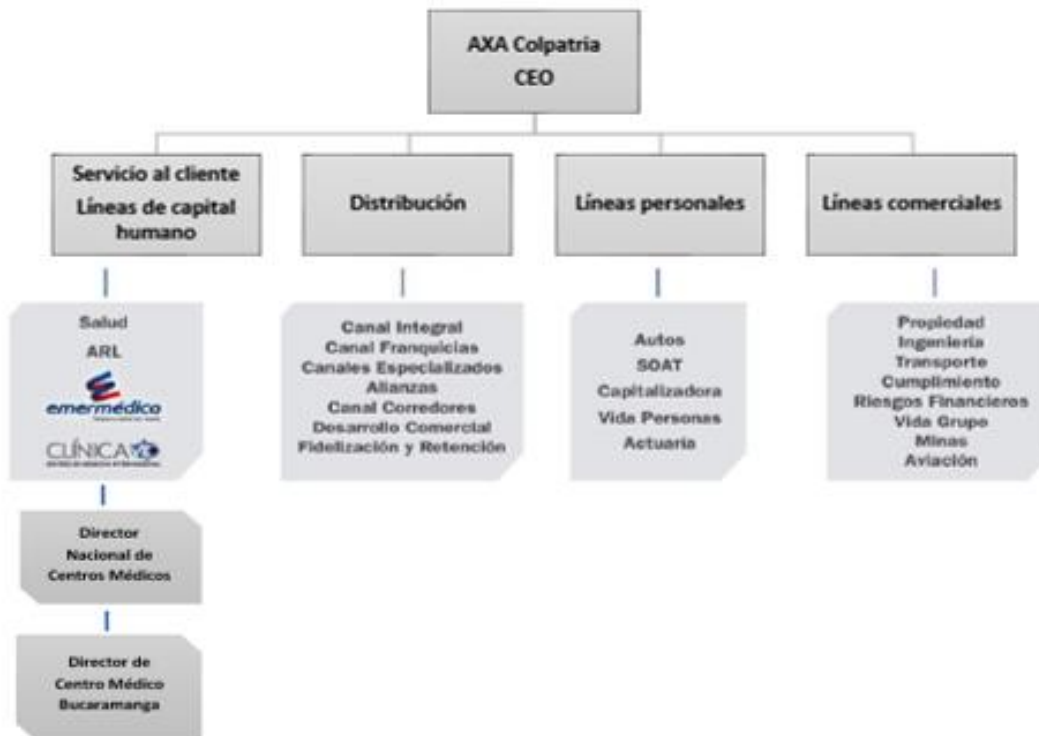
**Figura 5. Mapa de Procesos de OC&H.**

Fuente: Adaptado de Polanía, M., & Beltrán, K. (2016). Programa para el Mejoramiento de la Calidad PAMEC: Documento sin Publicar.

La estructura organizacional y el mapa de procesos de OC&H, permiten dar una visión general del funcionamiento de los Centros de Especialistas médicos, ahora bien si el planteamiento es indagar sobre los factores que afectan el crecimiento y posicionamiento de uno de esos centros, el de la ciudad de Bucaramanga, primero deben tener conocimientos más claros sobre el marketing, las estrategias de mercado, propuesta de valor, segmentación, entre otros conceptos claves para lograr el objetivo marcado.

#### 4.8 Organigrama

En la figura N° 6. Se puede observar el organigrama de Axa Colpatría, con sus diferentes líneas de negocio, los Centro Médicos dependen de la línea de servicio al cliente y capital humano.



**Figura 6.** Organigrama Axa Colpatría.

#### **4.9 Portafolio de Servicios**

El Centro Médico inició prestando los servicios de consulta externa de medicina general y especialidades como pediatría, ginecología, ortopedia, dermatología, otorrinolaringología, medicina interna, medicina familiar, urología, gastroenterología, medicina alternativa además de terapia física.

Hoy en día el Centro Médico oferta nuevas especialidades como cardiología, nefrología, urología pediátrica y nutrición; así mismo toma de muestras de laboratorio clínico, toma de muestras de citología cervical, exámenes de diagnóstico cardiovascular como electrocardiogramas y monitoreo de presión arterial y procedimientos menores como curaciones, retiro de puntos, retiro de yesos, entre otros.

Todos los servicios mencionados se encuentran habilitados por la Secretaría de Salud Departamental y debidamente registrados en el Registro Especial de Prestadores de Servicios de Salud (REPS).

#### **4.10 Infraestructura**

El Centro Médico de especialistas de la sucursal Bucaramanga, es una construcción de dos plantas, en el primer piso, al ingreso se encuentra la recepción, una sala de espera, una oficina de enfermería, 3 consultorios médicos, una sala de pequeños procedimientos, un centro de terapia física, un área de toma de muestras de laboratorio clínico con su sala de espera y baños para los usuarios, en el segundo piso hay un área para autorizaciones de medicina prepagada con una sala de espera, 4 consultorios médicos, zona de archivo y deposito, además de las oficinas

administrativas de la dirección del centro médico y de la dirección médica de medicina prepagada, cafetería y baños para el personal. En la Figura N° 7 se observa la fachada del Centro Médico.



**Figura 7. Fachada Centro Médico.**

## **5. Metodología del Proyecto**

### **5.1 Fase 1: Diagnóstico Interno**

**5.1.1 Caracterización de la Población.** Para poder tener un contexto más claro acerca de la demanda de servicios del Centro Médico de especialistas de Axa Colpatria en Bucaramanga, fue necesario conocer la población de usuarios de medicina prepagada que se encontraban afiliados en el Departamento de Santander, para lo cual se obtuvo la base de datos de estos usuarios, la cual se clasificó por grupos etarios y por género, para elaborar la pirámide poblacional.

Se tuvieron en cuenta dos bases de datos; una con corte a 1 de Enero del 2016 y otra con corte a 30 de Junio del 2017, con la finalidad de hacer posteriormente un análisis de los servicios que se

han prestado en los casi dos años de funcionamiento del Centro Médico, en relación con la población que se encontraba afiliada para cada año.

A continuación, en las tablas N°4. y N°5. y en los Gráficos N° 1. y N°2. Se detallan los datos poblacionales del año 2016 y 2017 respectivamente.

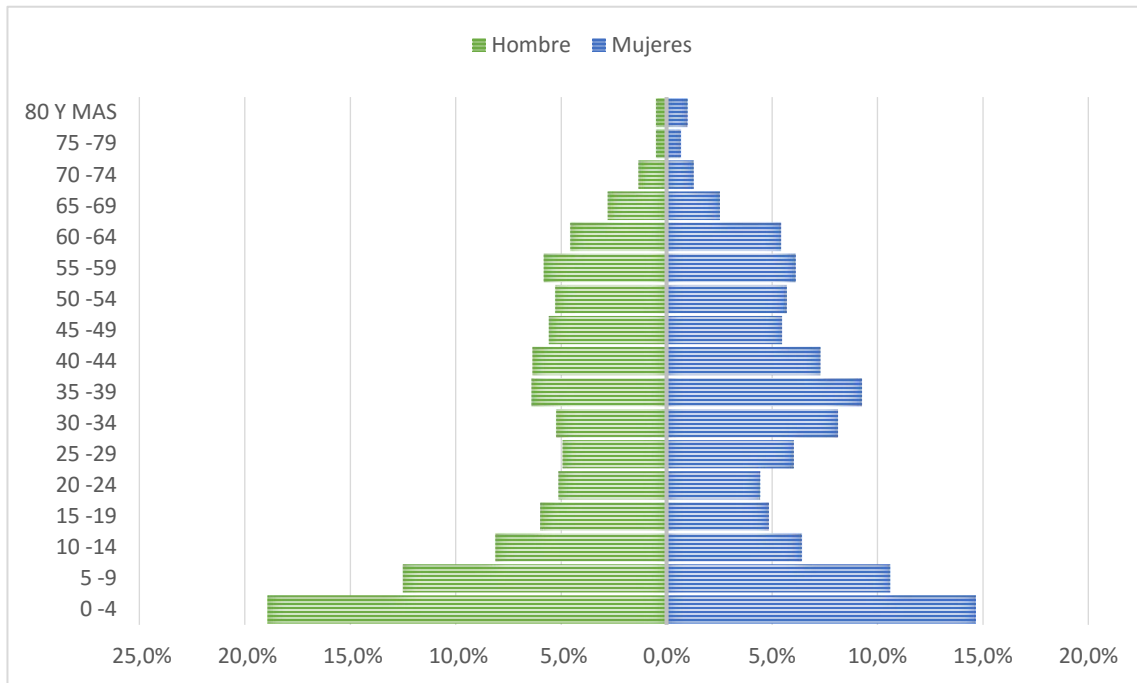
**Tabla 4.**

***Usuarios Afiliados a Axa Colpatria Medicina Prepagada Sucursal Bucaramanga Enero 2016.***

<u>Edades</u>	<u>Hombre</u>	<u>Mujeres</u>	<u>Total</u>	<u>%</u>
<b>0 -4</b>	978	915	1893	17%
<b>5 -9</b>	646	661	1307	12%
<b>10 -14</b>	420	400	820	7%
<b>15 -19</b>	310	303	613	5%
<b>20 -24</b>	265	277	542	5%
<b>25 -29</b>	255	376	631	6%
<b>30 -34</b>	271	507	778	7%
<b>35 -39</b>	331	578	909	8%
<b>40 -44</b>	329	455	784	7%
<b>45 -49</b>	289	341	630	6%
<b>50 -54</b>	273	356	629	6%
<b>55 -59</b>	301	382	683	6%
<b>60 -64</b>	236	339	575	5%
<b>65 -69</b>	144	158	302	3%
<b>70 -74</b>	69	80	149	1%
<b>75 -79</b>	26	43	69	1%
<b>80 Y MAS</b>	26	62	88	1%
<b>TO6TAL</b>	<b>5169</b>	<b>6233</b>	<b>11402</b>	<b>100%</b>

La tabla N° 4. corresponde al número total de usuarios afiliados a Axa Colpatria Medicina Prepagada, de la sucursal Bucaramanga con corte a 1 de Enero del año 2016, estos se encuentran distribuidos por grupos etarios y género, con un total de 11.401 afiliados, de los cuales 6.233 son mujeres y 5.169 son hombres; de toda la población, los niños y niñas de 0 a 9 son los más numerosos, siendo en total 3.200 que corresponden al 28.1% del total de la población y la menor

cantidad de usuarios se encuentra en el grupo de 70 años y más que corresponden a 306 personas que son el 2.7% del total.



**Figura 8. Pirámide Poblacional Usuarios Afiliados a Axa Colpatría Medicina Prepagada Sucursal Bucaramanga en 2016.**

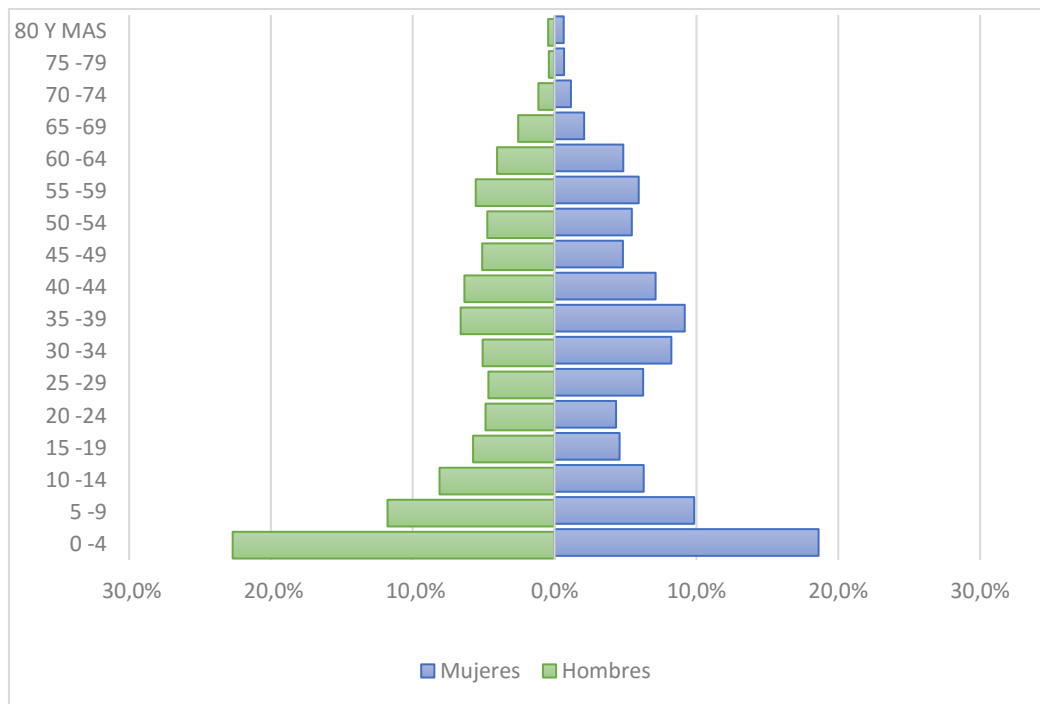
La figura N°8 es un modelo de pirámide poblacional que representa los datos de la tabla N° 4 de la población total de afiliados a Axa Colpatría de la sucursal de Bucaramanga con corte a 1 de Enero del año 2016, se observa una base muy ancha en niños menores de cuatro años y una cima muy angosta que comprende las edades de setenta años en adelante; el porcentaje más alto de la población se encuentra entre los 0 y 9 años con un 28.1%. Con respecto al género, las mujeres son mayoría con un 55% del total de la población.

**Tabla 5.**

*Usuarios afiliados a Axa Colpatria Medicina Prepagada Sucursal Bucaramanga en Junio 2017.*

<u>EDADES</u>	<u>Hombre</u>	<u>Mujeres</u>	<u>Total</u>	<u>%</u>
<b>0 -4</b>	1449	1422	2871	20%
<b>5 -9</b>	752	752	1504	11%
<b>10 -14</b>	518	480	998	7%
<b>15 -19</b>	367	350	717	5%
<b>20 -24</b>	311	331	642	5%
<b>25 -29</b>	298	477	775	6%
<b>30 -34</b>	324	629	953	7%
<b>35 -39</b>	423	701	1124	8%
<b>40 -44</b>	406	544	950	7%
<b>45 -49</b>	326	368	694	5%
<b>50 -54</b>	303	416	719	5%
<b>55 -59</b>	355	453	808	6%
<b>60 -64</b>	259	370	629	4%
<b>65 -69</b>	164	159	323	2%
<b>70 -74</b>	73	88	161	1%
<b>75 -79</b>	26	51	77	1%
<b>80 Y MAS</b>	29	49	78	1%
<b>TOTAL</b>	<b>5169</b>	<b>6233</b>	<b>14023</b>	<b>100%</b>

La tabla N° 5. corresponde al número total de afiliados a Axa Colpatria Medicina prepagada de la sucursal Bucaramanga con corte a 30 de Junio de 2017, estos se encuentran distribuidos por grupos etarios y género, con un total de 14.022 afiliados, de los cuales 7.640 son mujeres y 6.383 son hombres; de toda la población, los niños y niñas de 0 a 9 son los más numerosos, siendo en total 4.375 que corresponden al 31% del total de la población y la menor cantidad de usuarios se encuentra en el grupo de 70 años y más que corresponden a 316 personas que son el 2% del total.



**Figura 9. Pirámide Poblacional Usuarios Afiliados a Axa Colpatría Medicina Prepagada Sucursal Bucaramanga en Junio 2017.**

La figura N°9 es un modelo de pirámide poblacional que representa los datos de la tabla N°5 de la población total de afiliados a Axa Colpatría de la sucursal de Bucaramanga con corte de junio del año 2017, se observa una base muy ancha en niños menores de cuatro años y una cima muy angosta que comprende las edades de setenta años en adelante; el porcentaje más alto de la población se encuentra entre los 0 y 9 años con un 31%. Con respecto al género, las mujeres son mayoría con un 54% del total de la población.

Al realizar el análisis comparativo de los grupos etarios entre las poblaciones afiliadas tanto en el año 2.016 como el 2.017 se puede concluir que aunque hay un aumento en la población total para el año 2.017, en general se mantienen los porcentajes por grupos etarios, con variaciones mínimas.

**5.1.2 Construcción del Instrumento.** Con el fin de identificar las fortalezas y debilidades del proceso comercial al interior del Centro Médico de Especialistas de Axa Colpatria en Bucaramanga, se diseñó un instrumento, que fue revisado con la dirección del proyecto, de tal manera que se involucraran las variables más importantes del proceso comercial, para obtener información básica y relevante, que permitiera tener claridad sobre cuál es la situación actual de la empresa, poder identificar causas y plantear acciones; el instrumento contempla los siguientes aspectos:

- Liderazgo gerencial
- Plan de Mercadeo
- Investigación de mercados
- Competencia
- Mezcla de marketing (precio)
- Canales de marketing
- Comunicación integrada del marketing
- Servicio postventa
- Mejora en el área comercial /mercadeo
- Satisfacción del cliente

Ver Anexo A. que corresponde al instrumento construido.

**5.1.3 Aplicación del Instrumento.** El instrumento diseñado para la recolección de la información del diagnóstico interno, se aplicó a la Directora del Centro Médico de Especialistas de Bucaramanga (Enfermera Ingrith Julieth Cárdenas); para lo cual se coordinó previamente la fecha, y la hora de esta entrevista y se le explicó cuál era el objetivo de aplicar la encuesta.

El día de la reunión se formularon cada una de las preguntas propuestas en el instrumento y durante dos horas, mediante el diálogo y la entrevista se logró recolectar y evidenciar información sobre el proceso comercial, de lo cual se hizo un análisis posterior.

**5.1.4 Organización de la Información.** Teniendo toda la información recolectada a través de la entrevista, con la aplicación del instrumento y con base la revisión de informes mensuales de cumplimiento, estadística de encuestas de satisfacción y revisión de información de las peticiones, quejas, reclamos y sugerencias, se procedió al análisis para dar respuesta a cada una de las variables formuladas.

### **Área Gerencial**

#### **Liderazgo Gerencial**

##### **¿Se Realiza una Planificación Estratégica Periódica?**

La planificación se fundamenta en alcanzar una serie de metas anuales establecidas por el nivel central; que se miden de manera mensual, basados lograr un número determinado de actividades por cada uno de los servicios, el seguimiento a esta ejecución se realiza mediante reuniones para entrega de resultados de lo que se ha hecho en el periodo anterior; estas reuniones se realizan en Bogotá y participan, el representante legal, la líder nacional y los directores de los centros médicos, para las sucursales se realiza a través de videoconferencias.

### **¿Se Identifican Expectativas e Intereses de los Accionistas, Competencia, Proveedores, Clientes, Empleados? ¿Cómo las Identifica?**

No se lograron identificar las expectativas de los accionistas, competencia, proveedores, y empleados; sin embargo a través de las encuestas de satisfacción que se aplican mensualmente a los usuarios, se logran identificar sus expectativas, que en general van enfocadas a recibir un excelente servicio con calidez.

Por otra parte se identifican intereses de los accionistas en lo relacionado con la intervención económica y con el apoyo a cada una de las actividades que se solicitan desde la dirección de la sucursal dependiendo de las necesidades.

El interés detectado en los proveedores en este caso los médicos, es profesional y el aporte que ellos hacen es cumplir con la consulta, prestando la mejor atención posible; así mismo por parte de los colaboradores el interés está enfocado a prestar un buen servicio, minimizando errores y cumpliendo con las labores asignadas.

Para detectar estos intereses, existe un espacio de reunión mensual con los colaboradores, denominado grupo primario para tratar básicamente tres temas: información financiera, servicio al cliente y situaciones especiales que se hayan presentado, así como novedades que reporta el nivel central que sean relevantes para transmitir al equipo.

### **¿Se Tiene Claro el Sector en el que se Encuentra el Centro Médico?**

Es claro que el sector en el que se desenvuelve el centro de médico de especialista es el sector salud, sin embargo no se precisa el enfoque que se debe tener siendo una institución prestadora de servicios de salud.

**¿Se Formula una Misión y Visión con Propósitos Claros para la Organización? ¿Dónde se Pueden Encontrar?**

En este aspecto se pudo evidenciar que el centro de especialistas médicos no tiene una misión, visión y propósitos propios, por ahora es la misma de Axa Colpatria, están trabajando en ese aspecto para poderla consultar en la página o en el portal de documentación interna, llamado ISOLUTION, así mismo se está actualizando el PAMEC, donde ya hay una propuesta de misión y visión propias de OC&H.

**¿Se tiene una Propuesta de Valor? ¿Cuál es?**

No existe una propuesta de valor definida desde la dirección central, o por lo menos no ha sido difundida y promulgada a los colaboradores, se asume que el servicio es un valor que todos y cada uno de los colaboradores deben tener y que es un requisito mínimo para hacer parte de la compañía.

**¿Qué Mecanismos o Estrategias se Tienen para Realizar el Despliegue y Alineación de la Planeación Estratégica en la Empresa? ¿Son Efectivos? ¿Por qué?**

Acerca del despliegue y alineación de la planeación estratégica en la empresa, se puede decir que no hay una estrategia definida para tal fin, sin embargo una vez asumió el cargo la actual directora se encargó de dar a conocer la misión, la visión, objetivos estratégicos, valores y como se iban a ejecutar cada una de las actividades a través de la reunión en grupo primario.

Una debilidad detectada es que en los casi dos años de funcionamiento del centro médico en Bucaramanga ha habido tres directores diferentes, lo que no ha permitido que los procesos y estrategias se den de manera continua y organizada. Cabe resaltar que no ha habido una entrega formal del cargo en ninguna oportunidad y que se ha tenido que dar continuidad a los procesos de la dirección sin que se vea afectada la prestación de servicios.

### **Area Comercial**

#### **Plan de Mercadeo**

#### **¿Se Tiene Claramente Definida un Área o Unidad Comercial?**

En general los centros médicos de especialistas no tienen un área comercial exclusiva dedicada a la venta de los servicios ofertados, la fuerza comercial es la misma de Axa Colpatria que al vender la medicina prepagada, promociona los servicios que allí se prestan.

#### **¿Se Plantean y Ejecutan Planes de Mercadeo Acorde con los Objetivos y Estrategias?**

En este aspecto se evidencia una estrategia de mercadeo, que se ha venido desarrollando desde el nivel central en Bogotá es la difusión de un boletín de salud, dirigido a los usuarios de medicina prepagada, que se está enviando a través de correo electrónico, este boletín contiene un artículo referente al cuidado de la salud, un espacio para dar a conocer los diferentes beneficios de la

medicina prepagada y adicionalmente se incluye información sobre los centros de especialistas médicos, como su ubicación, horarios, servicios ofertados y beneficios de acudir a ellos.

### **¿Se Cuenta con un Presupuesto de Ventas? ¿Cómo se Realiza Seguimiento?**

No se asigna un presupuesto de ventas, ni se hace un seguimiento al cumplimiento de metas como en el caso de la venta de seguros, donde si hay un presupuesto asignado, se genera un pago de comisiones e incentivos a la fuerza comercial.

### **¿Cómo se Realiza el Seguimiento a las Acciones del Área Comercial?**

Debido a que no se cuenta con unas metas establecidas a la fuerza comercial, en lo relacionado con la promoción y venta de los servicios ofertados en el centro médico, no es posible hacer un seguimiento real a estas actividades y a pesar de que se hacen esfuerzos desde la dirección para que la fuerza comercial los conozca y promocióne con sus usuarios, no hay una forma medir este impacto.

## **Investigación de Mercados**

### **¿Se Conoce el Mercado Objetivo? ¿Cuál es? ¿Dónde Está Ubicado?**

Se reconoce que el mercado objetivo es la población afiliada a medicina prepagada en Santander, de todas las edades, sin desconocer que también los usuarios nuevos hacen parte de este

mercado puesto que acuden al centro de especialistas para su examen médico de ingreso a la medicina prepagada.

### **¿Tiene una Base de Datos Actualizada de sus Clientes? (Incluye Correo Electrónico)**

Se cuenta con una base de datos actualizada de los usuarios que incluye correo electrónico, una debilidad detectada en esta base de datos es que no cuenta con la distribución de la población por municipios, siendo un dato importante para fortalecer acciones encaminadas a atraer a los clientes que se encuentran en el área de influencia del centro médico de especialistas.

### **¿La Organización se Preocupa por Identificar las Necesidades de sus Clientes? ¿Cómo?**

Las necesidades de los clientes se identifican a través de encuestas de satisfacción, las cuales se aplican de manera mensual, allí hay un espacio para que el usuario registre que servicios sugiere o desea que el centro médico oferte y que comentarios positivos o negativos tiene acerca de los servicios recibidos.

### **¿Cuáles son las Limitaciones dentro del Mercado (Geográfico, Sociales, Tecnológicos, y etc.)?**

Se detectan en especial dos limitaciones para acceder al mercado, una que frecuentemente es expuesta por los usuarios es la ubicación geográfica; porque los usuarios que viven en el sur,

Floridablanca y Piedecuesta se rehúsan a hacer el uso del centro médico por la distancia, evitan el trancón y prefieren hacer uso de otra institución como la Foscal.

Otra limitación detectada se presenta cuando el usuario programa las citas médicas a través del call center del centro médico, esto debido a que por dificultades en la plataforma se pierden registros de datos básicos como el número telefónico, con lo cual se dificulta poder confirmar, aplazar o cancelar una cita, este último aspecto se está revisando con la dirección nacional y es un proyecto en el cual se está trabajando, por ahora la jefe de enfermería del centro médico audita las agendas de citas y hace el reporte a Bogotá para que se verifique que agenda está disponible.

## **Competencia**

### **¿Se Tienen Objetivos de Participación en Mercado?**

Respecto al objetivo de participación en el mercado, lo ideal es que el 100% de los usuarios conozcan y utilicen el centro de especialistas; sin embargo no se plantea un meta en este aspecto, lo realmente importante es que se cumplan las metas planteadas desde el nivel central, las cuales se miden en número de actividades por servicio, sin importar la cantidad de veces que pueda consultar un mismo usuario.

### **¿Se Definen Objetivos y/o Estrategias de Posicionamiento en el Mercado?**

No se definen objetivos, ni estrategias de posicionamiento, lo cual está directamente relacionado con no tener un objetivo de participación en mercado, es claro que quieren ser la

primera opción cuando el usuario requiera alguno de los servicios ofertados; pero carecen de muchas herramientas que le permitan alcanzar esa posición.

**¿Se Conoce la Competencia Local, Regional, Nacional? ¿Cuál es el Competidor más Agresivo Comercialmente?**

Se entiende que hay una competencia frente a otras medicinas prepagadas; sin embargo no se tiene claridad frente a cual es competencia regional y nacional en lo referente a la red de prestadores externa adscrita a medicina prepagada de Axa Colpatria que oferta los mismos servicios que el centro médico.

**¿Conoce la Ventaja de su Empresa que la Hace Competitiva frente a la Competencia?**

Se tienen claras ciertas ventajas del centro médico de especialistas frente a la competencia, especialmente en lo relacionado con la oportunidad en la asignación de citas, disponibilidad y cobro de bonos a un menor precio comparados con la red externa, lo que atrae en gran medida a los usuarios.

**¿Qué Herramientas de Mercadeo Utilizan Nuestros Competidores, que Nosotros no Utilizamos? ¿Por qué no las Utilizamos?**

Existen algunas herramientas que utilizan los competidores que atraerían más clientes como son: tener consulta prioritaria, acceso a paquetes de terapias que no se están ofertando en el

momento, contar con servicios exentos de cobro de bonos o mayores descuentos en algunos servicios. Se considera que uno de los puntos a favor de la competencia de la red externa de prestadores, es el reconocimiento y credibilidad que tienen muchos de los médicos adscritos y que se convierten en una ventaja difícil de alcanzar.

### **¿Cuáles son los Puntos Vulnerables de Nuestros Competidores?**

En el servicio de consulta médica especializada, el punto más vulnerable es la falta de oportunidad en la asignación de citas.

### **Mezcla de Marketing**

#### **Precio**

### **¿Tiene definida la Estructura de Precios de sus Servicios?**

Todos los centros médicos de Axa Colpatria manejan unas tarifas propias, así mismo hay una política para que el valor de los bonos por servicio sea menor que en la red externa adscrita a medicina prepagada.

### **¿Cómo se Definen los Precios de los Servicios? ¿Se Realiza Igual para todos los Servicios?**

Con respecto a la definición de los precios de los servicios, se hace una revisión de costos a nivel departamental, los cuales son ajustados en manuales propios y algunas tarifas son

establecidas por Axa Colpatria para todos sus prestadores, tanto para el centro médico de especialistas como para la red externa adscrita.

**¿Existen Políticas de Descuento? ¿Cómo se Determinan? ¿Las Conocen todo el Personal de Ventas?**

Se emplean descuentos en el cobro de bonos de atención de todos los servicios, en el servicio de terapia física por cada cinco terapias una es gratis, en la toma de exámenes de laboratorio se cobra un solo bono independiente del número de exámenes que se solicitan, en la red externa el cobro es de un bono por cada cuatro laboratorios, para las citas médicas no se realizan cobro de bono para la consulta de control, únicamente se cobra para la consulta de primera vez. Estos descuentos son establecidos por el nivel central y se han dado a conocer a la fuerza comercial de la compañía.

**¿El Precio de los Productos de la Empresa Comparados con la Competencia son Altos, Iguales o Bajos?**

En general son precios similares entre todos los prestadores adscritos a axa Colpatria medicina prepagada, dado que muchas tarifas son fijadas para todos por igual. La diferencia para el usuario radica en el cobro de bonos más económicos, si acude a los servicios del centro médico de especialistas.

## **Canales de Marketing**

### **¿Se ve Afectada la Entrega del Servicio por Problemas con Proveedores?**

En ocasiones se ve afectada la entrega del servicio por problemas con proveedores (médicos), especialmente en lo relacionado con atraso en los horarios de consulta, cuando cancelan agendas que ya estaban programadas, por incapacidades, permisos o capacitaciones.

## **Comunicación Integrada del Marketing**

### **¿Tiene Definida su Imagen Corporativa?**

Existen dos imágenes corporativas, la del operador del centro médico definida como operadores de clínicas y hospitales (OC&H), la cual se encuentra en la papelería, las historias clínicas y la facturación, y la de Axa Colpatria que es la imagen corporativa visible para el usuario y que se identifica desde el aviso publicitario de la fachada y en todos los espacios dentro del centro médico.

### **¿Cuenta con Tarjetas de Presentación, Catálogos- Folletos- Videos?**

Hay una pantalla en la sala de espera del primer piso del centro médico, donde se proyectan de manera continua videos corporativos de axa Colpatria; sin embargo no se cuenta con tarjetas de presentación, folletos o revistas con la imagen corporativa; se diseñó un volante que contiene los servicios que se prestan, las especialidades ofertadas y cada uno de los profesionales de la salud

que están laborando actualmente, así como los medios a través de los cuales se pueden solicitar las citas, pero este volante no contiene la imagen corporativa.

### **¿Posee Página Web? ¿Cuál es la Dirección? ¿Cada Cuánto la Actualizan?**

El centro médico de especialistas no cuenta con una página web propia, por ahora se encuentra publicidad de todos los centros médicos en la página web de axa Colpatria; esta información se puede consultar dando clic en la barra de salud de la página principal y luego en acceder en la imagen de los centros médicos, allí se encuentra dirección, teléfono, horarios de atención y servicios ofertados de cada uno de los centros médicos, la actualización de la misma no se hace de manera continua sino a necesidad, se evidencia desactualización puesto que al momento de consultarla no se encontraron todos los servicios ofertados publicados.

### **¿Se Hace Uso de Redes Sociales (Facebook, Twitter)? ¿De qué Manera?**

El centro médico no hace uso de redes sociales como facebook, twitter, etc. Existen redes sociales de Axa Colpatria, donde se puede encontrar información de todos los productos y servicios de la organización. Existe la idea de proponer a futuro una estrategia de publicidad a través de estas redes; pero por ahora no es un hecho.

### **¿En la Página Web, se Tiene una Parrilla de Contenidos Definida? Hay un Equipo Responsable de Generar y Actualizar los Contenidos**

La información que aparece sobre el centro médico es limitada, la actualización de la página la realizan en el nivel central en Bogotá de acuerdo a la información suministrada.

### **¿Pertenece a Directorios Especializados? ¿Cuáles?**

El centro médico de especialistas aparece en el directorio médico que se entrega a cada usuario al afiliarse a medicina prepagada, igualmente se puede consultar a través de la página web, donde de manera predeterminada, cuando alguien está consultando alguno de los servicios o especialidades médicas que se ofertan, siempre la primera opción va a ser el Centro médico de especialistas.

### **¿El centro Médico ha sido Programado para Asistir a Eventos o Ferias? ¿Cuáles?**

Hasta el momento no ha sido programado para este tipo de eventos. Sin embargo de manera trimestral Axa Colpatria, realiza una plenaria con todos los directores y asesores comerciales, este espacio se aprovecha para dar a conocer los productos y servicios del Centro Médico, lo cual genera mayor conocimiento por parte de los asesores, facilitando la presentación a los clientes.

### **¿Tiene Plan de Medios? ¿Cuál es la Estructura del Plan de Medios?**

Actualmente se puede encontrar publicidad del centro médico, en la revista Salud en Familia, una publicación institucional de Axa Colpatria medicina prepagada que circula de manera periódica cada cuatro meses y que es distribuida en medio físico en el domicilio de cada usuario,

la cual también se puede consultar en la página web de axa Colpatria. Por ahora esta publicación y los boletines de salud que circulan a través de correo electrónico son los medios masivos a través de los cuales se está haciendo publicidad al centro médico de especialistas.

### **Servicio Posventa**

#### **¿Las Acciones Posventa Hacen Parte del Proceso Comercial? ¿Están Estandarizadas?**

Hay un equipo de fidelización a nivel central (Bogotá) encargado de realizar de manera aleatoria, unas encuestas telefónicas, entre los usuarios que han asistido a consulta en los centros médicos, con el fin de calificar el servicio prestado.

#### **¿El Servicio Posventa Cumple las Necesidades del Cliente? ¿Cómo lo Identifico?**

A través de estas encuestas telefónicas se pueden identificar necesidades del cliente; puesto que hay lugar a respuestas abiertas acerca del servicio recibido; sin embargo a la fecha no hay retroalimentación de los resultados de estas encuestas a la dirección del centro médico.

### **Mejora en el Área Comercial / Mercadeo**

**¿Cómo es el Tratamiento de las Peticiones, Quejas, Reclamos y Sugerencias Realizadas por el Cliente?**

El tratamiento de las peticiones, quejas, reclamos y sugerencias (PQRS) realizadas por el cliente se da de dos formas, una es a través del buzón de sugerencias, al cual se da apertura una vez por semana y la oportunidad de respuesta al usuario está entre siete y diez días, se hace a través de correo electrónico y dependiendo del tipo de queja, se realiza una llamada telefónica para darle una solución al cliente y otras PQRS que son las que se radican a través de la página de internet denominadas en axa Colpatria como workflow, son asignadas por un aplicativo a la persona encargada, para que la respuesta sea tramitada en un plazo de tres a cinco días, dependiendo del tipo de solicitud, se genera una respuesta inicial que es perfeccionada por el área encargada en el nivel central.

**¿Cada Cuánto se hace Seguimiento al Proceso Comercial? ¿Revisión de Metas e Indicadores?**

El seguimiento a metas e indicadores se hace de manera mensual. (Ver Anexo. B)

En este aspecto se indagó sobre la metodología usada para determinar las metas a cumplir; sin embargo está es una información no fue posible obtenerla debido a que no es manejada por la Dirección de Bucaramanga.

**¿El Personal, Independiente de su Cargo, Participa Activamente en la Formulación de Ideas para la Mejora? ¿Se Motiva al Personal para que Participe?**

Se tiene en cuenta las ideas que surgen del personal del centro médico, de hecho se han implementado cambios en algunos procedimientos, gracias a las sugerencias que surgen de los

mismos empleados y que son viables de realizar. Para que estas novedades sean conocidas por todo el personal se dan a conocer a través de las reuniones en los grupos primarios.

### **¿Se Realizan Mejoras al Producto y/o Servicio a Partir del Tratamiento de PQRS? ¿Cómo lo Realizan?**

Si se realizan, dependiendo del tipo de PQRS, si es algo reiterativo, se hace el plan de mejora, ya sea a nivel interno o si es de mayor relevancia se escala a la dirección central en Bogotá para evaluar la posibilidad de implementación.

De esta información se diligencia una base de datos para llevar un control, seguimiento y a través del análisis de las PQRS y de la socialización en los grupos primarios se realizan planes de mejora, la mayoría manejados a nivel interno con el personal del centro, buscando que el equipo participe y aporte ideas para el mejoramiento y si algo es relevante se direcciona al nivel central para su evaluación.

### **Satisfacción del Cliente**

#### **¿Cuenta con un Sistema de Evaluación de Satisfacción del Cliente? (Indicadores Satisfacción)**

El centro médico de especialistas cuenta con un sistema de evaluación de satisfacción del cliente, que funciona a través de la aplicación de encuestas de satisfacción al usuario, donde se evalúa el grado de satisfacción global, accesibilidad, oportunidad, disponibilidad, amabilidad y

calidez del personal, calidad de toda la información recibida sobre coberturas, pagos, bonos, tiempo de espera, puntualidad; se evalúa también la atención médica en lo relacionado con la información y explicaciones recibidas por el personal de salud durante la consulta, respecto a su situación de salud actual y todo lo relacionado con sus signos, síntomas, diagnóstico, plan de tratamiento, remisiones, signos de alarma, etc.

### **¿Las Necesidades de los Clientes se ven Satisfechas Mediante los Servicios Ofrecidos? ¿Cómo lo Determina?**

Las necesidades de los clientes se determinan a través de las encuestas de satisfacción. Actualmente hay un alto porcentaje de satisfacción global frente a los servicios ofertados que se encuentra con corte a 30 de Junio de 2017, en promedio en un 97.6%.

Desde el nivel central, se estableció que se deben realizar un mínimo mensual de 60 encuestas, a las cuales se les realiza un análisis de: la oportunidad de asignación de citas y la satisfacción del usuario por especialidad; así como el porcentaje de satisfacción global.

A partir del mes de septiembre de 2017, el formato se cambió, disminuyendo el número de preguntas de 26 a 14, con preguntas más concretas y con un espacio para las observaciones que el cliente desee hacer, esto facilitará el diligenciamiento por parte del usuario y se aplicará un mínimo mensual de 127 encuestas.

### **¿Conoce los Atributos del Servicio que más Valoran sus Clientes? ¿Cuáles Son?**

Si se conocen, lo que más valoran los clientes respecto al servicio recibido, es la atención, calidez y amabilidad recibida de cada persona que labora en el centro médico.

### **¿La Empresa Plantea Objetivos de Fidelización o Retención de Clientes? ¿Cuáles?**

Uno de los objetivos de fidelización o retención de clientes va enfocado a mantener el mismo personal médico, dado que para el usuario hay una continuidad en la atención en su situación de salud, el médico ya conoce su historia clínica y la mayoría de ellos son reconocidos por su excelente trabajo, lo que puede ser una referencia para atraer a futuros clientes.

### **¿Se Plantean Acciones para para Fortalecer la Relación con los Clientes? ¿Cómo?**

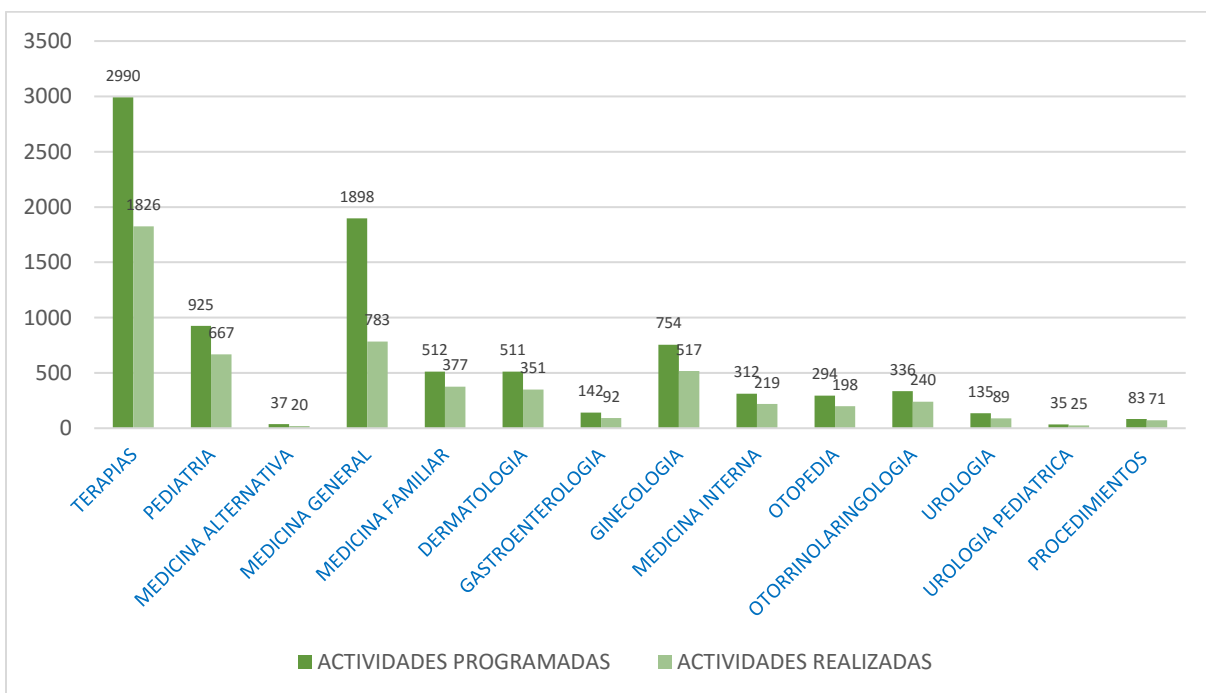
La acción en la que más se enfatiza es prestar un excelente servicio enfocado en las necesidades del cliente, con el fin de que el usuario siga utilizando los servicios ofertados y sea una referencia para atraer a nuevos usuarios.

**5.1.5 Análisis de la Demanda de Servicios 2016 Y 2017.** El análisis de indicadores y de cumplimiento de metas por actividades, lo define el nivel central en la ciudad de Bogotá, al indagar a nivel regional sobre la metodología para la definición de metas no se tiene la precisión sobre este cálculo; por lo cual se indagó con la instancia nacional; a lo que respondieron que las metas se definen por crecimiento, cálculos de usuarios, penetración y la estacionalidad todo de acuerdo con el modelo que se hace la inversión.

Esta información no permite definir la metodología utilizada; por lo tanto no se pudo hacer un análisis acerca del planteamiento de metas por actividades; para el Centro Médico de Especialistas de Bucaramanga, lo significativo es alcanzar las metas establecidas en número de actividades por tipo de servicio (ver Anexo B.), que son trazadas por el nivel central y aunque estos datos son

valiosos para establecer la situación actual del crecimiento del centro, fue necesario realizar otro tipo de análisis, para extraer información importante, como porcentaje de cancelación de citas, servicios con mayor demanda, número de usuarios que han utilizado los servicios.

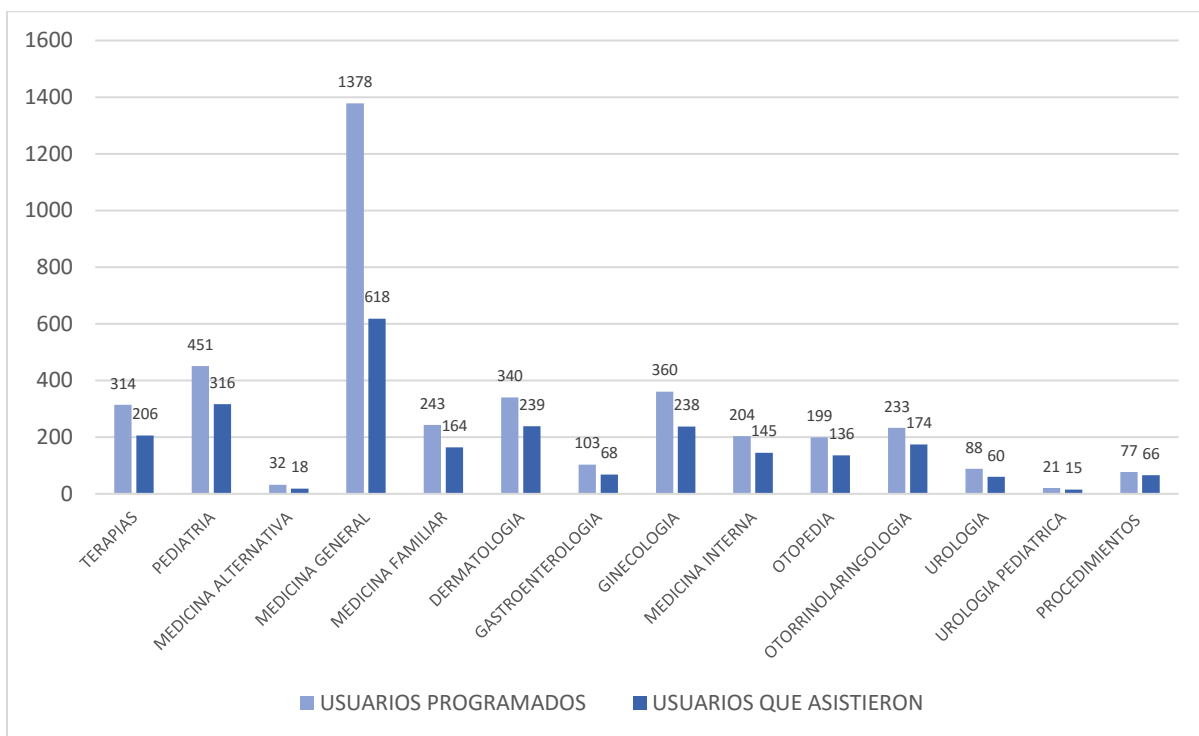
A continuación, se presenta el consolidado de esta información, tanto de lo ejecutado en el año 2016, como de Enero a Junio de 2017, algunos datos se relacionaron con la población de usuarios afiliados para los mismos periodos.



**Figura 10. Comparación de Actividades Programadas Vs las Realizadas por Servicios en el Año 2016.**

En la figura N° 10 que corresponde a las actividades programadas frente a las realizadas durante el año 2016, se puede observar que los servicios más utilizados fueron consulta de medicina general y terapia física. Los servicios con menos actividades realizadas fueron medicina alternativa y urología pediátrica.

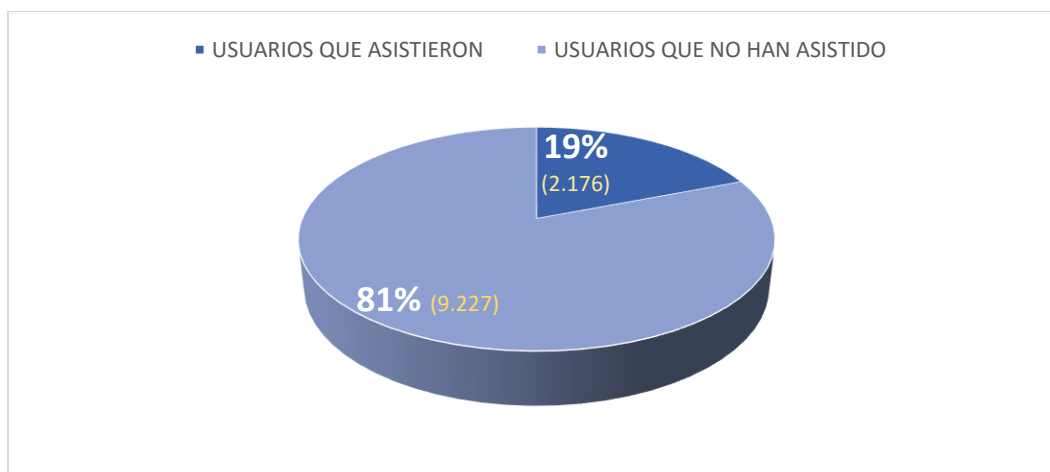
Respecto al cumplimiento de lo programado, podemos ver que en medicina general de 1.898 citas que se programaron solo se realizaron 783, es decir se cancelaron el 59%, así mismo otros servicios con el mayor porcentaje de cancelación fueron consulta de medicina alternativa con 46 % y terapia física un 39%. Las actividades con menor porcentaje de cancelación fueron, consulta de medicina familiar con un 26%, pediatría con un 27%, otorrinolaringología y procedimientos con un 29%.



**Figura 11. Comparación de Asistencia de Usuarios Programados Vs Usuarios Atendidos por Servicio en el 2016.**

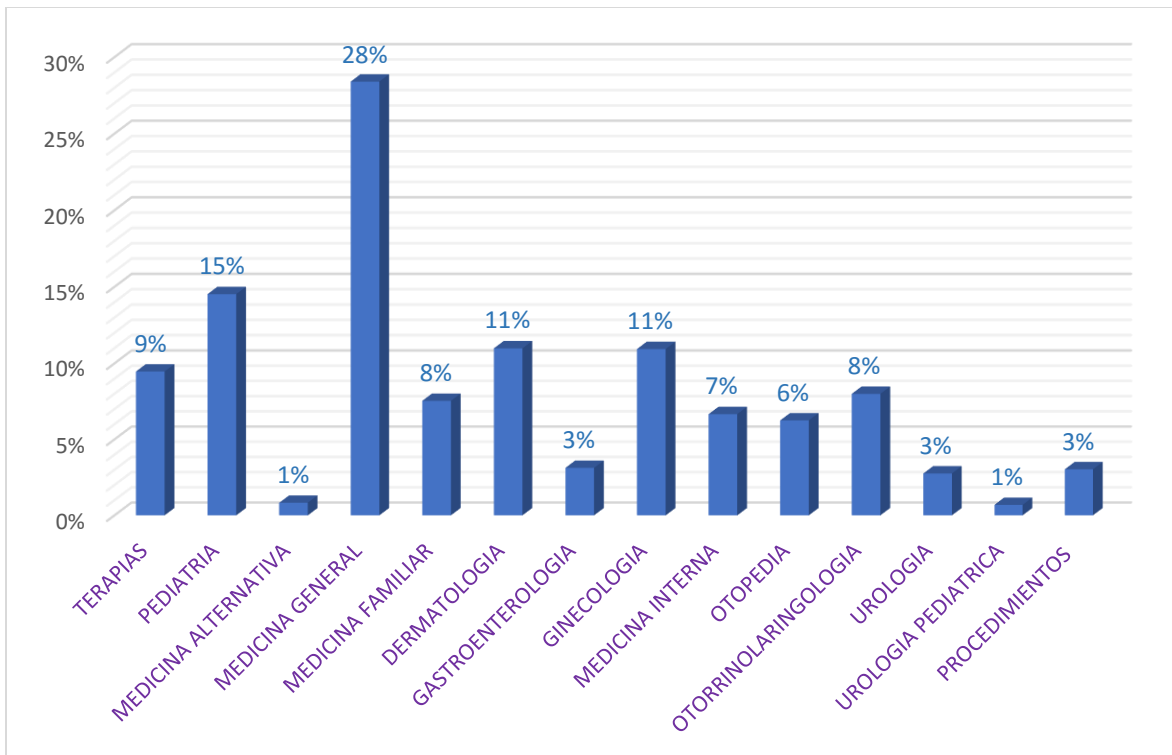
En la figura N° 11. Podemos observar el número de usuarios programados frente a los que asistieron por cada servicio, encontramos que los servicios donde más usuarios asistieron fueron consulta de medicina general con 618, pediatría con 316, consulta de dermatología con 239 y ginecología con 238. Los servicios donde menos usuarios asistieron fueron consulta de urología

pediátrica con 15, medicina alternativa con 18, urología con 60 y procedimientos con 66 usuarios al año. Cabe resaltar que del total de usuarios programados no todos asisten, siendo el servicio de consulta de medicina general el de mayor porcentaje de cancelación con un 55%, le siguen consulta de medicina alternativa con un 44% y las consultas de ginecología, gastroenterología y terapias con un 34% de cancelación. Así mismo los servicios donde hay menos porcentaje de cancelación son procedimientos con un 14%, otorrinolaringología con 25%, urología pediátrica y medicina interna ambas con un 29%.



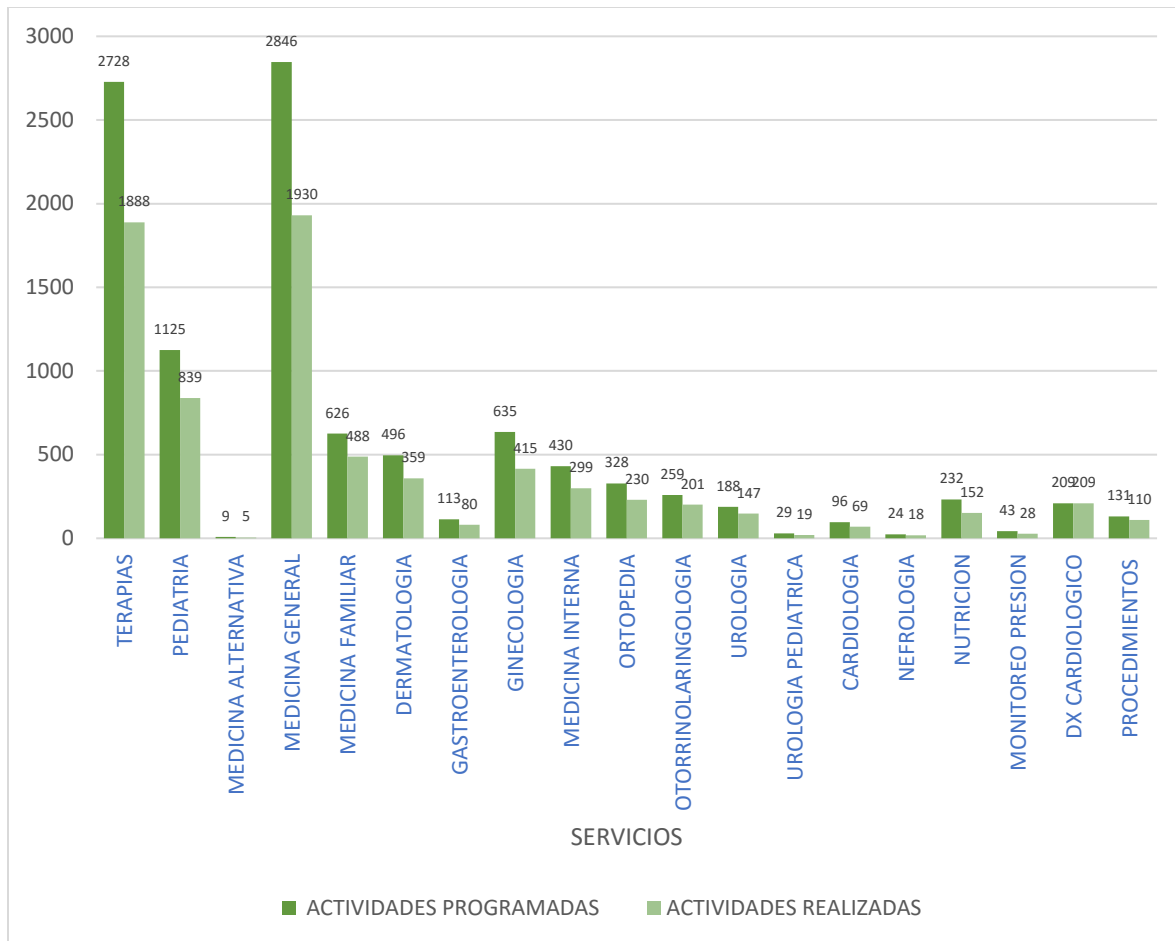
**Figura 12. Porcentaje de usuarios que ha utilizado uno o más servicios del Centro Médico de Especialistas Axa Colpatría Bucaramanga 2016.**

La figura N° 12. muestra que del total de usuarios de la sucursal Bucaramanga, tan solo el 19% han utilizado por lo menos una vez durante el año 2016 alguno de los servicios que presta el centro Médico y un 81% no han asistido a ninguno de los servicios ofertados.



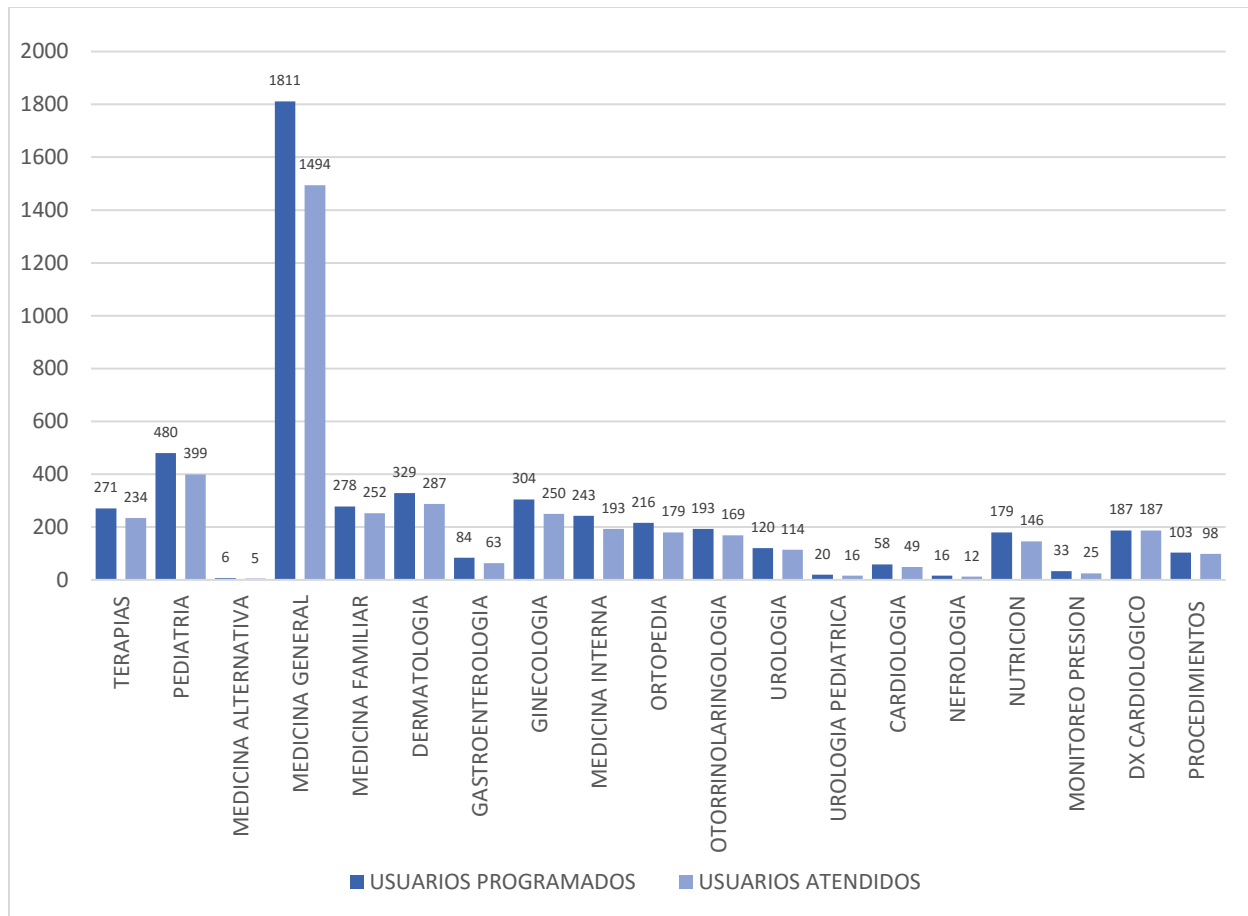
**Figura 13. Porcentaje de Usuarios que Han Utilizado los Servicios en el 2016.**

En la gráfica N° 13. Se puede identificar la distribución por servicios del total de usuarios que asistieron por lo menos una vez al centro médico durante el año 2016, en primer lugar, se encuentra la consulta de medicina general con un 28%, consulta de pediatría con 15% y dermatología y ginecología ambas con un 11%. Los servicios que menos utilizaron los usuarios fueron medicina alternativa y urología pediátrica con un 1%, consulta de gastroenterología, urología y procedimientos todas con un 3%.



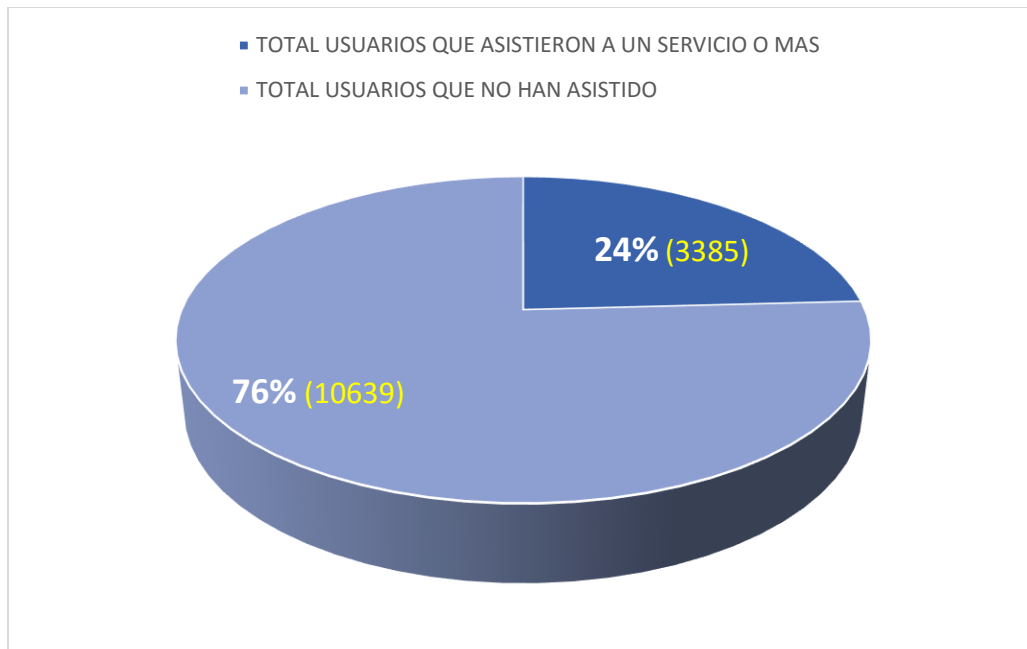
**Figura 14. Comparación de Actividades Programadas Vs las Realizadas por Servicios de Enero a Junio de 2017.**

En la figura N° 14, que corresponde a las actividades programadas frente a las realizadas durante el primer semestre del año 2017, podemos observar que los servicios más utilizados fueron consulta de medicina general y terapia física. Los servicios con menos actividades realizadas fueron medicina alternativa, nefrología y urología pediátrica. Respecto al cumplimiento de lo programado, podemos ver que en medicina general de 2846 citas que se programaron se realizaron 1930, es decir se cancelaron el 30%, así mismo otro servicio con el mayor porcentaje de cancelación fue terapia física un 27.4%, las actividades con menor porcentaje de cancelación fueron, medicina alternativa y nefrología



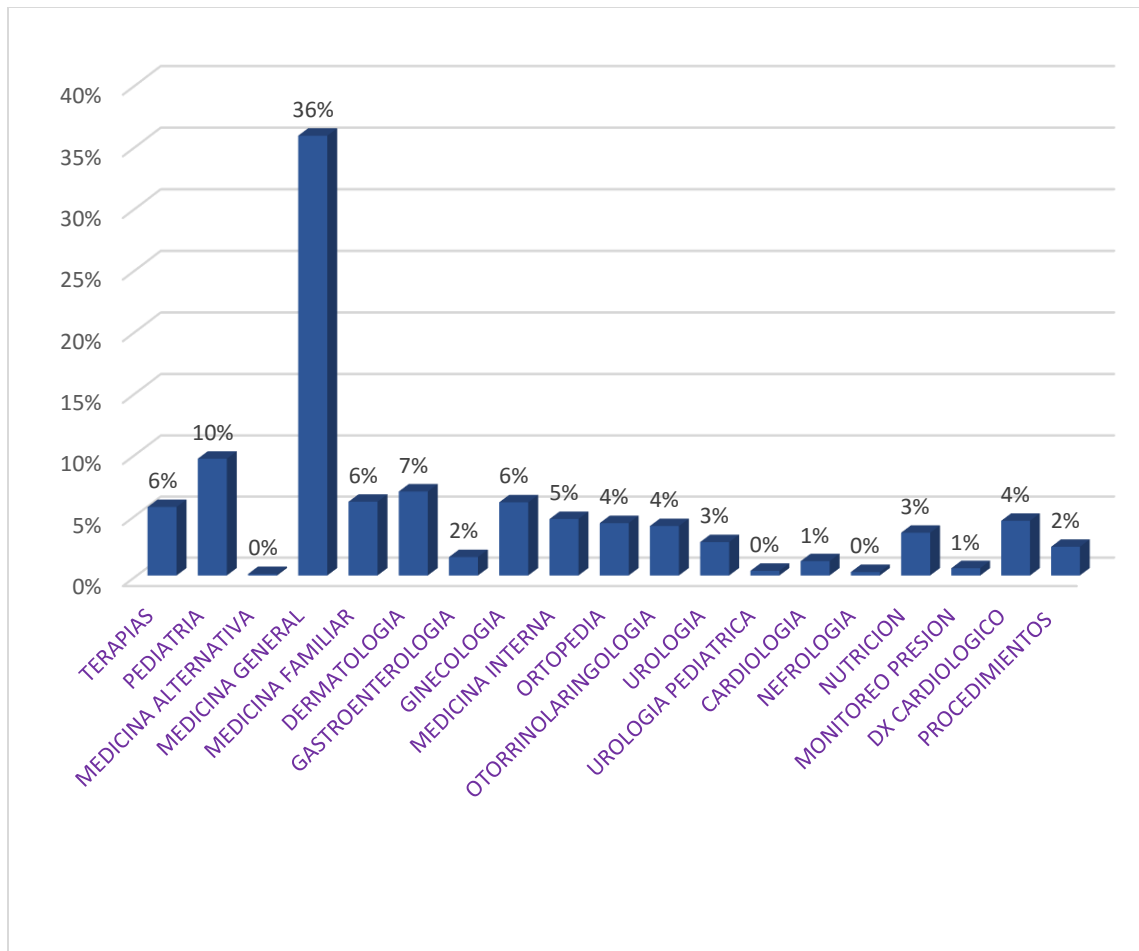
**Figura 15. Comparación de Asistencia de Usuarios Programados Vs Usuarios Atendidos por Servicio de Enero a Junio de 2017.**

En la figura N° 15 que corresponde a las actividades programadas frente a las realizadas durante el primer semestre del año 2017, podemos observar que los servicios más utilizados fueron consulta de medicina general y pediatría. Los servicios con menos actividades realizadas fueron medicina alternativa, nefrología y urología pediátrica. Respecto al cumplimiento de lo programado, podemos ver que en medicina general de 1.811 citas que se programaron se realizaron 1494, es decir se cancelaron el 30%, así mismo el otro servicio con el mayor porcentaje de cancelación fue terapia física un 27.4%, las actividades con menor porcentaje de cancelación fueron, medicina alternativa y nefrología.



**Figura 16. Porcentaje de Usuarios que ha Utilizado uno o más Servicios del Centro Médico de Especialistas Axa Colpatria Bucaramanga Enero a Junio 2017.**

La figura N° 16 muestra que, del total de usuarios de la sucursal Bucaramanga, tan solo el 24% han utilizado por lo menos una vez durante de enero a junio de 2017, alguno de los servicios que presta el centro Médico y un 76% no han asistido a ninguno de los servicios ofertados.



**Figura 17. Porcentaje de Usuarios que han Utilizado los Servicios de Enero A Junio de 2017.**

En la gráfica N° 17. Se puede identificar la distribución por servicios del total de usuarios que asistieron por lo menos una vez al centro médico durante el periodo de enero a junio de 2017, en primer lugar, se encuentra la consulta de medicina general con un 36%, consulta de pediatría con 10%, dermatología con un 7%, ginecología y medicina familiar ambas con un 6%. Los servicios que menos utilizaron los usuarios fueron medicina alternativa con un 0.1% y urología pediátrica con 0.4% y nefrología con un 0.3%, monitoreo de presión arterial con un 0.6%, consulta de cardiología con un 1.2% y consulta de gastroenterología con 1.5%.

Al hacer un análisis tanto del año 2.016 como del primer semestre del 2.017 sobre el porcentaje de cancelación de citas, se detalla en las bases de datos que aunque se lleva el registro tanto de las citas asistidas como de las canceladas, no se hace una observación en cada registro especificando el motivo de cancelación; por lo tanto no se pueden determinar de manera exacta los factores que están influyendo en el alto porcentaje de cancelación de consultas, especialmente en los servicios de medicina general y terapia física.

Sin embargo, en cuanto a las citas de medicina general, un factor que puede estar afectando el alto porcentaje de cancelación, es la consulta de exámenes de ingreso para quienes se van a afiliar a medicina prepagada y que suman al total de consultas de medicina general; puesto que estas citas generalmente son programadas por el asesor comercial que está realizando la afiliación y en ocasiones no se está coordinando la fecha y hora de la cita con la persona o familia que ingresa, lo que ocasiona que esas consultas terminen canceladas.

## **5.2. Fase 2: Diagnóstico Externo**

**5.2.1 Construcción del Instrumento.** Con el fin de realizar un diagnóstico externo, se optó por realizar una comparación entre empresas de medicina prepagada, que en la ciudad de Bucaramanga contaran con centros médicos propios para la atención exclusiva de sus usuarios, fue así como se seleccionó a Colmédica y a Colsanitas, entidades que superan en número de usuarios a Axa Colpatria y que además tienen una mayor experiencia en el manejo de este tipo de centros de atención. El objetivo es hacer un análisis a través de una serie de variables que permitan evaluar la estrategia competitiva de cada una de estas empresas.

Se diseñó un instrumento con las siguientes variables, esta información se tomó de cada una de las páginas web oficiales de las tres empresas de medicina prepagada.

- Misión
- Visión
- Servicios ofrecidos por el centro médico
- Otros servicios diferentes a salud
- Mercado / clientes:
- Infraestructura centro médico sede Bucaramanga
- Principios
- Sedes
- Ubicación sede Bucaramanga
- Horarios de atención
- Servicio al cliente
- Medios de promoción y publicidad
- Ventaja competitiva
- Certificaciones

**5.2.2 Organización de la Información.** A continuación, se muestran las variables revisadas en la página web oficial de cada empresa de medicina prepagada.

#### ***5.2.2.1 Colmédica.***

**Misión:** Somos una compañía de aseguramiento, prestación, administración y promoción de la salud que ofrece las mejores combinaciones de coberturas, servicios y soluciones, basada en el conocimiento de las necesidades de nuestros clientes y prestadores. La empresa, con un equipo

humano altamente calificado y motivado, se focaliza en aumentar permanentemente su valor a través de la excelencia en el desempeño, lo que la diferencia por su calidad y servicio al cliente.

**Visión:** Ser reconocida como la compañía de salud más confiable en Colombia por la excelencia y calidad de sus servicios, sus productos y su solidez financiera.

### **Servicios Ofrecidos por el Centro Médico en Bucaramanga**

- ✓ Consulta Medicina General
- ✓ Cirugía General
- ✓ Dermatología
- ✓ Endocrinología
- ✓ Ginecología y Obstetricia
- ✓ Medicina Alternativa
- ✓ Medicina Familiar
- ✓ Medicina Interna
- ✓ Nutrición
- ✓ Ortopedia y traumatología
- ✓ Otorrinolaringología
- ✓ Pediatría
- ✓ Psicología
- ✓ Urología
- ✓ Electrocardiograma
- ✓ Laboratorio Simple y Especializado

**Otros Servicios Diferentes a Medicina Prepagada:** No cuenta con otros servicios diferentes a salud publicados en la página web.

**Mercado / Clientes:** Usuarios afiliados a Colmédica medicina prepagada. A nivel país según reporte de la Supersalud con corte a Septiembre de 2016, Colmédica medicina prepagada cuenta con 228.180 usuarios en Colombia y ocupa el tercer lugar en número de afiliados entre las compañías de medicina prepagada

**Infraestructura centro médico sede Bucaramanga:** Tiene una edificación de tres pisos, de los cuales dos están habilitados para el funcionamiento del centro Médico, cuenta con cuatro consultorios para consulta externa, tienen un área estipulada para toma de muestras de laboratorio y poseen un centro odontológico.

**Principios:** No se encuentran publicados en la página web oficial.

**Sedes:** Cuentan con 20 centros médicos Colmédica a nivel nacional, 6 se encuentran en Bogotá y 14 en las principales ciudades del país, ubicados en Barranquilla, Cali, Cartagena, Chía, Ibagué, Medellín, Manizales, Bucaramanga, Villavicencio, Yopal, Neiva y Pereira.

**Ubicación sede Bucaramanga:** Calle 52A # 31-68.

**Horarios de Atención:** Lunes a Viernes de 6:30 a.m. a 7:00 p.m. Sábados de 6:30 a.m. a 12:00 p.m.

**Servicio al Cliente:** Cuenta con una unidad de servicio al cliente (USC), el cual posee una línea de respuesta para realizar consultas sin salir de casa; información general y administrativa sobre el plan de medicina prepagada y el plan obligatorio de salud (POS); asesoría permanente para la utilización de servicios; orientación para el pago de aportes al plan obligatorio de salud y cuotas de medicina prepagada; solicitud de la visita de un asesor, para realizar nuevas afiliaciones o

cambios en las actuales. Servicio de orientación médica SOM, servicio para llamar a la hora que desee con profesionales que orientaran durante todo el año y las 24 horas del día.

**Medios de Promoción y Publicidad:** Facebook, instagram, youtube, linkedln.

**Ventaja Competitiva:** Cuenta con tutoriales pasó a paso sobre como usar los servicios, y acerca preguntas frecuentes. Tienen un programa premios por puntos tarjeta preferencial donde recompensan la fidelidad del usuario.

**Certificaciones:** No están publicados en la página oficial de Colmédica.

**Fuente de Información:** <https://www.Colmédica.com/Paginas/Home.aspx>

<https://docs.supersalud.gov.co/portalweb/supervisionriesgos/estadisticas%20entidades%20de%200medicina%20prepagada/forms/allitems.aspx>.

#### *5.2.2.2 Colsanitas*

**Misión:** Ofrecer diversas alternativas de servicios integrales de salud en Medicina Prepagada, a través de una adecuada infraestructura administrativa y convenios con instituciones de salud y profesionales de la salud, que contribuya al bienestar de los usuarios, al desarrollo de sus profesionales adscritos, y generar oportunidades para los empleados manteniendo la sostenibilidad empresarial.

**Visión:** No se encuentra publicada en la página web

#### **Servicios Ofrecidos por el Centro Médico de Bucaramanga**

- ✓ Nutrición
- ✓ Medicina Interna
- ✓ Ginecología y Obstetricia

- ✓ Medicina General
- ✓ Terapia Física
- ✓ Ginecología
- ✓ Terapia Respiratoria
- ✓ Dermatología
- ✓ Urología
- ✓ Otorrinolaringología
- ✓ Urgencias Generales
- ✓ Médico Domiciliario
- ✓ Pediatría General
- ✓ Laboratorio Clínico
- ✓ Citologías
- ✓ Radiología Convencional
- ✓ Electrocardiograma
- ✓ Ecografía
- ✓ Ortopedia y Traumatología
- ✓ Cirugía Oral
- ✓ Ortodoncia y Ortopedia Maxilar
- ✓ Periodoncia
- ✓ Odontología General
- ✓ Endodoncia
- ✓ Rehabilitación Oral
- ✓ Odontología Consulta Prioritaria

- ✓ Odontología Pediátrica
- ✓ Cirugía Maxilofacial

**Otros Servicios Diferentes a Medicina Prepagada:** Se cuenta con una Eps sanitas la cual pertenece a la organización sanitas internacional, creada en 1994 como respuesta a la reforma de la seguridad social en Colombia, donde ofrecen servicios de atención en salud y prestaciones a sus afiliados dentro del plan obligatorio de salud (POS - Ley 100 de 1993).

**Mercado / Clientes:** Usuarios afiliados a Colsanitas medicina prepagada. A nivel del país según reporte de la supersalud con corte a Septiembre de 2016, Colsanitas medicina prepagada cuenta con 381.785 usuarios en Colombia y ocupa el primer lugar en número de afiliados entre las compañías de medicina prepagada.

**Infraestructura Centro Médico Sede Bucaramanga:** El clínicentro tiene una infraestructura de dos plantas cuenta con 6 consultorios médicos, un laboratorio clínico propio, además cuenta con servicio de vacunación, área de terapia física, sala de urgencias, observación, en el segundo piso se cuenta las salas para el servicio de radiología y ecografía; cuenta con un centro médico exclusivo para odontología de dos plantas en el primer piso se encuentran consultorios de higiene oral y en el segundo piso odontología especializada.

**Principios:**

- Justicia: Equilibrio en el buen obrar para que todas las personas puedan recibir lo que les corresponde, sin discriminaciones y con sujeción a sus derechos y deberes.
- Respeto: Reconocimiento de los derechos de los demás, en el cumplimiento de los propios deberes con miras a una convivencia armónica.

- **Solidaridad:** Capacidad para sentir como uno de nosotros a quien está dentro de nuestra comunidad y darle lo mejor de nosotros mismos, en un sentido colectivo de colaboración y apoyo sin diferenciación alguna, teniendo en cuenta el valor de cada persona y de sus actos.
- **Responsabilidad:** Actuar con diligencia y prudencia, tomando las decisiones necesarias para garantizar el éxito y minimizar las posibilidades de fracaso. Somos una Organización que asume las consecuencias de sus actos, procurando la efectiva prestación y calidad de nuestros servicios.
- **Verdad y honestidad:** Los actos de la Organización y de sus colaboradores se rigen por la transparencia, buscando la veracidad en la información que transmitimos y ser merecedores de la confianza suficiente que permita una excelente relación organizacional y con el entorno.

**Sedes:** Bogotá: 10 centros médicos, Cali 2 centros médicos, Barranquilla: 2 centros médicos, Medellín: 1 centro médico, Bucaramanga: 1 centro Médico.

**Ubicación sede Bucaramanga:** Cl. 55 #27-44.

**Horarios de Atención:** Lunes a domingo 24 horas.

**Servicio al cliente:** Línea telefónica de atención integral inmediata, donde un grupo de asesores está atento a resolver todas sus inquietudes médicas, administrativas y comerciales. Tienen una guía del usuario, que tiene como finalidad orientar la utilización de los servicios de asistencia médica, odontológica y de entrega de medicamentos e insumos, adicionalmente cuentan con el servicio de oficina virtual.

**Medios de Promoción y Publicidad:** Facebook, twitter, youtube, Instagram.

**Ventaja Competitiva:** Servicio de urgencias, lo que los obliga a prestar un servicio 24 horas los 365 días del año. Acceso vía internet a un Club osisanitas dirigido a niños menores de 12 años,

donde les enseñan la importancia del cuidado de la salud y consejos para prevenir enfermedades o accidentes. Cuentan con EPS propia donde el usuario tiene la facilidad de la complementariedad de los servicios que no hagan parte de las coberturas por Medicina Prepagada.

**Certificaciones:** Norma ISO 9001:2008, lo que garantiza el cumplimiento de calidad en los estándares establecidos en cada uno de sus procesos.

**Fuente de Información:** <https://portal.Colsanitas.com/usuarios/inicio>  
<https://docs.supersalud.gov.co/portalweb/supervisionriesgos/estadisticas%20entidades%20de%20medicina%20prepagada/forms/allitems.aspx>.

### 5.2.2.3 AXA Colpatria.

**Misión:** Satisfacer de manera integral las necesidades de nuestros clientes en cuanto a protección, salud, ahorro e inversión ofreciendo un completo y rentable portafolio de productos y servicios para familias o pequeñas y medianas empresas. Nos diferenciamos por nuestras alianzas con canales de distribución alineados por segmento de cliente, con óptima gestión de riesgos de proveedores, alta eficiencia financiera, administrativa y tecnológica, estableciendo una cultura orientada a la excelencia y el servicio, generando valor para nuestros accionistas y para nuestra organización con sentido de responsabilidad social empresarial.

**Visión:** Cumplir con el compromiso de satisfacer las necesidades de nuestros clientes y proyectar nuestros valores y beneficios ofrecidos más allá de las expectativas de los usuarios.

### Servicios Ofrecidos por el Centro Médico

- Consulta de dermatología.
- Consulta de gastroenterología.

- Consulta de ginecología y obstetricia.
- Consulta de medicina alternativa
- Consulta de medicina interna.
- Consulta de medicina familiar.
- Consulta de medicina general y consulta prioritaria (medicina general)
- Consulta de otorrinolaringología.
- Consulta de ortopedia.
- Consulta de ortopedia de mano
- Consulta de ortopedia de columna
- Consulta de ortopedia de hombro y rodilla
- Consulta de pediatría.
- Consulta de urología.
- Consulta de urología pediátrica
- Fisioterapia
- Laboratorio

**Otros Servicios Diferentes a Medicina Prepagada:**

- Planes de Ahorro
- Seguros de Autos
- Seguro SOAT
- Seguros de Hogar
- Seguros de Vida
- Seguros de Salud

- Planes de Ahorro
- Seguros de Autos
- Seguros de Riesgos Laborales
- Seguros de Patrimoniales
- Seguros de Vida
- Seguros de Salud
- Seguros de PYMES
- Seguros de Accidentes personales
- Seguros de Desempleo

**Mercado / Clientes:** Usuarios afiliados a Axa Colpatria medicina prepagada. A nivel país según reporte de la supersalud con corte a Septiembre de 2016, Axa Colpatria medicina prepagada cuenta con 58.502 usuarios en Colombia y ocupa el quinto lugar en número de afiliados entre las compañías de medicina prepagada.

**Infraestructura Centro Médico Sede Bucaramanga:** Es una construcción de dos plantas, que cuenta con siete consultorios, un centro de terapia física, un área de toma de muestras de laboratorio clínico y una sala de pequeños procedimientos.

**Principios:**

- ✓ **Honestidad:** Obrar siempre con el criterio de lo justo, de lo bueno, de lo recto. Esto nos exige decir la verdad plena, ser transparentes e íntegros, rigurosamente fieles a los principios éticos para cumplir con los compromisos adquiridos con los demás.

- ✓ **Mística por el Cliente:** Las unidades de negocio AXA COLPATRIA son empresas consagradas al cliente y tienen como dogma la excelencia en el servicio y la calidad superior de sus productos. Tenemos la obligación de satisfacer con holgura las expectativas y necesidades de nuestros clientes.
- ✓ **Respeto:** La armonía en un conglomerado humano jamás podría existir sin la tolerancia de las individualidades. Cada funcionario, cada cliente, cada persona que se acerca a nuestro lugar, es tan importante y valiosa como única.
- ✓ **Excelencia Personal:** El propósito es trabajar productivamente: Calidad, Innovación, puntualidad, responsabilidad y entusiasmo. Además, reconocer nuestros errores, ser prudentes, discretos y sinceros.
- ✓ **Bienestar Laboral:** Debemos promover un ambiente laboral armonioso que busque el crecimiento personal y organizacional, reflejado en un balance entre nuestra vida familiar y laboral.

**Sedes:** Bogotá: 2 Centros de Especialistas Médicos. Bucaramanga: 1 Centro de especialista médicos.

**Ubicación sede Bucaramanga:** Dirección: Carrera 34 N° 51 – 17.

**Horarios de atención:** Lunes a viernes de 6:00 a.m. a 7:00 p.m. Sábados 7:00 a.m. a 2:00 p.m.

**Servicio al Cliente:** En las oficinas cuentan con un área de atención integral, conformada por un equipo humano capacitado para atender sus solicitudes y novedades, sus comentarios, sugerencias y quejas, allí se puede realizar: consulta del estado de su contrato, cartera, modificación de datos básicos, duplicado de carné, certificado de afiliación y caja para el pago de su cuota periódica.

Línea de atención telefónica y Chat virtual o llamada virtual.

**Medios de Promoción y Publicidad** : Facebook, Twitter, Youtube, linKedln.

Aplicaciones: AXA Health, my AXA Asesores

**Ventaja Competitiva:** Acceso rápido y oportuno en la atención ambulatoria, con medicina general y especializada. Club Infantil Manatí, espacio exclusivo para nuestros afiliados más pequeños, con el propósito de mejorar su calidad de vida, promoviendo en ellos comportamientos saludables, así como, fortalecer actitudes sociales y ambientalmente responsables.

**Certificaciones:** Certificación bajo los requisitos de la norma internacional ISO 9001:2008.

**Fuente de Información:** <http://www.axaColpatria.co/portal/>

<https://docs.supersalud.gov.co/portalweb/supervisionriesgos/estadisticas%20entidades%20de%200medicina%20prepagada/forms/allitems.aspx>.

### 5.2.3 Análisis de la Información.

**Misión:** Tanto la misión de Colmédica como la de Colsanitas están enfocadas únicamente en el producto de medicina prepagada y los servicios que ofrecen, mientras que Axa Colpatria tienen un enfoque global respecto a la variedad de productos y servicios que ofrece y no es específica frente a medicina prepagada.

**Visión:** La visión de Colmédica se concentra en el tema de salud y la calidad del servicio, mientras que Colsanitas no la tiene publicada en su página web y Axa Colpatria su compromiso es cumplir con las necesidades de los clientes y ofrecer servicios que superen las expectativas de sus usuarios.

**Servicios Ofrecidos por el Centro Médico:** El portafolio de servicios de Colsanitas es mucho más amplio, respecto a los de las otras dos compañías, se destacan los servicios de urgencias,

radiología convencional, ecografía y todas las especialidades de odontología. Entre Colmédica y Axa Colpatria los servicios de consulta con especialista y los demás ofertados son muy similares.

**Otros Servicios Diferentes a Medicina Prepagada:** Axa Colpatria es una multinacional dedicada a la venta de todo tipo de seguros y no está enfocada solo en la parte de salud, mientras que Colsanitas cuenta con una Eps donde ofrece coberturas a sus afiliados dentro del plan obligatorio de salud POS. Colmédica no cuenta con otros servicios diferentes a medicina prepagada.

**Mercado / Clientes:** Básicamente cada centro médico es exclusivo para la atención de usuarios de medicina prepagada, en cada una de las ciudades donde tienen este servicio.

**Infraestructura Centro Médico Sede Bucaramanga:** Los centros médicos de Colmédica y de Axa Colpatria tienen una infraestructura más nueva y más moderna en comparación con el clínicentro de Colsanitas. Sin embargo Colsanitas cuenta con una infraestructura más amplia debido a que presta servicios de urgencias, radiología simple y un laboratorio clínico propio que no ofertan las demás. Colmédica y Colsanitas tienen centros exclusivos para odontología mientras Axa Colpatria no ofrece este servicio.

**Principios:** Colsanitas y Axa Colpatria comparten dos principios que son la Honestidad y el respeto. En Colmédica no se pudieron evidenciar para el análisis, puesto que no se encuentran publicados en la página web.

**Sedes:** La diferencia en la cantidad de centros médicos entre las 3 empresas, radica básicamente en el número de usuarios que tiene cada empresa de medicina prepagada; sin embargo Colmédica a pesar de ser la tercera empresa con mayor número de usuarios después de Colsanitas y Coomeva, es la que tiene mayor número de centros médicos. Axa Colpatria tiene más de 30 años en el

mercado; sin embargo su incursión en la creación de centros médicos es reciente, esto es una desventaja frente a la competencia.

**Ubicación Sede Bucaramanga:** La ubicación de los centros médicos en la ciudad de Bucaramanga, es buena en las 3 compañías; un punto a favor del centro médico de Axa es su cercanía a la zona comercial del sector de cabecera del llano, con un más fácil acceso a parqueaderos. El clínicentro de Colsanitas cuenta con parqueadero propio.

**Horarios de Atención:** Respecto a los horarios de atención, podemos decir que Colsanitas maneja horario de 24 horas 7 días a la semana, básicamente porque prestan un servicio de urgencias, el centro médico de Colmédica y de Axa Colpatria manejan horarios similares, siendo un poco más extenso el de Axa Colpatria.

**Servicio al Cliente:** Las tres compañías cuentan con una línea de atención 24 horas; sin embargo la información que aparece en la página de axa Colpatria es mínima y no especifica qué tipo de servicio ofrece los canales de comunicación diferentes a la oficina de cada sucursal.

**Medios de Promoción y Publicidad:** Se manejan redes sociales donde se enfocan en los servicios de medicina prepagada; pero no existen redes sociales exclusivas para realizar publicidad a sus centros médicos. En el caso de axa Colpatria su red social va enfocada en las ventas de seguros en todas sus líneas.

**Ventaja Competitiva:** Colsanitas y Axa Colpatria manejan clubes infantiles didácticos para niños menores de 12 años promoviendo en ellos comportamientos saludables y la importancia del cuidado de la salud, Colmédica se centra en un programa de tarjeta puntos con los cuales sus usuarios tienen descuentos y bonos para ser utilizados en cualquier servicio de la prepagada, además cuenta con tutoriales paso a paso en su página web sobre como hacer uso de sus servicios facilitando el acceso a los mismos. La ventaja de Colsanitas es contar con servicio las 24 horas y

la ventaja de Axa Colpatria esta soportada en sus nuevos servicios: médico domiciliario cuando su condición de salud lo amerite, servicio de conductor y vehículo para asistir a citas médicas y regresar a casa, localización y envío de medicamentos a nivel nacional, profesor a domicilio en caso de incapacidad médica, orientación nutricional y psicológica telefónica ilimitada, todo esto realizando una llamada telefónica a la línea Médica.

**Certificaciones:** Colsanitas y Axa Colpatria cuentan con certificación de la Norma ISO 2001:2008. Colmédica no lo tiene publicado en la página.

### **5.3 Fase 3: Priorización de los Factores que Afectan el Desarrollo de la Estrategia**

#### **Comercial**

Para lograr una propuesta que permita generar recomendaciones y posibles estrategias de mejoramiento enfocadas al crecimiento y posicionamiento del Centro Médico de Especialistas, fue necesario hacer un análisis tanto del diagnóstico interno como externo, para identificar los hallazgos, clasificándolos en fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, a cada una de las cuales se le asignó un impacto, clasificado como bajo, medio o alto dependiendo de la importancia que ese hallazgo representa para el centro médico.

Maguiña y Ugarriza (2016). Explican la definición de cada una de las variables en las que se clasificaron los hallazgos:

- **Fortaleza:** Son aquellas competencias en las que una organización se desenvuelve bien, en comparación con otras organizaciones del sector, y también a aquellos activos, tangibles o intangibles en los que la organización tiene total o relativo control y que le dan ventaja competitiva. (p. 4)

- **Debilidad:** Es aquella competencia en la que una organización no se desenvuelve satisfactoriamente (en comparación con otras organizaciones del sector) y también la falta de aquellos activos (tangibles o intangibles) en los que la organización tiene total o relativo control y que le dan ventaja competitiva. (p. 4)
- **Oportunidad:** Son aquellos elementos del macro y micro entorno que existen o que tienen alta probabilidad de ocurrencia, que la organización no controla pero que bien aprovechados pueden generar ventaja para la organización. (p. 4)
- **Amenazas:** (algunos autores utilizan el término riesgos) a aquellos factores del macro y micro entorno existentes o con alta probabilidad de que se materialicen y que, de no ser neutralizados o reducidos, pueden afectar negativa y significativamente a la organización atentando contra el logro de sus objetivos. (p. 4)

Luego de clasificar los hallazgos en fortalezas, debilidades y amenazas, a cada una se le asignó un impacto dependiendo del grado de incidencia de la variable en la organización.

Para asignar este impacto se tuvieron en cuenta las siguientes consideraciones:

- ✓ **IMPACTO ALTO:** Aspectos que inciden directamente en el éxito o fracaso de la organización y que puedan comprometerla legal, financiera, institucional, técnica y jurídicamente. De igual forma, tienen alto impacto aquellos aspectos que puedan afectar significativamente la propuesta de valor ofrecida al cliente (calidad, costos, oportunidad, diferenciación, etc.) y el posicionamiento de la empresa en el mercado.
- ✓ **IMPACTO MEDIO:** Aspectos que pueden afectar negativa o positivamente el desarrollo de las actividades de la organización en un nivel moderado y que si la empresa cuenta con

los recursos financieros, tecnológicos, de infraestructura y de personal necesarios, puede influenciarlos para mitigar o acentuar su impacto.

- ✓ IMPACTO BAJO: Aspectos que indirectamente pueden favorecer u obstaculizar el desarrollo de las actividades de la organización y en ningún caso constituyen factores claves de éxito o fracaso.

El análisis DOFA ayuda a determinar si la organización está en la capacidad para desempeñarse en su medio. Cuanto más competitiva en comparación con sus competidores esté la empresa, mayores probabilidades tiene de éxito. Esta simple noción de competencia conlleva consecuencias poderosas para el desarrollo de una estrategia efectiva. El análisis DOFA, así como el de vulnerabilidad, integran el diagnóstico estratégico y lo hace por tanto global.

El análisis DOFA está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa. Dicho análisis le permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas. (p.186)

**Matriz DOFA Del Análisis del Diagnóstico Interno y Externo del Centro Médico de  
Especialistas de Axa Colpatria en Bucaramanga**

**Tabla 6.****Matriz DOFA Diagnóstico Interno.**

N°	DESCRIPCIÓN DEL HALLAZGO	FORTALEZA / DEBILIDAD	IMPACTO
1	El centro médico de Especialistas no tiene una misión, visión y propósitos propios, se asume la de Axa Colpatria; sin embargo estos son generales porque involucra todas las unidades de negocios, por lo cual no es clara la estrategia en el sector salud.	DEBILIDAD	ALTO
2	El cumplimiento de metas anuales, basado en alcanzar un número determinado de actividades por servicio, ha ido mejorando progresivamente, como se puede evidenciar en el reporte mensual que presenta la dirección al nivel central.	FORTALEZA	ALTO
3	No se identifican claramente las expectativas de los diferentes grupos de interés (accionistas, competencia, proveedores, clientes, empleados), lo que dificulta tener unas acciones concretas y claras que estén orientadas a satisfacer sus necesidades.	DEBILIDAD	MEDIO
4	No existe una propuesta de valor definida de tal forma que el cliente perciba un elemento diferenciador y que a su vez facilite a los empleados del centro médico focalizarse en lograr su diferenciación.	DEBILIDAD	ALTO
5	No hay una estrategia definida para el despliegue y alineación de la planeación estratégica en la empresa, dificultando que los colaboradores tengan precisión sobre como su actuar contribuye al logro de la estrategia.	DEBILIDAD	ALTO
6	Se ha realizado un proceso de divulgación frente a los elementos estratégicos misión visión, objetivos estratégicos, valores y como se ejecutan las actividades; pero esta no ha sido una estrategia de comunicación permanente y reiterativa, para lograr impactar en sus colaboradores.	DEBILIDAD	ALTO
7	El cargo de la dirección no ha tenido continuidad desde que se dio apertura al centro médico, puesto que en casi dos años de funcionamiento el cargo ha sido ocupado por tres personas distintas, sin entrega formal del mismo entre una y otra, lo cual dificulta la continuidad en las políticas y estrategias definidas.	DEBILIDAD	ALTO

Continuación Tabla 6	La fuerza comercial es la misma de Axa Colpatría que al vender la medicina prepagada, debería promocionar los servicios del centro médico; sin embargo al no asignarse un presupuesto de ventas, ni hacer un seguimiento a cumplimiento de metas como al vender los seguros; no se puede medir el impacto que esta estrategia puede tener en el crecimiento y posicionamiento del Centro Médico.	DEBILIDAD	ALTO
8			
9	Generación mensual de un boletín de salud que se envía por correo electrónico a los usuarios de medicina prepagada, que incluye artículos referentes al cuidado de la salud, un espacio para dar a conocer los beneficios de la medicina prepagada y adicionalmente información sobre los centros médicos donde se promocionan los servicios ofertados, aunque se trata de información valiosa, no llega a todos los usuarios debido a su forma de difusión.	FORTALEZA	BAJO
10	El mercado objetivo es tanto en la población afiliada a medicina prepagada, y los usuarios nuevos que acuden al centro de especialistas para su examen médico de ingreso.	FORTALEZA	ALTO
11	Se identifican las necesidades de los clientes a través de encuestas de satisfacción que se aplican de manera mensual, actualmente se tiene un nivel de satisfacción global del 97.6%.	FORTALEZA	ALTO
12	El call center para asignación de citas tiene limitaciones para programar las consultas médicas de los usuarios, esto debido a que por dificultades en la plataforma, se pierden registros de datos básicos como el número telefónico, con lo cual se dificulta poder confirmar, aplazar o cancelar una cita.	DEBILIDAD	MEDIO
13	No se plantea un objetivo de participación en el mercado, el cumplimiento de objetivos se centra en ejecución de metas por actividades, más no hay meta en número de usuarios que asistan al centro médico.	DEBILIDAD	MEDIO
14	No se definen objetivos y/o estrategias de posicionamiento en el mercado, no se tiene claridad frente a cuál es la competencia regional y nacional. Hay claridad frente a la competencia entre empresas de prepagadas, más no que la competencia directa para el centro médico es la red de prestadores adscritos que ofertan los mismos servicios.	DEBILIDAD	ALTO
15	Se tienen claras las ventajas del Centro Médico de especialistas frente a la competencia: la oportunidad en la asignación de citas, disponibilidad y cobro de bonos a un menor precio.	FORTALEZA	ALTO

Continuación Tabla 6		DEBILIDAD	ALTO
<b>16</b>	Se tiene claridad en que estrategias atraerían más clientes como son: tener consulta prioritaria, acceso a paquetes de terapias que no se están ofertando en el momento, contar con servicios exentos de cobro de bonos; estas estrategias se han implementado en otros Centros médicos de la compañía		
<b>17</b>	Se considera una desventaja competitiva, el reconocimiento y credibilidad que tienen muchos de los médicos adscritos de la red externa de medicina prepagada	DEBILIDAD	MEDIO
<b>18</b>	Hay un manual de tarifas propias ajustado a los costos manejados a nivel departamental y basados igualmente en las tarifas definidas por Axa Colpatria, adicionalmente los bonos cobrados al usuario son menores que la red externa, convirtiéndose en una ventaja competitiva.	FORTALEZA	BAJO
<b>19</b>	Si se tiene definida una imagen corporativa como Centro médico de Especialistas de Axa Colpatria; sin embargo; se crea al interior de los empleados una ambivalencia, dado porque las directrices, la contratación y el funcionamiento del Centro Médico está mediado por otra razón social que es Operadores de Clínicas y Hospitales, que a su vez depende de los lineamientos del grupo Axa Colpatria.	DEBILIDAD	ALTO
<b>20</b>	Se diseñó un formato que contiene los servicios ofertados y cada uno de los médicos que están laborando actualmente, así como los medios a través de los cuales se pueden solicitar las citas. Este volante está disponible en todas las áreas del centro médico para ser entregado tanto a los usuarios que asisten como a la fuerza comercial.	FORTALEZA	MEDIO
<b>21</b>	En ocasiones se ve afectada la entrega del servicio por problemas con proveedores, especialmente en lo relacionado con atraso en los horarios de consulta, cuando cancelan agendas que ya estaban programadas, por incapacidades, permisos o capacitaciones; sin embargo no es algo frecuente.	DEBILIDAD	BAJO
<b>22</b>	Los Centros Médicos de Especialistas no cuentan con una página web propia, por ahora se encuentra publicidad de los mismos en la página web de Axa Colpatria, lo cual dificulta el acceso y la visibilidad que puedan tener los usuarios para acceder a los servicios. La actualización de la misma no se hace de manera continua sino a necesidad.	DEBILIDAD	ALTO
<b>23</b>	El centro Médico no hace uso de redes sociales como facebook, twitter, etc. Existen redes sociales de Axa Colpatria, donde se puede encontrar información de todos los productos y servicios de la organización.	DEBILIDAD	ALTO
<b>24</b>	Cuando se consulta el directorio médico de la página web, de manera predeterminada la primera opción que se encuentra cuando se consulta	FORTALEZA	MEDIO

Continuación Tabla 6	alguno de los servicios ofertados es el Centro de especialistas.		
25	De manera trimestral Axa Colpatria, realiza una plenaria con todos los directores y asesores comerciales, este espacio se aprovecha para dar a conocer los productos y servicios del Centro Médico, lo cual genera mayor conocimiento por parte de los asesores, facilitando la presentación a los clientes.	FORTALEZA	MEDIO
26	Se tiene definido y estandarizado el proceso para dar respuesta oportuna a todas las peticiones, quejas, reclamos y sugerencias (PQRS) realizadas por el cliente, ya sea a través del buzón de sugerencias o a través de la página de internet.	FORTALEZA	ALTO
27	Se tiene un bajo volumen de quejas y reclamos, durante el primer semestre del año 2.017, tan solo se presentaron 7 quejas de un total de 9.828 atenciones prestadas, así mismo en ese periodo dos felicitaciones y 2 sugerencias. Se realizan planes de mejora derivados del análisis de las PQRS	FORTALEZA	ALTO
28	El Centro Médico de especialistas cuenta con un sistema de evaluación de satisfacción del cliente, que funciona a través de la aplicación de encuestas de satisfacción al usuario, donde se evalúa el grado de satisfacción global, accesibilidad, oportunidad, disponibilidad, amabilidad y calidez del personal, calidad de toda la información recibida y la atención médica, su revisión es mensual.	FORTALEZA	ALTO
29	Es claro que lo que más valoran los clientes respecto al servicio recibido, es la atención, calidez y amabilidad recibida del personal que labora en el centro médico.	FORTALEZA	ALTO
30	El sistema de información dificulta poder hacer una clasificación de procedencias de sus usuarios. Así mismo no se registran motivos de cancelación o inasistencia a citas médicas.	DEBILIDAD	MEDIO
31	Uno de los objetivos de fidelización o retención de clientes va enfocado a mantener el mismo personal médico, dado que para el usuario hay una continuidad en la atención en su situación de salud.	FORTALEZA	ALTO

**Tabla 7.****Matriz DOFA Diagnóstico Externo.**

Nº	DESCRIPCIÓN DEL HALLAZGO	OPORTUNIDAD/ AMENAZA	IMPACTO
1	MISION: Axa Colpatria presenta un portafolio de servicios variados, este enfoque ha originado que la medicina prepagada sea uno más de los diferentes servicios, por lo tanto no existen unas estrategias focalizadas, mientras que Colmédica y Colsanitas si están enfocadas únicamente al servicio de medicina prepagada.	AMENAZA	ALTO
2	VISION: Axa Colpatria cuenta con una visión general enfocada a cumplir con las necesidades de los clientes y ofrecer servicios que superen las expectativas de sus usuarios, mientras que la visión de Colmédica está más enfocada a la atención de salud y calidad del servicio, Colsanitas no la tiene publicada en su página web.	OPORTUNIDAD	MEDIO
3	SERVICIOS OFRECIDO POR EL CENTRO MÉDICO: El portafolio de servicios de Colsanitas es mucho más amplio, respecto a los de las otras dos compañías, entre Colmédica y Axa Colpatria los servicios de consulta con especialista y los demás ofertados son muy similares.	OPORTUNIDAD	MEDIO
4	OTROS SERVICIOS DIFERENTES A SALUD: Axa Colpatria es una multinacional dedicada a la venta de todo tipo de seguros y no está enfocada solo en la parte de salud, mientras que Colsanitas cuenta con una Eps y Colmédica no cuenta con otros servicios diferentes a medicina prepagada.	AMENAZA	MEDIO
5	MERCADO / CLIENTES: Básicamente cada centro médico es exclusivo para la atención de usuarios de medicina prepagada, en cada una de las ciudades donde tienen este servicio. Sin embargo el de Colsanitas atiende además a usuarios de EPS.	OPORTUNIDAD	MEDIO
6	INFRAESTRUCTURA CENTRO MÉDICO SEDE BUCARAMANGA: Los centros médicos de Colmédica y de Axa Colpatria tienen una infraestructura más nueva y más moderna en comparación con el clínicentro de Colsanitas. El Centro Medico de Axa Colpatria tiene 3 consultorios más que el de Colmédica; sin embargo, Colsanitas cuenta con una infraestructura más amplia debido a que presta servicios de urgencias, radiología simple y un laboratorio clínico propio que no ofertan las demás. Colmédica y Colsanitas tienen centros exclusivos para odontología mientras Axa Colpatria no ofrece este servicio.	OPORTUNIDAD	MEDIO
7	SEDES: La diferencia en la cantidad de centros médicos entre las 3 empresas, radica básicamente en el número de usuarios que tiene cada empresa de medicina prepagada; sin embargo, Colmédica a pesar de ser la tercera empresa con mayor número de usuarios después de Colsanitas y Coomeva, es la que tiene mayor número de centros médicos. Axa Colpatria tiene más de 30 años en el mercado; sin embargo su incursión en la creación de centros médicos es reciente, esto es una desventaja frente a la competencia.	AMENAZA	MEDIO
8	SERVICIO AL CLIENTE: Las tres compañías cuentan con una línea de atención 24 horas; sin embargo la información que aparece en la página de Axa Colpatria es mínima y no específica qué tipo de servicio ofrecen los canales de comunicación diferentes a la oficina de cada sucursal.	AMENAZA	ALTO

Continuación Tabla 7			
9	MEDIOS DE PROMOCION Y PUBLICIDAD: En las 3 compañías comparadas, se manejan redes sociales donde se enfocan en los servicios de medicina prepagada; pero no existen redes sociales exclusivas para realizar publicidad a sus centros médicos. En el caso de Axa Colpatría su red social va enfocada en las ventas de seguros en todas sus líneas.	AMENAZA	ALTO
10	VENTAJA COMPETITIVA: Colsanitas y Axa Colpatría manejan clubes infantiles didácticos para niños menores de 12 años promoviendo en ellos comportamientos saludables y la importancia del cuidado de la salud, Colmédica se centra en un programa de tarjeta puntos con los cuales sus usuarios tienen descuentos y bonos para ser utilizados en cualquier servicio de la prepagada, además cuenta con tutoriales paso a paso en su página web sobre cómo hacer uso de sus servicios facilitando el acceso a los mismos.	OPORTUNIDAD	BAJO
11	LA VENTAJA COMPETITIVA de Axa Colpatría esta soportada en sus nuevos servicios: médico domiciliario cuando su condición de salud lo amerite, servicio de conductor y vehículo para asistir a citas médicas y regresar a casa, localización y envío de medicamentos a nivel nacional, profesor a domicilio en caso de incapacidad médica, orientación nutricional y psicológica telefónica ilimitada, todo esto realizando una llamada telefónica a la línea Médica, Colsanitas y Colmédica no cuentan con estos servicios.	OPORTUNIDAD	ALTO
12	Colsanitas y Axa Colpatría cuentan con certificación de la Norma ISO 2001:2008. Colmédica no lo tiene publicado en la página.	OPORTUNIDAD	BAJO
13	El número de personas que hoy tienen medicina prepagada, se ha ido incrementando debido a las diferentes debilidades y dificultades por las que atraviesa el sector salud en Colombia; lo cual es una oportunidad de crecimiento para las empresas de Medicina Prepagada, en este caso Axa Colpatría y de manera directa el Centro Médico de Especialistas; puesto que se aumenta la población objeto de sus servicios.	OPORTUNIDAD	ALTO

## 6. Plan de Acción

Posterior al análisis del diagnóstico interno, se hizo la clasificación de cada una de las variables en debilidades o fortalezas y se le asignó un impacto, bajo, medio o alto; teniendo en cuenta el grado de importancia para la situación actual del Centro Medico.

Las siguientes son las acciones que se proponen para mitigar las debilidades y para potencializar las fortalezas detectadas.

**Tabla 8.*****Liderazgo Gerencial.***

<b>LIDERAZGO GERENCIAL</b>	
<b>ACCIONES PARA MITIGAR LAS DEBILIDADES</b>	<b>ACCIONES PARA POTENCIAR LAS FORTALEZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aunque Axa Colpatría cuenta con una misión y visión que incluye todas las líneas de negocio, es importante para el Centro Médico definir una misión y visión propias como institución prestadora de servicios de salud, una buena opción es la misión y visión planteada en el plan de auditoría para el mejoramiento de la calidad (PAMEC), que está en proceso de revisión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Continuar con los esfuerzos para seguir cumpliendo las metas definidas por servicios; con el propósito de superarlas; así mismo reforzar las estrategias para aquellas en las que no se está cumpliendo al 100%.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Una vez estén definidas las Directrices Estratégicas se debe hacer una divulgación constante, por diferentes medios, que le permita a cada colaborador conocerlas e interiorizarlas; puesto que estas marcan el rumbo a seguir, el por qué y para qué de la organización.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Elaborar una propuesta de valor, que facilite el posicionamiento del Centro Médico frente a sus competidores; dos opciones para centrar la propuesta pueden ser la excelencia en el servicio y la oportunidad en la atención. Una vez elaborada debe ser dada a conocer a todos los empleados; puesto que será la carta de presentación para los clientes que accedan a los servicios.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Crear una estrategia para el despliegue y alineación de la planeación estratégica; se sugiere utilizar diferentes medios de comunicación como correos electrónicos, folletos, reuniones periódicas que incluyan actividades didácticas, donde se puedan medir los conocimientos al respecto, crear incentivos dirigidos a los colaboradores que tengan interiorizada la planeación y lo puedan demostrar.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Brindar mayor acompañamiento y capacitación constante a la dirección del Centro Médico, por parte de la dirección nacional; de tal manera que este cargo tenga mayor estabilidad y que no se vea afectada la continuidad en los procesos administrativos y de servicios.</li> </ul>	

**Tabla 9.*****Plan de Mercadeo e Investigación de Mercados.***

<b>PLAN DE MERCADEO E INVESTIGACION DE MERCADOS</b>	
<b>ACCIONES PARA MITIGAR LAS DEBILIDADES</b>	
✓	Se sugiere crear un mecanismo para medir el número de usuarios que cada asesor lleve al Centro Médico y utilice alguno de los servicios ofertados y establecer incentivos a quienes logren un número determinado de usuarios nuevos por mes.
✓	Es fundamental el acompañamiento del asesor comercial al examen médico de ingreso, puesto que es la oportunidad para mostrar el Centro Médico y presentar los servicios ofrecidos y las ventajas competitivas.

**Tabla 10.*****Competencia.***

<b>COMPETENCIA</b>	
<b>ACCIONES PARA MITIGAR LAS DEBILIDADES</b>	
✓	Establecer un objetivo de participación en el mercado, planteando una meta anual en lo referente a aumentar el número de usuarios nuevos que utilizan al menos un servicio en el Centro Médico.
✓	Identificar la competencia, primordialmente en la red externa de prestadores de Axa Colpatria medicina prepagada y definir estrategias para atraer a nuevos usuarios.
✓	Destacar el alto grado de satisfacción de los usuarios que asisten a consulta en el Centro Medico a los diferentes servicios, resaltando el nivel de profesionalismo y de calidad humana que identifica al personal médico, asistencial y administrativo con que cuenta la Institución, de tal manera que se fortalezca igualmente el reconocimiento frente a los usuarios.

**Tabla 11.*****Marketing.***

<b>MARKETING</b>	
<b>ACCIONES PARA MITIGAR LAS DEBILIDADES</b>	<b>ACCIONES PARA POTENCIAR LAS FORTALEZAS</b>
✓ Respecto a la imagen corporativa lo ideal sería que fuera una sola, la de Axa Colpatria	✓ Aprovechar las ventajas competitivas del Centro Médico, para hacer promoción de sus servicios, por todos los medios posibles: a través de los empleados, de manera directa a todo usuario que ingrese al Centro Médico, a través de llamadas telefónicas o correos electrónicos, a través de los asesores comerciales, fortaleciendo la publicidad en la página web.

<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se recomienda la creación de una página web propia, donde la información acerca de cada uno de los servicios ofertados sea más amplia, se puedan solicitar citas, dar a conocer los profesionales de la salud que laboran, los índices de satisfacción, los boletines de salud, un espacio para las PQRS, ventajas de asistir al Centro Medico, entre otros. Es importante que se mantenga actualizada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Continuar entregando de manera constante el formato que contiene los servicios ofertados y cada uno de los médicos que están laborando actualmente, así como los medios a través de los cuales se pueden solicitar las citas; tanto a los usuarios que asisten al Centro Médico por cualquier servicio, como a la fuerza comercial para que difunda esta información entre sus usuarios. Actualizarlo cada vez que sea necesario.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Teniendo en cuenta que las redes sociales hoy en día son un medio de comunicación masivo, se sugiere estudiar la posibilidad de utilizarlas con el fin de hacer publicidad al Centro Medico.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Es importante que la base de datos de usuarios incluya el municipio de residencia, puesto que este dato permite realizar análisis en cuanto a la procedencia de los clientes y de esta manera identificar si la distancia es un factor que influye en el acceso a los servicios del Centro Médico.</li> </ul>	

**Tabla 12.*****Satisfacción del Cliente.***

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE
ACCIONES PARA POTENCIAR LAS FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mantener el nivel de satisfacción global en un alto porcentaje y aprovechar esta fortaleza para darlo a conocer tanto a nivel interno como externo, esto contribuirá a que la institución sea conocida por su excelencia en la prestación de servicios.</li> </ul>

**Tabla 13.*****Mejora en Área Comercial / Servicio.***

MEJORA EN ÁREA COMERCIAL / SERVICIO
ACCIONES PARA POTENCIAR LAS FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Continuar dando respuesta oportuna a todas las peticiones, quejas, reclamos y sugerencias (PQRS) realizadas por el cliente, ya sea a través del buzón de sugerencias o a través de la página de internet a través del proceso definido.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mantener un bajo volumen de quejas y reclamos, implementando planes de mejora de manera oportuna cuando estos se presenten.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Continuar realizando de manera constante la aplicación de encuestas de satisfacción al usuario, donde se evalúe el grado de satisfacción global, accesibilidad, oportunidad, disponibilidad, amabilidad y calidez del personal, calidad de toda la información recibida y la atención médica; hacer su medición mensual y fortalecer la divulgación de estos resultados especialmente al interior del Centro Medico.</li> </ul>

- ✓ Destacar especialmente al talento humano del Centro Médico, los aspectos que más valoran los clientes que son la atención, la calidez y la amabilidad.
- ✓ Uno de los objetivos de fidelización o retención de clientes va enfocado a mantener el mismo personal médico, dado que para el usuario hay una continuidad en la atención en su situación de salud.

Posterior al análisis del diagnóstico externo, se hizo la clasificación de cada una de las variables en oportunidades y amenazas y se les asignó un impacto, bajo, medio o alto; teniendo en cuenta como la estrategia competitiva de cada una de estas empresas de medicina prepagada puede llegar a impactar directa o indirectamente al Centro Médico.

Las siguientes son las acciones que se proponen para mitigar las amenazas y para potencializar las oportunidades detectadas.

**Tabla 14.**

***Misión.***

MISION
<b>ACCIONES PARA MITIGAR LAS AMENAZAS</b>
Sin desconocer que Axa Colpatria es un grupo con muchas líneas de negocio; sería conveniente que para cada producto se diseñara una misión que le permita a cada organización definir un enfoque; que a su vez contribuya a la misión general del grupo.

**Tabla 15.**

***Servicios Ofrecidos por el Centro Médico.***

SERVICIOS OFRECIDOS POR EL CENTRO MÉDICO
<b>ACCIONES PARA POTENCIAR LAS OPORTUNIDADES</b>
✓ Se considera una oportunidad, la ampliación del portafolio de servicios del Centro Médico, inicialmente con la oferta de más especialidades médicas y algunos medios diagnósticos que no impliquen mayores cambios en su infraestructura como ecografías.

**Tabla 16.***Otros Servicios Diferentes a Salud.*

<b>OTROS SERVICIOS DIFERENTES A SALUD</b>	
<b>ACCIONES PARA MITIGAR LAS AMENAZAS</b>	
✓	Crecer y posicionarse, generando mayor rentabilidad, le permitirá ser más visibles dentro de todas las empresas que hacen parte de Axa Colpatria

**Tabla 17.***Mercado / Clientes.*

<b>MERCADO / CLIENTES</b>	
<b>ACCIONES PARA POTENCIAR LAS OPORTUNIDADES</b>	
✓	Seguir aumentando en el número de usuarios es la meta que beneficiará a Axa Colpatria medicina prepagada y de manera directa impacta en el crecimiento de la población objeto de los servicios que oferta el Centro Médico

**Tabla 18.***Infraestructura Centro Medico Bucaramanga.*

<b>INFRAESTRUCTURA CENTRO MEDICO BUCARAMANGA</b>	
<b>ACCIONES PARA POTENCIAR LAS OPORTUNIDADES</b>	
✓	Aprovechar la infraestructura y capacidad instalada que supera en 3 consultorios al Centro Médico de Colmédica, con el fin de ampliar el portafolio de servicios.

**Tabla 19.***Sedes.*

<b>SEDES</b>	
<b>ACCIONES PARA MITIGAR LAS AMENAZAS</b>	
✓	Continuar con la apertura de Centros Médicos de especialistas en otras ciudades; puesto que son un valor agregado para los usuarios a medicina prepagada y a su vez demuestran el crecimiento y posicionamiento de la Compañía frente a la competencia.

**Tabla 20.***Servicio al Cliente.*

<b>SERVICIO AL CLIENTE</b>
<b>ACCIONES PARA MITIGAR LAS AMENAZAS</b>
Ampliar la información que se encuentra en la página web, respecto al tema de servicio al cliente; puesto que la información publicada no es suficiente.

**Tabla 21.***Medios de Promoción y Publicidad.*

<b>MEDIOS DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD</b>
<b>ACCIONES PARA MITIGAR LAS AMENAZAS</b>
Mejorar la información que está publicada en la página web sobre los Centros Médicos, incluir videos, tutoriales y/o crear una página web exclusiva, que esté enlazada desde la página principal de Axa Colpatría, así mismo incluir publicidad de los centros médicos en las redes sociales que se manejan.

**Tabla 22.***Ventaja Competitiva.*

<b>VENTAJA COMPETITIVA</b>
<b>ACCIONES PARA POTENCIAR LAS OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Seguir explotando la ventaja competitiva soportada en los nuevos servicios (médico domiciliario, servicio de transporte para ida y regreso a citas médicas, localización y envío de medicamentos, profesor a domicilio, orientación nutricional y psicológica telefónica ilimitada) con las que actualmente cuenta la medicina prepagada para atraer más usuarios.</li> </ul>

**Tabla 23.***Crecimiento.*

<b>CRECIMIENTO</b>
<b>ACCIONES PARA POTENCIAR LAS OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Las estadísticas muestran el incremento constante de la población afiliada a medicina prepagada, lo cual refleja una gran oportunidad para seguir creciendo en número de usuarios</li> </ul>

Para las acciones propuestas es importante por parte del Centro Médico analizar su viabilidad y ampliar el plan con la asignación del responsable, la definición de un cronograma para su implementación, así como el presupuesto necesario para su ejecución.

## 7. Conclusiones

- Se llevó a cabo un diagnóstico del proceso comercial del Centro Médico utilizando herramientas de tipo administrativo, con el fin de identificar cuáles son los factores que afectan el crecimiento y posicionamiento.
- Se evidenció mediante análisis de la información que, durante los dos años de funcionamiento del Centro Médico, sólo el 24% del total de la población que está afiliada en la sucursal de Bucaramanga, han utilizado al menos uno de sus servicios, por lo cual es importante establecer un objetivo de participación en el mercado.
- Los usuarios de Axa Colpatría medicina prepagada de la sucursal Bucaramanga han tenido un crecimiento considerable; en el año 2.016 se contaba con un total de 11.401 afiliados; y en el primer semestre del 2.017 con un total de 14.023 afiliados, por lo tanto, es importante fortalecer las acciones de gestión comercial que permitan aprovechar el potencial de mercado que tiene el centro médico de especialistas.
- La identificación de la pirámide poblacional de los usuarios afiliados y el perfil epidemiológico son de vital importancia, para direccionar los servicios ofertados a los grupos etarios donde hay más volumen y para establecer que especialidades médicas puedan tener mayor demanda, por ejemplo, en el perfil actual las mujeres son mayoría con un 54% y en la población de 0 a 14 años es donde se encuentra el mayor número de usuarios con un 38%.
- Un aspecto clave para el crecimiento y posicionamiento del Centro Médico, es definir una misión y visión propia como institución prestadora de servicios de salud, así mismo diseñar una metodología de capacitación sobre la estrategia organizacional para que todo el equipo de trabajo conozca el rumbo a seguir, el ¿por qué? y ¿para qué? de la organización.

- Es importante la definición de una propuesta de valor, teniendo como fundamento la excelencia en el servicio y la oportunidad en la atención, esta será la carta de presentación para posicionar el Centro Medico y generar un incremento en la demanda de servicios.
- La investigación de mercados (Clientes, usuarios, competencia y tendencias) es de gran importancia para la definición de estrategias y acciones que incrementen la participación y posicionamiento en el mercado, por lo tanto, el Centro Médico debe orientar los esfuerzos para que este proceso sea permanente y se generen acciones de mejoramiento.
- Se destaca el alto grado de satisfacción de los usuarios que asisten al Centro Medico, que en el primer semestre del 2017 se encuentra en un 97.6%, este es un excelente indicador que debe ser resaltado y dado a conocer tanto en el ambiente interno como externo.
- Los sistemas de información con que cuenta actualmente el Centro Medico no facilitan el planteamiento rápido y eficaz de estrategias de mercadeo; teniendo en cuenta que para la gestión comercial se requiere de un sistema que brinde información clave, que sea fácil de parametrizar, que genere informes periódicos y confiables, proporcionando mayor tiempo para el análisis y la toma de decisiones.
- Una fortaleza de impacto alto, que favorece el crecimiento y posicionamiento del Centro Médico es conservar el mismo personal de salud, que le permita al usuario tener una continuidad en la atención.
- Es importante que el Centro Medico de Especialistas como institución prestadora de servicios de salud, involucre de manera constante la gestión comercial, con el fin de garantizar un incremento en la demanda de los servicios actual y a futuro, de tal forma que se permita generar una mayor dinámica empresarial.

- Este trabajo fue esencial en nuestra formación como futuras especialistas en Administración de Servicios de Salud, puesto que nos permitió desarrollar conocimientos, habilidades y competencias que serán fundamentales en nuestro desempeño profesional y laboral.

## **8. Recomendaciones**

- Es importante evaluar la pertinencia del plan de acción propuesto en la presente monografía, definiendo para cada uno de ellos el responsable, cronograma y recursos necesarios para su implementación.
- Una adecuada gestión organizacional implica establecer indicadores de cumplimiento con metas específicas, claras y visibles para el equipo de trabajo, se sugiere definir metas no solo por actividades, sino también por usuarios y hacer retroalimentación constante para que todos estén enfocados en el cumplimiento de los mismos.
- Un aspecto clave para hacer publicidad al Centro Médico, es mejorar la información que ya existe en la página web de Axa Colpatria para darle una mayor visibilidad, o idealmente contar con una página web propia y uso de redes sociales, medios masivos a través de los cuales sería más fácil promocionar el Centro Médico.
- Evaluar la capacidad instalada, para ampliar el portafolio de servicios del Centro Medico, inicialmente con la oferta de más especialidades médicas y algunos medios diagnósticos como ecografías.
- Incluir en la base de datos de usuarios el municipio de residencia, puesto que este dato permite realizar análisis en cuanto a la procedencia de los clientes y de esta manera identificar si la distancia es un factor que influye en el acceso a los servicios del Centro Médico.

- Es importante ser aliados de la fuerza comercial, se sugiere crear un mecanismo para medir el número de usuarios que cada asesor lleve al Centro Médico y utilice alguno de los servicios ofertado, definiendo un plan de incentivos que estimule su participación.
- Del presupuesto del Centro Medico definir un rubro para fortalecer la gestión comercial, orientada a temas de mercadeo, publicidad y promoción.
- Para fortalecer la gestión comercial se debe evaluar la posibilidad de creación de un cargo con fines comerciales, que dependa de la dirección, que este enfocado en el planteamiento de estrategias, su implementación y seguimiento, que contribuya al crecimiento del Centro Medico.
- Una vez terminado este trabajo se pretende que sea revisado y analizado por parte de la Institución, con el fin de que las propuestas definidas en el plan de acción permitan fortalecer el proceso comercial, lo cual se espera que genere un mayor flujo de usuarios y una mayor demanda de los servicios ofrecidos.

### Referencia Bibliográfica

- Asociación Colombiana de Empresas de Medicina Integral. (2015). *Cifras e indicadores del Sistema de Salud*. Obtenido de [https://www.acemi.org.co/images/publicaciones/documentos\\_de\\_interes/cifras\\_e\\_indicadores\\_de\\_salud/Informe\\_Cifras\\_e\\_Indicadores\\_2015\\_-\\_WEB.pdf](https://www.acemi.org.co/images/publicaciones/documentos_de_interes/cifras_e_indicadores_de_salud/Informe_Cifras_e_Indicadores_2015_-_WEB.pdf)
- Axa Colpatria. (2017). *Axa Colpatria: Historia*. Obtenido de <https://www.axacolpatria.co/portal/QuienesSomos/tabid/113/ArticleId/202/language/es-CO/Historia.aspx>
- Corbin, C., Kelley, S., & Schwartz, R. (2001). *Concepts in service marketing for healthcare professionals*. Obtenido de [https://ezproxy.uis.edu.co:3598/S0002961000005353/1-s2.0-S0002961000005353-main.pdf?\\_tid=a611860c-b17a-11e7-8581-00000aab0f6c&acdnat=1508052779\\_6ce316a19ad39293c076dafa0c118cdc](https://ezproxy.uis.edu.co:3598/S0002961000005353/1-s2.0-S0002961000005353-main.pdf?_tid=a611860c-b17a-11e7-8581-00000aab0f6c&acdnat=1508052779_6ce316a19ad39293c076dafa0c118cdc)
- Dinero.com. (23 de Junio de 2016). *Crece los usuarios de medicina prepagada en el país*. Obtenido de <http://www.dinero.com/edicion-impresa/sectores/articulo/aumenta-el-numero-de-usuarios-de-medicina-prepagada/224917>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. Obtenido de [https://profdariomarketing.files.wordpress.com/2014/03/marketing\\_kotler-armstrong.pdf](https://profdariomarketing.files.wordpress.com/2014/03/marketing_kotler-armstrong.pdf)
- Kotler, P., & Keller, k. (2012). *Dirección de marketing, Área: Administración*. Pearson decimocuarta edición. Obtenido de <http://www.hackeame.org/wp-content/uploads/2016/04/Marketing.pdf>
- Maguiña Rivero, O. F., & Ugarriza Gross, G. A. (2016). *Análisis DOFA: un enfoque pragmático*. Obtenido de <http://journal.upao.edu.pe/PuebloContinente/article/view/415/380>
- Maqueda, J., & Llanugo, J. (1995). *Marketing estratégico para empresas de servicios*. Obtenido de [https://books.google.com.co/books?id=w\\_ULBtVKf64C&pg=PA146&dq=michael+e+porter+marketing&hl=es&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=michael%20e%20porter%20marketing&f=false](https://books.google.com.co/books?id=w_ULBtVKf64C&pg=PA146&dq=michael+e+porter+marketing&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=michael%20e%20porter%20marketing&f=false)
- Ministerio de Salud y Protección Social. (2017). *Boletín del aseguramiento en salud: Dirección de Regulación de la Operación del Aseguramiento en Salud, Riesgos Laborales y Pensiones*. Obtenido de <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VP/DOA/boletin-aseguramiento-i-trimestre-2017.pdf>

*Pinzón, D., Vargas, M. J., & Zarruk, A. (2013). Sistema General de Seguridad Social en Salud: El Rol de los Planes Voluntarios de Salud. Fasecolda. Obtenido de [http://www.fasecolda.com/files/5313/9101/0382/parte\\_i.captulo\\_7\\_sistema\\_general\\_de\\_seguridad\\_social\\_en\\_salud.pdf](http://www.fasecolda.com/files/5313/9101/0382/parte_i.captulo_7_sistema_general_de_seguridad_social_en_salud.pdf)*

*Polanía, M., & Beltrán, K. (2016). Programa para el mejoramiento de la calidad PAMEC: documento sin publicar.*

*Serna, H. (2008). Gerencia Estratégica Teoría – Metodología – Alineamiento, Implementación y mapas estratégicos.*

*Obtenido de <https://es.slideshare.net/sanmarin/66872891gerenciaestrategicahumbertosernagomez>*

*Supersalud. (2017). Estadísticas Entidades de medicina prepagada. Obtenido de <https://docs.supersalud.gov.co/PortalWeb/SupervisionRiesgos/Estadisticas%20Entidades%20de%20medicina%20repagada/Forms/AllItems.aspx>*

*Torres, M. (2014). Marketing en servicios de salud. Monografía Especialización administración de servicios de salud.*

## Apéndice

### Apéndice A. Instrumento para el Diagnóstico Interno de Marketing Estratégico

#### CENTRO MEDICO DE ESPECIALISTAS AXA COLPATRIA BUCARAMANGA

Encuestado(a): \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Por medio del siguiente instrumento se pretende obtener información que permita realizar un diagnóstico del proceso comercial y de marketing, que se constituye en un gran aporte al análisis de la situación actual del Centro médico de Especialistas de Axa Colpatria en Bucaramanga, para lo cual agradecemos su colaboración con el diligenciamiento.

ÁREA GERENCIAL	
Preguntas	Respuesta, (Solicitar Indicador o Evidencia)
<b>Liderazgo Gerencial</b>	
¿Se realiza una planificación estratégica periódica? (semestral, anual, otra)	
¿Se identifican expectativas e intereses de los accionistas, competencia, proveedores, clientes, empleados? ¿Cómo las identifica?	
¿Se tiene claro el sector en el que se encuentra el centro médico? Explique brevemente	

¿Se formula una misión y visión con propósitos claros para la organización? ¿Dónde se pueden encontrar?	
¿Se tiene una propuesta de valor? ¿Cuál es?	
¿Qué mecanismos o estrategias se tienen para realizar el despliegue y alineación de la planeación estratégica en la empresa? ¿Son efectivos? ¿Por qué?	
<b>ÁREA COMERCIAL</b>	
<b>Preguntas</b>	<b>Indicador o Evidencia</b>
<b>Plan de Mercadeo</b>	
¿Se tiene claramente definida un Área o Unidad Comercial?	
¿Se plantean y ejecutan planes de mercadeo acorde con los objetivos y estrategias?	
¿Se cuenta con un presupuesto de ventas? ¿Cómo se realiza seguimiento?	
¿Cómo se realiza el seguimiento a las acciones del área comercial?	
<b>Investigación de Mercados</b>	
¿Se conoce el mercado objetivo? ¿Cuáles es? ¿Dónde está ubicado?	
¿Tiene una base de datos actualizada de sus clientes? (incluye correo electrónico)	
¿La organización se preocupa por identificar las necesidades de sus clientes? ¿Cómo?	
¿Cuáles son las limitaciones dentro del mercado (geográfico, sociales, tecnológicos, y etc.)?	
<b>Competencia</b>	
¿Se tienen objetivos de participación en mercado?	
¿Se definen objetivos y/o estrategias de posicionamiento en el mercado?	
¿Se conoce la competencia local, regional, nacional? ¿Cuál es el competidor más agresivo comercialmente?	

¿Conoce la ventaja de su empresa que la hace competitiva frente a la competencia?	
¿Qué herramientas de mercadeo utilizan nuestros competidores, que nosotros no utilizamos? ¿Por qué no las utilizamos?	
¿Cuáles son los puntos vulnerables de nuestros competidores?	
<b>Mezcla de Marketing.</b>	
<b>Precio</b>	
¿Tiene definida la estructura de precios de sus servicios?	
¿Cómo se definen los precios de los servicios? ¿Se realiza igual para todos los servicios?	
¿Existen políticas de descuento? ¿Cómo se determinan? ¿Las conocen todo el personal de ventas?	
¿El precio de los productos de la empresa comparados con la competencia son altos, iguales o bajos?	
<b>Canales de Marketing</b>	
¿Se ve afectada la entrega del servicio por problemas con proveedores?	
<b>Comunicación integrada del marketing</b>	
¿Tiene definida su imagen corporativa? (Solicitar evidencia)	
¿Cuenta con tarjetas de presentación, catálogos- folletos- videos?	
¿Posee página web? ¿Cuál es la dirección? ¿Cada cuánto la actualizan?	
¿Se hace uso de redes sociales (facebook, twitter)? ¿de qué manera?	
¿En la página web, se tiene una parrilla de contenidos definida? Hay un equipo responsable de generar y actualizar los contenidos	
¿Pertenece a directorios especializados? ¿Cuáles?	
¿El centro médico ha sido programado para asistir a eventos o ferias? ¿Cuáles?	

¿Tiene plan de medios? ¿Cuál es la estructura del plan de medios?	
<b>Servicio posventa</b>	
¿Las acciones posventa hacen parte del proceso comercial? ¿Están estandarizadas?	
¿El servicio posventa cumple las necesidades del cliente? ¿Cómo lo identifico?	
<b>Mejora en el área comercial/ mercadeo</b>	
¿Cómo es el tratamiento de las peticiones, quejas, reclamos y sugerencias realizadas por el cliente?	
¿Cada cuánto se hace seguimiento al proceso comercial? ¿Revisión de metas e indicadores?	
¿El personal, independiente de su cargo, participa activamente en la formulación de ideas para la mejora? ¿Se motiva al personal para que participe?	
¿Se realizan mejoras al producto y/o servicio a partir del tratamiento de PQRS? ¿Cómo lo realizan?	
¿Se evalúan los objetivos, estrategias, planes de mercadeo de la empresa? ¿De qué manera?	
¿Se realiza un plan de mejora a partir de los resultados de las evaluaciones y seguimientos?	
<b>Satisfacción del cliente</b>	
¿Cuenta con un sistema de evaluación de satisfacción del cliente? (Indicadores satisfacción)	
¿Las necesidades de los clientes se ven satisfechas mediante los servicios ofrecidos? ¿Cómo lo determina?	
¿Conoce los atributos del servicio que más valoran sus clientes? ¿Cuáles son?	
¿La empresa plantea objetivos de fidelización o retención de clientes? ¿Cuáles?	

¿Se plantean acciones para para fortalecer la relación con los clientes? ¿Cómo?
------------------------------------------------------------------------------------

## Apéndice B. Cumplimiento de Metas Mensuales de Actividades por Servicios Primer Semestre 2017.

CONSOLIDADO MENSUAL ACTIVIDADES POR ESPECIALIDAD - BUCARAMANGA 2017													
MES DE EJECUCIÓN	ENE	FEB	MAR	APR	MAY	JUN	JUL	AUG	SEP	OCT	NOV	DEC	TOTAL
MD GENERAL	173	137	155	164	164	159							952
CONSULTAS DE INGRESO	155	145	140	183	204	193							1020
<b>Total medicina general</b>	<b>328</b>	<b>282</b>	<b>295</b>	<b>347</b>	<b>368</b>	<b>352</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1972</b>
metas medicina general	328	350	380	380	400	373	373	419	443	396	466	326	2584
% cumplimiento meta	100,0%	80,6%	77,6%	91,3%	92,0%	94,4%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	76,3%
CARDIOLOGÍA	0	2	16	17	9	17							61
GINECOLOGIA	67	57	70	56	90	74							414
PEDIATRIA	157	126	105	155	165	144							852
DERMATOLOGIA	64	76	52	61	37	66							356
OTORRINO	41	20	38	33	40	33							205
ORTOPEDIA	36	45	26	34	44	33							218
NUTRICIÓN	0	6	33	25	51	31							146
MEDICINA FAMILIAR	55	84	70	68	100	96							473
MEDICINA INTERNA	34	31	48	52	59	70							294
GASTROENTEROLOGIA	15	10	11	12	17	16							81
NEFROLOGIA	0	0	1	2	6	8							17
UROLOGÍA	24	18	19	30	36	20							147
MEDICINA ALTERNATIVA	0	1	0	1	1	3							6
<b>Total especialidades</b>	<b>493</b>	<b>476</b>	<b>489</b>	<b>546</b>	<b>655</b>	<b>611</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3270</b>
metas especialidades	493	480	504	554	610	671	700	735	809	800	850	700	4012
% cumplimiento meta	100,0%	99,2%	97,0%	98,5%	107,4%	91,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	81,5%
<b>Total fisioterapia</b>	<b>276</b>	<b>333</b>	<b>303</b>	<b>277</b>	<b>319</b>	<b>373</b>							<b>1881</b>
metas fisioterapia	276	280	294	309	324	340	320	350	368	400	400	380	2143
% cumplimiento meta	100,0%	118,9%	103,1%	89,7%	98,4%	109,6%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	87,8%
<b>LABORATORIOS</b>	<b>ENE</b>	<b>FEB</b>	<b>MAR</b>	<b>APR</b>	<b>MAY</b>	<b>JUN</b>	<b>JUL</b>	<b>AUG</b>	<b>SEP</b>	<b>OCT</b>	<b>NOV</b>	<b>DEC</b>	<b>TOTAL</b>
PACIENTE ATENDIDOS	28	426	341	386	430	445							2056
<b>Total laboratorios</b>	<b>2685</b>	<b>3412</b>	<b>2432</b>	<b>2581</b>	<b>3559</b>	<b>3512</b>							<b>18181</b>
PROM LAB / ORDEN	95,89	8,01	7,13	6,69	8,28	7,89							8,84
metas laboratorio	2685	3100	3050	2900	3100	3100	3000	3100	3200	3100	3300	3100	20935
% cumplimiento meta	100,0%	110,1%	79,7%	89,0%	114,8%	113,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	86,8%
<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>ENE</b>	<b>FEB</b>	<b>MAR</b>	<b>APR</b>	<b>MAY</b>	<b>JUN</b>	<b>JUL</b>	<b>AUG</b>	<b>SEP</b>	<b>OCT</b>	<b>NOV</b>	<b>DEC</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Total procedimientos</b>	<b>28</b>	<b>12</b>	<b>18</b>	<b>9</b>	<b>18</b>	<b>19</b>							<b>104</b>
metas procedimientos	28	20	22	22	28	30	32	35	40	30	40	30	182
% cumplimiento meta	100,0%	60,0%	81,8%	40,9%	64,3%	63,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	57,1%
<b>Electrocardiogramas</b>	<b>23</b>	<b>29</b>	<b>31</b>	<b>26</b>	<b>35</b>	<b>36</b>							<b>180</b>
Meta EKG	23	15	16	17	17	18	18	20	21	22	22	15	124

% cumplimiento meta	100,0%	193,3%	196,8%	157,2%	201,6%	197,4%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	145,3%
Monitoreo Presion arterial	0	0	0	0	11	20							31
TOTAL DE ATENCIONES	1176	1558	1477	1591	1836	1836	0	0	0	0	0	0	9463