

**ESTUDIO SOBRE EL POSICIONAMIENTO DE LA IPS CENTRO MÉDICO  
INTEGRAL -CMI- EN LA CIUDAD DE PAMPLONA**

**MARY YATAPAWA ROJAS GONZÁLEZ**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE SALUD  
ESPECIALIZACION EN ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS DE SALUD  
BUCARAMANGA  
2006**

**ESTUDIO SOBRE EL POSICIONAMIENTO DE LA IPS CENTRO MÉDICO  
INTEGRAL -CMI- EN LA CIUDAD DE PAMPLONA**

**MARY YATAPAWA ROJAS GONZÁLEZ**

**Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de  
Especialista en Administración de Servicios de Salud**

**Directora:  
MARY LUPE ANGULO DE MEZA  
Nutricionista - Dietista**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE SALUD  
ESPECIALIZACION EN ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS DE SALUD  
BUCARAMANGA  
2006**

# *Dedicatoria*

*A Dios por ser Guía y Fuerza  
Espiritual.*

*A mi Madre y a mi querido Hijo,  
quienes me han brindado su apoyo  
incondicional en todo momento.*

*A mis compañeros de aula que  
llenaron de alegría los días de  
universidad.*

**MARY**

## **AGRADECIMIENTOS**

La autora de la presente investigación, expresa los más sinceros agradecimientos a:

Departamento de Salud Pública

Profesores y en especial a mi director de Proyecto por toda la colaboración brindada.

Y a todas aquellas personas que de una u otra manera colaboraron para la terminación de este proyecto.

## CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCION	1
1. PROBLEMA	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	3
1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	3
1.4 DELIMITACIÓN	4
1.4.1 Lugar	4
1.4.2 Tiempo	4
1.5 METODOLOGÍA	4
1.5.1 Población y muestra	4
1.5.2 Diseño de la investigación	5
1.5.3 Instrumentos y recolección de datos	5
2. JUSTIFICACIÓN	7
3. OBJETIVOS	9
3.1 OBJETIVO GENERAL	9
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	9
4. MARCO TEORICO	10
4.1 ANTECEDENTES	10
4.1.1 Perspectivas y retrospectivas del mercadeo	10
4.1.2 Países en vías de desarrollo	13
4.2 EL MERCADEO	13
4.2.1 Importancia del mercadeo	14
4.3 MERCADEO DE SALUD	15
4.4 MERCADEO INTEGRAL DE LOS SERVICIOS DE SALUD	17
4.4.1 ¿Por qué se necesita el mercado en salud?.	19

	pág.
4.4.2 Algunas dificultades para mercadear servicios de salud	21
4.4.3 Características de la empresa de salud orientada hacia el mercadeo integral	22
4.4.4 Establecimiento de precios	23
4.4.5 Métodos para establecer los precios	23
4.4.6 Ubicación y distribución de servicios de salud	26
4.4.7 Mediciones del tamaño del mercado	27
4.4.8 Objetivos de la comunicacion	27
4.4.9 Presentación del portafolio de servicios	28
4.4.10 Manejo del producto	29
4.4.11 Concepto y dimensión del servicio	29
4.4.12 Características propias de los servicios	30
4.4.13 Ciclos de servicio	31
4.4.14 Conocimiento del cliente	31
4.4.15 Gerencia del servicio de salud	32
4.4.16 Segmentación de mercados	33
4.5 SECTOR SALUD EN COLOMBIA	34
4.5.1 Análisis ley 100 de 1993	35
4.5.2 Beneficios de la ley en servicios	36
4.5.3 Instituciones prestadoras de servicios de salud	37
4.5.4 Políticas del gobierno para sector salud. para la gestión descentralizada:	38
4.5.4 Políticas del gobierno para sector salud	38
4.6 CENTRO MÉDICO INTEGRAL	40
4.6.1 PLAN ESTRATÉGICO	41
5. MARCO DE DESARROLLO	45
5.1 ESTUDIO DE MERCADOS	45
5.1.1 Análisis demanda y oferta	45

5.1.2 Análisis de la competencia	pág. 60
5.1.3 Análisis de marketing	68
5.1.4 Análisis social	70
5.1.5 Análisis cultural	73
5.1.6 Análisis geográfico	74
5.1.7 Análisis económico	74
5.2 ESTUDIO TECNICO	78
5.2.1 Localización óptima de la planta	79
5.2.2 Flujogramas de procesos	81
5.2.3 Descripción de servicios	83
5.2.4 Balance de personal operativo y administrativo	84
5.3 ESTUDIO LEGAL, ADMINISTRATIVO Y AMBIENTAL	88
5.3.1 Estudio legal	89
5.3.2 Estudio administrativo	91
5.3.3 Estudio ambiental	97
6. ANALISIS DE LA INFORMACION Y RESULTADOS	98
6.1 DIAGNOSTICO EXTERNO E INTERNO	98
6.1.1 Matriz externa	98
6.1.2 Matriz interna	99
6.1.3 Matriz DOFA	100
6.2 ANALISIS PARA LA FORMULACION DE ESTRATEGIAS	100
6.2.1 Matriz externa – interna	100
6.2.2 Matriz de la gran estrategia	102
6.2.3 Matriz de planeación y evaluación de acciones	103
6.3 ALTERNATIVAS ESTRATEGICAS	104
6.4 ESTRATEGIAS COMERCIALES	105
CONCLUSIONES	108
BIBLIOGRAFIA	109
ANEXOS	110

## LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Esquema de marketing enfocado a salud	18
Cuadro 2. Entidades a las cuales acude cuando requiere los servicios médicos	49
Cuadro 3. Servicios que utiliza con más frecuencia	50
Cuadro 4. Servicios que hacen falta a la entidad a la cual acude	52
Cuadro 5. Evaluación respecto al hospital	53
Cuadro 6. Evaluación respecto a Clínica Pamplona (Saludcoop)	53
Cuadro 7. Evaluación respecto a IPS Salud Plus	54
Cuadro 8. Evaluación respecto al Seguro Social	54
Cuadro 9. Evaluación respecto a CMI	54
Cuadro 10. Evaluación respecto al Batallón	55
Cuadro 11. Evaluación respecto a UBA Coomeva	55
Cuadro 12. Evaluación respecto a Comfanorte	55
Cuadro 13. Evaluación respecto a Avanzar	56
Cuadro 14. Evaluación respecto a Fundación	56
Cuadro 15. Satisfacción de la entidad	57
Cuadro 16. Conformidad con los precios fijados	58
Cuadro 17. Matriz perfil competitivo	65
Cuadro 18. Sisben	72
Cuadro 19. Evaluación de la ubicación de la planta	80
Cuadro 20. Balance administrativo	84
Cuadro 21. Honorarios	85
Cuadro 22. Aportes parafiscales	85
Cuadro 23. Provisión prestaciones sociales	85
Cuadro 24. Consumo servicios públicos	86
Cuadro 25. Costos de mantenimientos y adecuaciones	86

	pág.
Cuadro 26. Dotación personal	87
Cuadro 27. Gastos varios	87
Cuadro 28. Valorización en inversión en obras físicas	87
Cuadro 29. Matriz externa	98
Cuadro 30. Matriz interna	99
Cuadro 31. Matriz DOFA	100
Cuadro 32. Matriz externa - interna	100
Cuadro 33. Matriz de planeación y evaluación de acciones	103
Cuadro 34. Alternativas estratégicas	105
Cuadro 35. Recursos	107

## LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Regímenes de salud al que pertenece	47
Figura 2. Entidades de salud a la cual se encuentra vinculado	48
Figura 3. Entidades a las cuales acude cuando requiere los servicios médicos	49
Figura 4. Servicios que utiliza con más frecuencia	51
Figura 5. Servicios que hacen falta a la entidad a la cual acude	52
Figura 6. Satisfacción con la entidad	57
Figura 7. Conformidad con los precios fijados	58
Figura 8. Conocimiento sobre el centro médico integral (CMI)	59
Figura 9. Utilización sobre alguno de los servicios	60
Figura 10. Matriz de Michael Porter	66
Figura 11. Flujograma del proceso de odontología	81
Figura 12. Flujograma atención al paciente de terapia física	82
Figura 13. Flujograma del proceso de laboratorio clínico	82

## LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Encuesta sobre cobertura de la salud y posicionamiento de una IPS en la ciudad	111
Anexo B. Listado de equipos	114
Anexo C. Inversiones en equipo	121
Anexo D. Inventario almacén suministros asistencial	123
Anexo E. Equipo de oficina, apoyo e información	128
Anexo F. Equipo de cómputo y telecomunicaciones	131
Anexo G. Inversiones en equipo, cómputo y telecomunicaciones	132

## RESUMEN

**TÍTULO:** ESTUDIO SOBRE EL POSICIONAMIENTO DE LA IPS CENTRO MÉDICO INTEGRAL -CMI- EN LA CIUDAD DE PAMPLONA\*

**AUTOR:** MARY YATAPAWA ROJAS GONZÁLEZ\*\*

**PALABRAS CLAVES:** servicios, mercado, posicionamiento, estrategias e IPS.

### DESCRIPCIÓN

La salud es uno de los factores sociales de mayor relevancia en todo el mundo, ya que se ha convertido en un negocio muy rentable para las empresas privadas. Por eso es necesario hacer una variedad de estudios y análisis que permita conocer la realidad de la empresa en el sector comercial que trabaja. En nuestro país y con la iniciativa de la Ley 100 se descentralizan las instituciones adscritas del estado de tal manera inician un proceso de autofinanciamiento para mantenerse en el mercado. Con esta normatividad se abren una serie de empresas de salud llámense EPS, ARS o IPS siendo intermediarias algunas para prestar los servicios de salud correspondientes.

La siguiente investigación busca conocer el grado de posicionamiento de la IPS Centro Médico Integral (CMI) en la ciudad de Pamplona. En la realización de este estudio se recopilaran fuentes primarias aplicándose una encuesta, el número de ellas se obtiene con base a una fórmula estadística, se harán de forma aleatoria en las principales calles y sectores comerciales de la ciudad luego vendrá su respectiva tabulación y análisis; para las fuentes secundarias tendremos en cuenta el archivo de la empresa (CMI) y publicaciones del gobierno y otros que hagan referencia al sector salud.

Luego se hará un estudio interno y externo de la empresa, evaluándose éste por una serie de matrices y técnicas que nos ayudaran a interpretar las debilidades o fortalezas encontradas así como sus amenazas y las oportunidades a explotar. Identificándose la aceptación y reconocimiento que la IPS tiene en la ciudad. Con estos resultados se definen las estrategias de desarrollo y penetración en el mercado a ejecutar, como alternativas de solución al problema.

---

\* Trabajo de Grado.

\*\* Facultad de Salud. Especialización en Administración de Servicios de Salud. Mary Lupe Angulo de Meza, Nutricionista – Dietista.

## SUMMARY

**TITLE:** I STUDY ON THE POSITIONING OF THE IPS CENTER INTEGRAL DOCTOR - IMC  
- IN THE CITY DE PAMPLONA \*

**AUTHOR:** MARY YATAPAWA ROJAS GONZÁLEZ\*\*

**KEY WORDS:** services, market, positioning, strategies and IPS.

### DESCRIPTION

The health is in the entire world one of the social factors of more relevance, since he/she has become a very profitable business for the private companies. For that reason it is necessary to make a variety of studies and analysis that he/she allows to know the reality of the company in the commercial sector that he/she works. In our country and with the initiative of the Law 100 the attributed institutions of the state in such a way are decentralized they begin a self-financing process to stay in the market. With this normative they open up a series of companies of health calls you EPS, ARS or IPS being intermediary some to lend the corresponding services of health.

The following investigation looks for to know the grade of positioning of the IPS Center Integral Doctor (IMC) in the city of Pamplona. In the realization of this study primary sources were gathered being applied a survey, the number of them is obtained with base to a statistical formula, they will be made then in a random way in the main streets and commercial sectors of the city he/she will come its respective tabulation and analysis; for the secondary sources we will keep in mind the file of the company (IMC) and the government's publications and others make reference to the sector health.

Then an internal and external study of the company will be made, being evaluated this by a series of wombs and technical that helped us to interpret the weaknesses or opposing strengths as well as its threats and the opportunities to explode. Being identified the acceptance and recognition that the IPS has in the city. With these results they are defined the development strategies and penetration in the market to execute, as alternative of solution to the problem.

---

\* Work of Grade..

\*\* Ability of Health. Specialization in Administration of Services of Health. Mary Lupe Angulo de Meza, Nutritionist - Dietitian..

## INTRODUCCION

Actualmente se vive en un mundo donde la globalización no solo afecta a los grandes países sino también a los que se encuentran en vías de desarrollo, todo en aras a las integraciones comerciales con otros países o la constitución de fuertes bloques económicos. Los cambios significativos en reformas y políticas gubernamentales que afectan las diferentes instituciones u organizaciones del sector privado y publico, este último de manera más determinante.

Siendo la salud uno de los sectores afectados de manera relevante, uno de los derechos y necesidades primordiales del hombre, que en nuestro país no se brinda como un servicio gratuito, y que cuenta con una cobertura parcial por parte del Sistema General de Salud y Seguridad Social (SGSSS), lo que se refuerza con los altos costos de los servicios particulares.

Las IPS para asegurar su continuidad en el mercado deben mantener sus contratos con las ARS, abrirse a nuevos segmentos con el fin de no perder participación en el sector, y ofrecer servicios ágiles y de calidad que los hagan competitivos.

La siguiente investigación tiene como fin determinar el nivel de posicionamiento de CMI en la ciudad de Pamplona, analizando su demanda, oferta, promoción, publicidad, proyección social y su lugar en el sector frente a la competencia, todo medido en términos de mercadeo.

## **1. PROBLEMA**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La salud es uno de los derechos y necesidades primordiales del hombre. En nuestro país es un servicio no gratuito y las reformas legislativas no han cubierto en la totalidad a la población colombiana.

La promulgación de la Ley 100 desmontó el monopolio de la seguridad social, viviéndose un proceso de descentralización mediante el cual las instituciones adscritas directamente a la nación, los departamentos, los distritos o los municipios, se han convertido en Empresas Sociales del Estado, ESE, que deben tener autonomía administrativa y financiera, y sostenerse con los recursos provenientes de la venta de servicios, bien sea por capitación (UPC) o por contratación de diversa índole, a través de las entidades encargadas de administrar los recursos del régimen contributivo (EPS) o del régimen subsidiado (ARS).

Esta contratación se hace de dos formas: el sistema de la capitación, es decir, entregando una suma fija por año y por persona inscrita, consulte o no consulte un médico, o bien por evento, es decir, por consulta o procedimiento atendido. La primera modalidad es usada particularmente para el primer nivel de atención, mientras en los niveles 2 y 3 es más común la segunda.

Esta normatividad permitió que se crearan y se posicionaran EPS, IPS y ARS, presentando para desventaja de algunas IPS públicas su liquidación, de tal modo que se viera la salud como negocio rentable para las empresas

más que todo del sector privado y la desvinculación casi total en su responsabilidad social que el gobierno tiene de ella (la salud).

A este punto, podemos darnos cuenta que se empieza a crear en el campo de la salud colombiana una cultura de mercado y competitividad por obtener los mejores contratos y acaparar gran parte de el.

Por eso algunas empresas que son intermediarias han tenido la necesidad de aplicar estrategias de marketing como lo son la integración vertical u horizontal, motivo del cual algunas son acreedoras de ser EPS e IPS, como para otras resulta mas utilitario contratar con una IPS, porque cuentan con una planta física fija, portafolio de servicios y el personal idóneo requisitos indispensables para trabajar en convenio.

Los servicios de salud actualmente se enfocan en estrategias comerciales que permitan a las grandes EPS e IPS permanecer y seguirse posicionando en el mercado local, regional y nacional, por medio de diagnósticos o estudios de mercados que permiten analizar su situación y como mejorar las falencias que se observan.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuál es el grado de posicionamiento del Centro Médico Integral como IPS en la Ciudad de Pamplona?

## **1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

✓ ¿Presenta reconocimiento a nivel local?

- ✓ ¿Cuenta con el número de contratos acordes a su capacidad técnico-administrativa?
- ✓ ¿Su plan de mercadeo es el mejor?
- ✓ ¿Son sus estrategias comerciales hilo conductor para ganar aceptación y posicionamiento?
- ✓ ¿Ha crecido en los últimos años?
- ✓ ¿Cómo se encuentra respecto a la competencia?
- ✓ ¿Es necesario replantear el plan estratégico?

## **1.4 DELIMITACIÓN**

**1.4.1 Lugar.** Este estudio de investigación de mercados se llevará a cabo en la ciudad de Pamplona, municipio adscrito al departamento del Norte de Santander, ubicado en la región noroccidental del país.

**1.4.2 Tiempo.** Se cuenta con un tiempo no mayor de tres meses a partir de la fecha de noviembre (del año 2005) para ser terminado en la segunda semana de enero del año en curso.

## **1.5 METODOLOGÍA**

**1.5.1 Población y muestra.** Como se trata de analizar el posicionamiento del Centro Medico Integral como IPS de la ciudad de Pamplona, se extraerá una muestra sobre la población, esto con base a una fórmula estadística que facilita la obtención de la misma.

**1.5.2 Diseño de la investigación.** La siguiente investigación es exploratoria y de tipo descriptivo, ya que permite suministrar información para la toma de decisiones.

El desarrollo de la investigación se hará de la siguiente manera:

- Identificación del problema
  
- Recopilación de fuentes secundarias: ellas serán los documentos publicados por los organismos competentes del gobierno en el sector salud, así como la información o archivo de la empresa (en este caso el Centro Médico Integral). También documentos que hagan referencia al mercadeo de la salud.
  
- Recopilación de fuentes primarias: se obtendrán a través de una encuesta. Este marco muestral es el resultado de una fórmula estadística que define el numero de encuestas ha aplicar.
  
- Análisis e interpretación de datos: se analiza el sector al cual pertenece la empresa, evaluándose sus factores internos y externos. Se aplicarán una serie de diagnósticos como lo son la Técnica de Pareto, matriz de la gran estrategia y de planeación y evaluación de acciones, como las alternativas estratégicas.
  
- Alternativas de solución: de acuerdo a los estudios anteriores, se definirán las estrategias a ejecutar como alternativas de solución al problema.

**1.5.3 Instrumentos y recolección de datos.** Para la encuesta se requiere de papel y lapicero para su aplicación. Luego vendrá su respectiva tabulación.

Se especifica que el método de muestreo es aleatorio. En la ciudad de Pamplona las encuestas se aplicarán en las principales calles de la ciudad como áreas comerciales de ésta, pues en ella convergen personas de todos los niveles socio-económicos.

Para recoger datos secundarios el medio de comunicación será Internet y los archivos de la empresa.

## 2. JUSTIFICACIÓN

La mayoría de países han creado entornos competitivos que les permiten manejar los procesos de globalización que se viven actualmente.

En países como los nuestros, la práctica de ellas es el desmonte del estado con relación a factores sociales como: educación, salud, vivienda, entre otras, es decir perdiendo su responsabilidad con ellas, de tal manera, que las instituciones u organizaciones estatales se autofinancien y autoproduzcan.

En el caso de la salud era obvio que se presentara una reforma a la seguridad social y salud pública, como lo fue la Ley 100. Uno de sus objetivos principales era: “convertir los hospitales en Empresas Sociales del Estado (ESE) autofinanciables por la venta de servicios”, además de fomentar la operación de muchos proveedores de servicios (IPS) y aseguradores (EPS).

Para estos últimos la competencia no ha sido fácil, pues a la apertura de varios centros de salud los contratos pueden disminuir o sencillamente aumentar, dependiendo del nivel y capacidad que tenga la IPS, como el servicio a prestar.

El mercadeo como proceso social también trabaja el campo de la salud, porque la oferta crece y se necesita de buscar supervivencia y crecimiento en un mercado tan competitivo como lo es en el caso de la salud. Su orientación está en la satisfacción del cliente (paciente o usuario), por lo tanto debe prestarse un servicio de calidad y eficiencia.

A tal fin y en el caso a exponer el Centro Médico Integral como IPS se ve afectado por las nuevas regulaciones legislativas, la aparición de nueva competencia o el fortalecimiento y alianzas estratégicas de otras. Para tal fin, se necesita realizar un diagnóstico que involucre sus niveles técnico, legal y administrativo como el de mercados para medir su capacidad integral, identificar sus debilidades y amenazas, buscar provecho de sus fortalezas y oportunidades, para medir su grado de posicionamiento en la ciudad de Pamplona y las estrategias comerciales a ejecutar como objetivo de mejoramiento continuo, ampliación del mercado y esencialmente para dar cumplimiento a su plan estratégico en lo referente a la misión y visión.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1. OBJETIVO GENERAL**

Determinar el grado de aceptación y posicionamiento del Centro Médico Integral CMI en el sector salud de la ciudad de Pamplona.

#### **3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Elaborar un estudio de mercado, involucrando los niveles técnico, legal, administrativo y ambiental para conocer la capacidad de la empresa.
- Realizar un diagnóstico integral (de acuerdo al estudio interno y externo de la empresa) que permita definir las estrategias comerciales a llevar a cabo por el Centro Medico Integral.
- Determinar y analizar la competencia directa e indirecta de CMI en el mercado.
- Identificar las fortalezas y debilidades del Centro Médico Integral en Pamplona para establecer el grado de satisfacción del usuario.
- Determinar los factores que inciden a la hora que el usuario elige su entidad de salud.

## 4. MARCO TEORICO

### 4.1. ANTECEDENTES

**4.1.1. Perspectivas y retrospectivas del mercadeo.** Para mucha gente el marketing puede resultar algo nuevo y difuso, por el contrario el marketing ha existido como un proceso social ligado al intercambio de mercancías y relacionado con la colocación de un producto en el mercado. Los productores siempre han realizado actividades para llevar los bienes a los consumidores, y en estas últimas décadas cuando la competencia es más fuerte, el marketing cobra mayor relevancia dentro de la actividad gerencial<sup>1</sup>.

Hasta el siglo XIX la preocupación de las empresas se centraba en elaborar productos, desde la primera mitad del siglo XX, se ocuparon en introducir mejoras en los métodos de producción, y hacia 1950 se arraigó la convicción de que el consumidor es quien decide lo que se venderá. El desarrollo tecnológico ha permitido la estandarización de la producción, logrando la producción en cadena y en grandes series.

El aumento del nivel de vida ha permitido que personas con un mayor poder adquisitivo, después de cubrir sus necesidades primarias, adquieran una gran cantidad de bienes no vitales, obligando a las empresas a diversificar sus productos. frente a las exigencias cada vez mayores de los clientes en materia de calidad e innovación.

Las décadas del 50' y el 60', marcaron el apogeo de la mercadotecnia de masas, existía un solo tipo de coca cola para la sed, un tipo de tinte, Clairol,

---

<sup>1</sup> GIRALDO LOPEZ, José Ariel. El mercadeo. (Colombia). <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/mcdeojagl.htm>

un tipo de motel, Holiday o Hilton, un solo tipo de jabón de baño sanit, una sola crema dental, colgate, no conocíamos el shampoo, ni los productos desechables.

Los años 70' se convirtieron en la década de las segmentaciones y de la ampliación de la línea de productos. Los consumidores eran fieles al dentífrico Pepsodent, a su aspirina de Bayer, a sus camisas Arrow, a la gasolina Texaco y los automóviles Chevrolet. A finales de los años 70 e inicio de los 80, las estanterías de los supermercados comenzaron a tener productos genéricos de bajo precio y sin marca.

En la década de los 80's se intensificó el mercadeo de nichos, orientado a grupos cada vez más pequeños de consumidores, cada uno con sus propias necesidades y deseos que satisfacer. A mediados de los 80's Robitussin, ofrecía cuatro medicamentos para cuatro clases de tos, Clairol Bristol Meyer, ponía a disposición de los clientes ocho tipo de tintes, en loción, gel, espuma y champú. La tendencia se acercaba hacia el mercadeo personalizado, uno a uno.

Conforme avanzamos en siglo XXI, no cesa la tendencia hacia la personalización. En 1972 Philips producía más de 100 modelos de televisores a color, hacia 1990 fabricaba 500 modelos, hoy existen más de 200 marcas de cereales para desayunar, más de 300 modelos de automóviles para escoger, en Holanda existen más de 200 marcas de cigarrillos. En la actualidad, se ha fragmentado el segmento de los refrescos embotellados, Coca Cola, produce Coca Cola clásica, Cherry Coca Cola, Diet Coke, Caffeine Free Coke, Caféine Free Coke Clasic y Caffeine Free Diet Coke. También botellas de 350 ml, 265 ml, un litro, litro y medio, dos litros y dos litros y medio.

Los cambios hoy son muy significativos: las grandes familias se han disminuido, los hogares cuentan con tres o cuatro miembros, el número de solteros que viven solos ha aumentado, el índice de nacimientos es bajo, el número de mujeres que trabaja fuera del hogar ha aumentado, el tipo de familia agregada está creciendo, dos personas divorciadas con hijos se vuelven a casar.

Las estadísticas muestran que el número de líneas telefónicas ha aumentado, los teléfonos celulares son cada vez más útiles, el uso de las tarjetas de crédito, las llamadas de cobro revertido y los servicios de entrega de la noche a la mañana son cada día mayores.

El teléfono, los equipos de fax, las tarjetas de crédito y los servicios de compra en línea son fáciles a través de un MODEM y de una computadora, y han revolucionado la forma de comprar.

La década de los 90's es la década de las bases de datos, el auge de la mercadotecnia de base de datos ha permitido determinar un perfil detallado de los clientes y los potenciales clientes, utilizando características geográficas, demográficas y psicográficas, para crear ofertas y servicios especiales a la medida de los segmentos.

El surgimiento del sector de servicios sigue en aumento, mientras que el de la producción sigue en descenso.

Otros aspectos que han influido son el florecimiento de la sociedad de la información. La proliferación de nuevos productos y la multiplicación de los canales de distribución.

**4.1.2. Países en vías de desarrollo.** La apertura económica iniciada en la década de los 90's ha permitido la entrada de diversos artículos, y la entrada al mercado de nuevas economías representadas en diversos actores, le han inyectado dinamismo y obligado a desarrollar estrategias competitivas más fuertes y agresivas.

En nuestro país vemos como la industria textil, la de alimentos, la de muebles, la automotriz, el comercio de alimentos, bebidas, electrodomésticos, el mercado bancario, el de seguros, la salud, el de pensiones y el de riesgos profesionales etc. se han visto afectados, llevándolos a un cambio de paradigmas, teniendo que adaptarse, responder y competir con rivales domésticos y extranjeros, para mantenerse en el mercado y lograr las utilidades que les permitan la continuidad de sus empresas

Todo lo anterior se debe a que el mercadeo rebasa las fronteras, las culturas, la economía y la sociedad en un mundo globalizado e inundado de bienes y servicios de toda parte del mundo, situación aprovechada por las industrias de países desarrollados como es el caso Coca cola, Pepsicola, Fritolay, Rubbermaid, Johnson & Johnson, Nabisco Royal, Gillette, etc., que se imponen o se adaptan a las circunstancias del entorno para mantenerse competitivos.

## **4.2. EL MERCADEO**

El marketing es un proceso social y de gestión a través del cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando productos con valor para otros. La gestión de mercadeo es una filosofía de la organización, que busca mejorar el servicio al cliente para satisfacer sus necesidades y lograr los objetivos de la empresa. El concepto

de marketing implica acción para conquistar los mercados, análisis para comprenderlos, y una ideología para la construcción de la sociedad de consumo, para ello la gerencia de mercadeo debe cumplir responsabilidades como el análisis de las oportunidades de mercadeo, establecimiento de objetivos, organización del mercadeo, identificación de recursos de mercadeo, creación de la oferta y evaluación y control de actividades de marketing.

El mercadeo ha evolucionado y pasado por diferentes etapas como la autosuficiencia económica, el comunismo primitivo, el trueque, los mercados locales, la etapa de economía monetaria, la de capitalismo primitivo, la de producción en masa, la sociedad próspera de mercadeo, la del mercadeo social, el mercadeo uno a uno, además, los avances de la gran red como lo es la Internet han permitido avances y transformaciones en la era de los negocios electrónicos.

**4.2.1. Importancia del mercadeo.** El mercadeo permite realizar el intercambio voluntario y competitivo, asegurando el encuentro de la oferta y la demanda. En su contribución económica, nos permite el suministro de variados bienes y servicios como alternativas para elevar nuestra calidad y nivel de vida

Todas las actividades de la economía están afectadas por el mercadeo por ello se encuentran campos de mayor especialización dentro del mercadeo como las siguientes: Mercadeo agrícola, mercadeo deportivo, mercadeo financiero, mercadeo de valores, mercadeo internacional, mercadeo de celebridades, mercadeo político, mercadeo no lucrativo, mercadeo de servicios, mercadeo de salud, entre otros.

### 4.3 MERCADEO DE SALUD

La salud no es un conjunto de conceptos, deseos y elementos de proyectos etéreos elaborados para que se encuentren escritos en papeles muy finos o para que estén reunidos en magníficos programas. La salud existe cuando la gente la disfruta y goza de sus beneficios. Antes de lograr esto, de hacer tangible sus postulados, la salud será un bien que a nadie beneficia y los profesionales que la postulamos, no pasaremos de ser lindos ejemplares de la ciencia, pero sin ser de utilidad para nadie<sup>2</sup>.

El Marketing hace real la salud porque al satisfacer las expectativas que la gente tienen sobre ella, al lograr que las personas la perciban como algo de utilidad y provecho para ellas mismas y para quienes las rodean, bien brindada, con honorarios accesibles, con buen trato personal y humano, en ambientes agradables, donde la gente se sienta tratada con afecto y con respeto, cuando se vea su utilidad, se producirá que más gente querrá gozar de sus ventajas. Al incrementarse la demanda, todos se beneficiarán: la sociedad, las personas, los profesionales, la medicina, nuestros países, entre otros, y esto sí que es de provecho.

Pensar en “Marketing” en función de “Ventas” o “Publicidad” es como pensar en “Medicina” solamente en función de “Dinero”. Si bien éste (el dinero) es un elemento de la economía de la salud y constituye en esencia la retribución que todo profesional tiene el más absoluto derecho de recibir como fruto de su trabajo, no son sinónimos. Cuando hablamos de Economía de la Salud y de honorarios profesionales estamos sí hablando de dinero, pero no es un concepto predominante y exclusivista. “Medicina” no es sinónimo de “Dinero”, como “Marketing” no es sinónimo de “Publicidad” o de “Ventas”.

---

<sup>2</sup> OTERO MARTÍNEZ, Jaime. Gerencia de la Salud. (Perú). <http://www.gerenciasalud.com/art307.htm>.

Todo o casi todo es Marketing en la actualidad, porque las sociedades sobreviven del intercambio de conocimientos, productos y servicios. Desde el momento en el cual entre dos o más personas se expresa de alguna manera la ley de la “oferta y la demanda”, existe una acción de Marketing y la oferta y la demanda dominan las sociedades actuales. Vivir de espaldas al Marketing es “como parar las agujas del reloj para ahorrar tiempo”.

Se podría pensar y expresar que la gerencia y las políticas de salud no tienen puntos de encuentro con el Marketing o mercadeo de servicios, ya que ambos tienen distintos objetivos generales y específicos, pero eso tampoco es cierto: al contrario, son absolutamente complementarios. Un gerente que no utilice rutinariamente las herramientas que pone a su disposición el Marketing, será una persona que da las espaldas a las ventajas de la modernidad y no hay razón para desaprovechar las oportunidades que disponemos.

Aquí está el secreto del buen uso del Marketing. Incrementar la demanda ayuda a aumentar la cobertura, la equidad, la solidaridad y hace posible la eficiencia y la eficacia de la salud a favor de grandes grupos humanos.

Lograr que se divulguen las ventajas de vivir en salud, permitir que cada día más personas accedan a ella, hacer que la gente conozca más de prevención y de los medios para evitar enfermedades y para vivir mejor, es responsabilidad de las acciones de Marketing que se puedan aplicar.

El Marketing nace en los primeros años del siglo pasado y es recién en 1978 cuando McCarthy propone que está conformado básicamente por 4 áreas: las llamadas “4 P del Marketing”. “Precio” “Producto” “Posición” y “Promoción” fueron los primeros elementos que se establecieron con individualidad. Entonces se propuso que en el área profesional estas

variables podrían ser sustituidas por “Servicio” para “Producto”, “Honorarios” para “Precio”, “Localización” para Posición y “Comunicación” para Promoción.

Kotler identificó años después dos elementos que adicionó al esquema del Marketing descrito por McCarthy: habló de “Política” y “Público” o “Consumidores”. Por “Política” se refirió al camino que dictaban los Gobiernos de los pueblos, lo cual hacía más o menos favorable las acciones de intercambio de bienes o servicios. Por “Consumidores” (clientes o pacientes en el caso de la salud), describió Kotler las características y actitudes de las personas, que tanto determinan sus preferencias al momento de optar por uno u otro proveedor o productor.

En el Cuadro 1 se muestran los elementos que se han adoptada al esquema de marketing en el caso de la salud:

#### **4.4 MERCADEO INTEGRAL DE LOS SERVICIOS DE SALUD<sup>3</sup>**

Toda organización que realiza sus actividades dentro del sector salud, requiere de herramientas gerenciales con las cuales debe buscar permanentemente la supervivencia, el crecimiento y el desarrollo organizacional.

Es precisamente el mercadeo una ciencia integradora, dinámica y de alto valor agregado, con la cual se pretende que la entidad de salud y/o el profesional independiente se oriente siempre hacia el cliente (paciente), hacia el mercado (comunidad) y logre un excelente reconocimiento, basado en los beneficios de sus servicios con el eterno principio de la calidad del servicio.

---

<sup>3</sup> ALZATE GÓMEZ , Juan Gonzalo. Marketing integral en salud. ( Colombia). <http://www.gerenciasalud.com/art307.htm>

### Cuadro 1. Esquema de marketing enfocado a salud

PLAZA	El lugar donde se presta el servicio (el consultorio, el hospital, el centro médico, etc.)
PRECIO	El honorario profesional. A menor precio, más accesibilidad y mayor equidad.
PRODUCTO	El bien o servicio (profesional) propiamente dicho. A mejor percepción de su calidad, más demanda, más uso, mejores resultados.
PROMOCIÓN	Acciones para hacer llegar el servicio a la gente.
PUBLICIDAD	Acciones para lograr que la gente se acerque al servicio profesional. La publicidad puede ser muy útil para la educación de la población.
PÚBLICO	O personas, pacientes, consumidores o clientes . Para lograr su satisfacción existen todas las empresas.
PRESTACIÓN	Referida a la Calidad de la atención (caso de servicios) o del Producto. Existe básicamente la "Calidad Técnica" o intrínseca al servicio profesional y la "funcional" que es aquella que existe ante los ojos del cliente. Es la forma como él percibe haber sido atendido.
POSICIONAMIENTO	Modo en el cual el público percibe el servicio que se le brinda. Es la opinión que la gente tiene del producto o servicio, expresada en el menor número de palabras. Es como ellos "nos ven" o nos identifican.
PROYECCIÓN COMUNITARIA	Modo como la empresa desea influir en la comunidad en la que se desenvuelve. Depende mayormente del estilo de la cultura organizacional que se disponga dentro de la empresa.
PRODUCTIVIDAD	Capacidad de prestar el mayor número de unidades de servicio posibles, en igualdad de tiempos, manteniendo la calidad. A mayor productividad, menores honorarios y más acceso. En nuestros países, mayor equidad.
PERSONAL ASISTENTE	Recurso Humano (profesional o de soporte) que potencializa la acción del profesional de la salud o de la empresa a la cual pertenece.
RELACIONES HUMANAS	Maneras de relacionarse con las personas., como ser los enfermos, usuarios o clientes (internos y externos). Cliente interno suyo es su Secretaria o sus proveedores de insumos. Los externos son los pacientes
RELACIONES PÚBLICAS	Relaciones de los profesionales de la salud con la comunidad en la que se encuentran insertados.
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	Conjunto de acciones de mercadeo, ejecutadas de manera integrada, interrelacionadas que tienden al éxito de la empresa de salud. Constituyen el llamado Plan de Marketing que se debe ejecutar para aprovechar al máximo los recursos disponibles, que coordina las acciones necesarias, de acuerdo al Presupuesto y a la conveniencia social y logro de los Objetivos.

En la actual globalización de las economías y con la estructuración de bloques de mercados, en casi todos los países, los diferentes sectores económicos han tenido que cambiar de una manera acelerada hacia esquemas mucho más competitivos en los cuales se ha intensificado la competencia Estado -sector privado y sector privado entre sí.

Ello ha traído como consecuencia la reforma a los sistemas de salud en muchos países de América Latina, basados en el principio de que la competencia presiona la mayor eficiencia y la búsqueda en la calidad de los servicios.

Bajo este panorama, el mercadeo es el concepto gerencial que mayor orientación y ayuda puede brindar al profesional de la salud que ejerce su profesión liberalmente y a las personas que desempeñan roles gerenciales en cualquier entidad de salud.

Esa posición de analizar el ser humano como consumidor, es la que da el carácter diferenciador esencial al mercadeo de otras disciplinas gerenciales y sociales. A través del análisis de ese consumo, lo que se busca es el satisfacer unas necesidades generadas consciente o inconscientemente por los grupos de personas y/o instituciones de una sociedad.

Todo proceso de mercadeo debe llevar a la obtención de beneficios como el valor fundamental de cualquier relación cliente-oferente y más en los servicios de salud.

**4.4.1 ¿Por qué se necesita el mercado en salud?**. Hay cuatro grandes razones:

- Regulaciones legales: éstas han creado y están creando en muchos países entornos más competitivos ante los cuales es evidente la necesidad de una estrategia de mercadeo.
  
- Aumento de ofertas de profesionales y entidades: la experiencia ha demostrado que los países y sociedades que se capacitan, se vuelven más competitivos. América Latina está en un proceso de formación profesional lento pero creciente, lo que presiona el mercado laboral de servicios de salud.
  
- Con las reformas a la seguridad social y la salud pública, también comienza a desarrollarse crecimiento institucional de la oferta de servicios de salud. Ambos elementos presionan más a los oferentes, lo que los obliga a decidir con mayor precisión sus estrategias y el mercadeo es el orientador de estas estrategias.
  
- Clientes más informados y exigentes: sin lugar a dudas, estamos en la sociedad de la información, como bien lo plantean P. Druker y A. Tofler. Los pacientes de hoy conocen más sobre la salud, tanto de aspectos clínicos como legales y ello los hace comportarse de manera más exigente y no tan sumisa como en otros tiempos. Por ello el mercadeo exige que la organización y el profesional de la salud, brinden la mejor calidad del servicio y comprensión del usuario.
  
- Tecnologías rápidamente cambiantes: se calcula que en la ciencia médica se da una transformación tecnológica más o menos sustancial cada cinco años, lo que obliga a aquellas entidades que manejan tecnologías de mediana y alta complejidad, a tener excelentes planes de mercadeo para no salir del mercado.

**4.4.2 Algunas dificultades para mercadear servicios de salud.** Este punto se refiere esencialmente a los elementos que dificultan más al sector salud, que a otros sectores la aplicación del mercadeo.

- Mayor complejidad en la relación comercial: en la prestación de un servicio de salud concurren tres actores fijos y uno variable. Los fijos son el paciente, el profesional y/o institución y la familia del paciente. El variable, que sería el cuarto actor, no siempre está presente y es el intermediario, llámese aseguradora, prepago o administrador de la seguridad social. Cualquier acción que se haga con el paciente, repercute en los demás actores de manera positiva o negativa.

- Mayor incertidumbre en la compra: es muy claro que para el ser humano no es lo mismo comprar una cirugía cardíaca o la atención de una urgencia, que comprar un carro, un viaje o cualquier otra cosa. La compra de servicios de salud genera mayor incertidumbre, lo que dificulta el lograr una mayor satisfacción de las expectativas con las que llegan los usuarios.

- La experiencia es esencial: el valor de la experiencia como factor para decidir una compra, es esencial en muchos productos y servicios. En servicios de salud sí que es cierto. Por ello es tan difícil muchas veces que un profesional recién graduado se posicione rápidamente, luego para los nuevos profesionales y nuevas instituciones, la falta de este valor, dificulta más las estrategias de mercadeo.

- Mayor dificultad para la diferenciación: uno de los propósitos genéricos que se busca con el mercadeo es el de diferenciarse, entendido como una característica que resalta en el mercado y con la cual me identifican y me posicionan en la mente de los usuarios. Las entidades y profesionales de salud tienen tres elementos genéricos para diferenciarse, son: tecnología de

punta; alta calidad humana; alta calidad científico-académica. Como se puede ver, todos tres difíciles de alcanzar y mantener con excelencia a lo largo del tiempo.

- Estandarización de la calidad: en el campo de los productos ha existido un gran desarrollo hasta llegar a las normas ISO de reconocimiento internacional. En el campo de los servicios y sobre todo en salud, más que las máquinas, se deben estandarizar comportamientos humanos de cultura de servicio y de calidad humana, empresa ya de por sí difícil.

- Falta de conciencia de que cada empleado es el mejor vendedor: la organización o profesional que logre comprender, que con su actitud humana y científica de alta calidad logrará un mayor impacto en la venta de sus servicios, habrá superado una de las grandes dificultades para mercadear los servicios de salud.

- Falta de conocimientos o departamentos de mercadeo: ésta es una dificultad fácil de superar, al realizar capacitaciones o asesorías con empresas y expertos sobre el tema.

**4.4.3 Características de la empresa de salud orientada hacia el mercadeo integral.** Es una empresa proyectada al entorno. Investiga y conoce lo que necesitan y desean sus clientes, las tendencias del mercado, de los competidores, entre otros.

Cumple su misión y la proyecta a la sociedad. Se ofrecen servicios según necesidades y lo que el mercado desea, es proactiva y se anticipa a las tendencias.

Puede fallar el sistema de trabajo y el recurso humano es lo más importante.

Por ello se valora mucho el trabajo en equipo.

La gerencia tiende a ser descentralizada y facilitadora. Es decir, el gerente es un verdadero facilitadora del trabajo.

**4.4.4 Establecimiento de precios.** Esta es una de las clásicas variables que han manejado dos disciplinas administrativas: el mercadeo y las finanzas.

Generalmente las personas y las instituciones en algún momento de la relación cliente-prestador del servicio de salud, se sienten afectadas por el precio.

Una buena parte del mercado, realiza en su proceso de compra la asociación precio/ calidad, entendida como la valoración y percepción que para un determinado servicio el precio que se paga es justo, alto o bajo.

La determinación de un precio, debe permitir como mínimo la recuperación de los costos en los que se incurre para prestar el servicio.

Pueden desarrollarse esquemas de establecimientos de precios, en los que se desarrolle el principio de solidaridad ( manejo de subsidios).

Las variaciones de precio, tanto hacia arriba como hacia abajo de lo establecido, siempre generan en mayor o menor grado, impacto sobre los competidores y sobre la demanda.

El entorno legal y social puede afectar fuertemente la forma en como se establecen los precios.

**4.4.5 Métodos para establecer los precios.** Hay tres métodos generales

utilizadas por todas las organizaciones para llegar a determinar un precio.

- Método basado en el costo: es sin lugar a dudas el método base para establecer un precio. La entidad de salud que no posea estudios de costos serios y científicos, estará ciega para vender sus servicios y realizar negociaciones.

El método consiste en establecer los costos de la prestación de un servicio de salud por cualquiera de los diferentes métodos que existen (por departamento estandarizada, por actividad, etc.), y con base en ella, determinar una rentabilidad y colocar un precio final.

Se asume que en este costo, está incluido el costo total del servicio, es decir todos los costos directos e indirectos.

Cuando se determina este precio sólo basado en el costo, tiene dos problemas. Uno es que puede ser que a ese precio el mercado (el cliente) no pueda pagar el servicio o no pueda contratar si es una institución.

El otro problema es que ese precio puede estar muy por lo alto del promedio del mercado y no generarse demanda o por el contrario muy abajo del mercado y desencadenar una guerra de precios. Todo ello debe estar acorde con el objetivo que se defina en el manejo del precio.

- Método según el mercado: consiste en establecer el precio con base en la capacidad de pago del mercado. En muchas entidades de salud, por su proceso histórico caritativo o debido a los subsidios estatales, se ha establecido lo que se conoce como los clasificados socioeconómicos, en los cuales se determina un precio según la persona que paga o también según la entidad.

Es así como se presentan en general tres categorías de precios: Un precio muy por debajo del costo, el cual se subsidia. Un precio igual al costo, en el cual ni se pierde ni se gana. Un precio con alta rentabilidad para aquel mercado pudiente o de grandes contratantes institucionales, con lo cual se busca cubrir los subsidios de los de precios muy bajos.

Este esquema es actualmente riesgoso para las entidades de salud, porque las categorías de usuarios, es decir, los ingresos de los que subsidian debe ser superior al gasto de los subsidiados, deben estar muy equilibradas para no crear grandes déficit presupuestales. Bien manejado este método, se desarrolla el principio de solidaridad.

El mercadeo propone entonces con este método. que se determine un precio de acuerdo a la capacidad de pago de los clientes, obviamente en la medida en que se quiera cobrar mas por un servicio, este tendrá que tener mayor valor agregado y ofrecer beneficios adicionales por los que los clientes estén dispuestos a pagar .

- Método basado en la competencia: Con este método lo que se pretende conocer es la ubicación del precio de una entidad o profesional en el referente que maneja el mercado. Lo que debe tenerse presente es:

Conocer las entidades competidoras de los servicios y sus precios.

Si hay un precio promedio de un servicio muy reconocido en el mercado, o un rango de precios igualmente muy reconocido, se debe seguir ese precio o no salirse de ese rango de precios.

Si hay una entidad de salud líder en el mercado y que sea lo que impone el parámetro del precio y su entidad es similar en servicios y calidad, se debe girar alrededor de ese precio.

Este método hace mas critico tener en cuenta los estudios de costos.

Es muy importante entonces. Cuando se establecen los precios por este método, conocer bien a los competidores, para poder predecir qué reacciones podrían tomar frente a las variaciones de precios que efectué el profesional las sociedades científicas o las entidades prestadoras de servicios de salud.

**4.4.6 Ubicación y distribución de servicios de salud.** El manejo de esta variable del mercadeo, nos plantea el análisis de la ubicación de un servicio de salud, sea este un consultorio, un centro médico o una gran red de hospitales.

Cabe anotar que muchas políticas gubernamentales con las cuales se ha buscado el mayor acceso de la población a los servicios de salud, han manejado muy bien la plaza al lograr establecer una cadena de atención, que inclusive se estructura par niveles de complejidad.

Sabemos que a niveles rurales se establecen puestos de salud, en poblaciones más intermedias se ubican centros de salud y hospitales de un primer nivel de complejidad. En las grandes poblaciones y ciudades, servicios de salud que atienden los altos niveles de complejidad que requiere una población. Con ello se han logrado entonces, una mejor distribución de los servicios de salud y un mayor acceso del principal mercado del sector estatal: la población de escasos recursos.

También debe analizarse la ubicación de los competidores en el área, para ciertos servicios de salud (Ej.: laboratorios, consultorios especializados, centros odontológicos), deberá analizarse la proximidad a otros servicios de salud complementarios como hospitales, clínicas, farmacias, centros de urgencias, entre otras.

Se pueden realizar alianzas estratégicas que nos permiten completar nuestro portafolio de servicios. Por ejemplo, un gran laboratorio clínico, que se asocie con pequeños centros médicos, generara para el centro medico una ampliación en su portafolio y para el laboratorio una extensión de su plaza o canal de distribución.

**4.4.7 Mediciones del tamaño del mercado.** Este es un elemento fundamental para tomar una decisión de la plaza o ubicación de una sucursal. Los tamaños del mercado se pueden medir de dos maneras en salud. Veamos:

✓ Número de pacientes que lo componen: es la ciencia de la epidemiología la que nos suministra estos datos, lo cual nos orienta a conocer el crecimiento o decrecimiento de la demanda de servicios de salud en una determinada zona.

✓ Tamaño del mercado medido en dinero: es la medición del valor total en dinero de un servicio específico de salud, que puede estar compuesto por uno o varios servicios complementarios.

**4.4.8 Objetivos de la comunicacion.** En esta etapa, lo que esencialmente se busca es la definición de lo que debe comunicarse al mercado, de acuerdo a los servicios ofrecidos por la entidad de salud.

Es el punto clave de todo el proceso publicitario, pues lo que se comunique por los medios masivos se posicionará de una u otra manera en el mercado receptor, es decir, si existe una equivocación en esta definición de lo que se requiere comunicar, será difícil que el receptor del mensaje interprete y recuerde lo que nosotros queremos comunicar.

La decisión de los medios a pautar es tal vez el punto en donde se puede ser más efectivo o más desastroso con el presupuesto publicitario.

Ello debido a que existe una amplia gama de medios masivos, que hoy en día son muy dinámicos y altamente costosos, sobre todo cuando se requiere realizar una amplia comunicación con el mercado. El criterio más importante y constante para seleccionar uno o varios medios masivos con el fin de pautar publicitariamente, parte de una pregunta: ¿Cuáles son los medios de información que llegan más directamente al mercado que atiende la entidad de salud el profesional de la salud?

Podemos clasificar los medios masivos en tres grandes grupos, cada uno con sus vehículos propios, es decir, el vehículo es el elemento específico, así:

- Impresos: revistas, prensa, vallas, pasacalles, correo.
- Electrónicos: televisión, radio, teléfono, fax, computadores (Internet), cine.
- Presenciales: ferias, exposiciones.

El tipo de uso que puede dársele hoy en día a estos medios es de dos características: altamente masivo o altamente selectivo.

No debemos olvidar entonces, que lo que se busca con el proceso publicitario, es el de comunicarnos con el mercado, con el fin de estar siempre en la mente del cliente (Lograr el posicionamiento).

**4.4.9 Presentación del portafolio de servicios.** El portafolio de servicios de una entidad de salud, se refiere a la relación de todos sus productos (servicios), con varias características de información sobre ellos.

Esto requiere que se realice una clasificación del portafolio que puede presentarse de varias formas. El detallar el portafolio de servicios, hasta por ejemplo mencionar cada examen de laboratorio que se practica o cada examen de rayos X, dependerá de las necesidades de información que requiera el mercado al cual se va a dirigir o con el cual se trabaja actualmente.

A ello se le adicionará información complementaria como los horarios, precios de cada servicio, recargos, formas de pago, requisitos de identificación de los usuarios, personal profesional que presta los servicios., marcas de los equipos según sea necesario. Esta información podrá presentarse entonces a través de folletos, revistas, plegables, medios magnéticos, videos, Internet, etc., lo cual dependerá de la creatividad, presupuesto y diseño que se realice.

**4.4.10 Manejo del producto.** Es cómo debe manejar una entidad de salud cada uno de los productos que tiene en su portafolio de servicios, con el fin de alcanzar la excelencia en el servicio, para que le permita desarrollar un buen plan de mercadeo.

Se menciona también, el principio de que la calidad del servicio en salud siempre tendrá tres componentes: calidad humana, técnico-científica y administrativa. Estos tres componentes se debe desarrollar y deben interactuar en diferentes grados, en cada persona de la organización de salud y en toda la organización como tal, y el resultado de ello será un buen o mal manejo de los servicios (productos) de salud.

**4.4.11 Concepto y dimensión del servicio.** Estar en el negocio de los servicios de salud significa una relavente importancia, aspectos analizar como:

Un primer elemento a resaltar es el valor de los negocios de servicios para la economía. Se sabe que actualmente las empresas de servicios (entre las cuales están los de salud), son las que más empleos generan y aportan más al PIB (producto interno bruto) de los países desarrollados y en vía de desarrollo.

Ello quiere decir que todas las acciones que hacemos en salud generan un impacto económico al permitir la recuperación de una población económicamente activa.

Otro elemento de análisis, se refiere a las expectativas que manejan los usuarios. Siempre que el ser humano compra cosas, también compra expectativas, y es claro que las expectativas que se manejan en los servicios de salud, sobre todo cuando son complejos (cirugías, partos, tratamientos de cáncer, SIDA, entre otros), son mucho más altas que en la compra de otras cosas como autos, viajes, ropa y otros. Ello va mostrando que para las entidades de salud, satisfacer al cliente es mucho más complejo.

Un tercer elemento se refiere al componente de la calidad. Como bien se decía anteriormente, se compone de tres elementos: humano, científico-técnico y administrativo.

**4.4.12 Características propias de los servicios.** Un servicio se produce y se entrega simultáneamente, es intangible pues solo puede dejar sensación de satisfacción o insatisfacción, los estándares de calidad deben estar presentes antes de prestar el servicio al paciente y no después, el componente humano en la prestación del servicio ocupa un altísimo porcentaje.

No podemos olvidar además, que el paciente con su comportamiento y

actitud, hace parte del resultado final de la calidad del servicio. Si el paciente es juicioso en sus tratamientos, sigue las recomendaciones terapéuticas, de rehabilitación, las citas y exámenes de control; el resultado final de su proceso de recuperación o mantenimiento de la salud, será de alta calidad. De manera que al usuario será necesario involucrarlo en procesos de educación y prevención de la salud, como estrategia de mercadeo para que nos ayude al buen manejo del producto que el requiere.

**4.4.13 Ciclos de servicio.** Es la suma de los momentos de verdad por los que pasa un paciente en una entidad de salud. Es conocer todas los pasos que el paciente realiza para obtener un determinado servicio, como una consulta médica, una hospitalización, una autorización para cirugía, la inscripción en un programa preventivo, entre otros.

De lo que debe concientizarse a todo el recurso humano, es del manejo que cada uno de ellos haga del momento de verdad con el paciente, pues en la mente de éste se hará un balance, que al final dejará una imagen de buena o mala calidad del servicio.

**4.4.14 Conocimiento del cliente.** Sin lugar a dudas, para poder prestar y lograr un excelente servicio, se requiere conocer muy bien al cliente, pues solo así se podrá satisfacer al máximo sus expectativas.

Se habla de dos tipos de clientes: el que recibe el servicio (producto) llamado cliente externo y el que maneja el servicio (producto), quien es obviamente el empleado o profesional, llamado cliente interno.

Para este último se deben tener en cuenta esencialmente 3 cualidades que se deben buscar en el personal que presta el servicio: autoestima y madurez, talento social y tolerancia al contacto humano repetido.

Son tres cualidades inherentes a las personas que prestan el servicio de salud, además de agregarles la capacidad científica o administrativa para manejar los procesos de trabajo.

**4.4.15 Gerencia del servicio de salud.** Partiendo de la base de algo en lo que se insiste en el mundo empresarial: tener una clara misión de la entidad de salud. Desde la óptica del servicio, la misión debe servir esencialmente para desarrollar el sentido de pertenencia, entendido como el hecho de que cada empleado la tenga interiorizada y muestre su real compromiso con la entidad y por ende lo reflejen ante los clientes.

Otro aspecto que debe tenerse en cuenta, es el compromiso gerencial con el concepto de servicio, para que su desarrollo pueda tener el mayor éxito posible, pues como dice una frase gerencial "Todo comienza y todo termina por la alta gerencia".

Lo anterior implica entonces, que seguramente tengamos que realizar cambios al interior de la entidad de salud. Todo cambio genera incertidumbre y dificultades que se sortearán en mayor o menor grado, dependiendo de la habilidad gerencial. Hay una pregunta que siempre se hace el recurso humano cuando afronta procesos de cambio, y que si es respondida por la alta gerencia de manera adecuada y precisa, logrará que la incertidumbre que se produce ante el cambio, se disminuya sustancialmente.

¿Al cambiar, qué es lo que se va a obtener? Seguramente cada persona tendrá una respuesta a esta pregunta, pero sea cual sea esa respuesta, siempre habrá una palabra que tiene que aparecer en ella y que ya se trató en la definición filosófica de mercadeo: BENEFICIOS.

Un flujograma que se podría desarrollar en cualquier entidad de salud para

implementar una gerencia del servicio, es el que se propone a continuación:

- Lo que debe hacerse
- Quién es el cliente externo
- Investigar el mercado
- Perfilar segmentos de mercado
- Clarificar bien cuál es la estrategia del servicio
- Misión clara
- Evaluar clima organizacional
- Crear círculos de calidad
- Educar la organización:
  - Capacitar en servicio
  - Enseñar manejo de momentos en verdad críticos
  - Evaluar permanentemente ciclos de servicios
  - Hacer tangibles las mejoras
  - Beneficios del cambio
  - Impacto de círculos de calidad
- Evaluar permanentemente con clientes externos
- Con clientes internos

**4.4.16 Segmentación de mercados.** Este concepto derivado del mercado, parte de un principio claro que dice: una entidad de salud, aunque así lo quiera, no le vende servicios a todo el mundo. Es decir, no todas las clases sociales, no todos los niveles económicos, no todas las entidades privadas o estatales, no todos los pacientes con cualquier enfermedad, acuden a la misma entidad ni se afilian a la misma aseguradora de salud.

La segmentación de mercados es un proceso en el cual se divide a un gran mercado, en mercados más seleccionados, con base en unas variables que

se reúnen. La definición de estas variables, debe ir acorde a los servicios que ofrece la entidad y a la calidad de los mismos. Las variables más comunes, se pueden clasificar en cuatro grandes grupos que son: variables geográficas, variables demográficas, variables psicológicas y variables de comportamientos

En el proceso de segmentación, lo que se hace entonces es analizar cuáles son las variables más comunes y que caracterizan los usuarios de los servicios actuales y cuáles posibles mercados me interesan para ofrecerles los actuales servicios o nuevos servicios.

#### **4.5 SECTOR SALUD EN COLOMBIA**

La descentralización del sector de la salud generó dos procesos secuenciales y aún simultáneos:

- ✓ La descentralización territorial: transferencias de competencias y recursos para la gestión del sector (dessectorialización de la salud)
- ✓ La descentralización empresarial: otorgamiento gradual de autonomía administrativa y financiera a las unidades de prestación de servicios.

Los objetivos explícitos en las políticas de descentralización para el sector:

- ✓ Decreto 77 de 1987: buscaba entregar a las localidades las responsabilidades de inversión en infraestructura del sector salud.
- ✓ Ley 10 de 1990: implementó que los sistemas locales de salud deberían ser liderados por los alcaldes, además de redistribuir de competencias de

dirección y prestación de servicios, crear nuevas fuentes financieras y reasignar recursos, entre otros.

✓ Ley 60 de 1993: incrementó las transferencias para la salud, asignó los recursos buscando de igual manera: asegurar la equidad, garantizar la provisión de servicios, incentivar la eficiencia tanto en la generación de recursos propios como en la asignación de transferencias y consolidar la autonomía territorial.

✓ Ley 100 de 1993: pretendía progresivamente los subsidios de oferta y demanda, gestionar mediante los departamentos y los municipios la creación, contratación y ampliación del régimen subsidiado, convertir los hospitales en Empresas Sociales del Estado (ESE), autofinanciables por la venta de servicios.

#### **4.5.1 Análisis Ley 100 de 1993.** Sus objetivos eran:

- Sustituir progresivamente los subsidios de oferta y demanda.
- Gestionar mediante los departamentos y los municipios la creación, contratación y ampliación del régimen subsidiado.
- Convertir los hospitales en Empresas Sociales del Estado (ESE) autofinanciables por la venta de servicios.

Los cambios introducidos fueron:

- Unificó el sistema público, privado y de seguridad social.

- Modelo de competencia regulada para mejorar la eficiencia y la equidad de los servicios de salud.
- Fomentó la operación de muchos proveedores de servicios (IPS) y aseguradores (EPS).
- Estableció las tarifas del servicio y los servicios mínimos que debe incluir.
- Creó el régimen subsidiado para la atención de la población sin capacidad de pago.

**4.5.2 Beneficios de la ley en servicios.** En relación con los servicios que se prestarán en el Plan Obligatorio de Salud (POS) el texto de la Ley 100 establece comparación con los servicios que se definen en el Decreto 1650 de 1977 que regía el contenido de los servicios que prestaría el ISS a sus afiliados. Si se comparan los títulos 1650 y el Manual de Procedimientos y Actividades del POS (MAPIPOS), se encuentra que son semejantes. Sin embargo existen diferencias sustanciales entre ambos contenidos, a expensas de la salud y de los beneficios de los afiliados al nuevo sistema.

Es así, como en el régimen existente en el ISS no hay tiempos de espera para acceder a procedimientos quirúrgicos lo que sucede en el POS donde el nuevo afiliado debe esperar 50 semanas para tener derecho a los procedimientos clasificados en la categoría 8 y superiores a 100 en el caso de enfermedades de alto costo.

Los medicamentos incluidos en el listado del ISS son muchos más de los que aparecen en el listado de genéricos del MAPIPOS. Además, en el ISS el trabajador afiliado no debía cancelar cuotas moderadoras mientras que sí lo debe hacer en el POS. Debido a la falta de reglamentación y al mismo

proceso de transición y adecuación institucional a lo definido por la Ley, no se han creado los Consejos Regionales de Seguridad Social lo que facilita a las EPS brindar servicios inferiores a los establecidos en el POS o a establecer barreras a los usuarios para acceder a muchos servicios.

Las enfermedades incluidas en el Plan de Atención Básica, como tuberculosis, lepra, dengue, entre otras, que son responsabilidad del Ministerio de Salud y de las entidades territoriales, no tienen aún una definición procedimental que permita a las distintas entidades establecer responsabilidades de atención o de facturación y pago según el régimen al cual pertenezca el paciente. Esta situación ha determinado que muchas personas con este tipo de enfermedades deban recorrer varias instituciones para lograr su atención, y las IPS oficiales continúan atendiendo personas con esos cuadros clínicos, remitidas por EPS que consideran que no es su responsabilidad, cuando la Ley les establece la responsabilidad total de la atención de salud del afiliado.

**4.5.3 Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud.** Las IPS tiene la función de prestar los servicios en su nivel de atención correspondiente a los afiliados y beneficiarios dentro de los parámetros y principios señalados en la Ley, deben tener como principios básicos la calidad y la eficiencia y tienen autonomía administrativa, técnica y financiera.

Además deben suministrar información oportuna, suficiente y veraz a los usuarios. Están prohibidos todos los acuerdos o convenios entre Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud, entre asociaciones o sociedades científicas y de profesionales o auxiliares del sector salud, o al interior de cualquiera de los anteriores, que tengan por resultado impedir o restringir la libre competencia dentro del mercado de servicios de salud, o

impedir la prestación de los servicios de salud, al igual estas no podrán discriminar en su atención a los usuarios.

El Ministerio de Salud establecerá normas que regirán la importación de tecnología biomédica y definirá aquellas cuya importación será controlada. Igualmente reglamentará el desarrollo de programas de alta tecnología, de acuerdo con planes nacionales para la atención de las patologías.

**4.5.4 Políticas del gobierno para sector salud.** Para la Gestión Descentralizada:

✓ Viabilidad y estabilidad financiera (SGSSS). Esto se puede lograr a través de:

- Mecanismos de identificación, acceso y pago de aportes
- Base de cotización para trabajadores independientes
- Obligatoriedad de descuento y giro para contratantes
- Plan estratégico con metas de gestión y recaudo
- Central Única de Recaudo
- Monopolio Único Rentístico de juegos de suerte y azar
- Maximización de Rentas Cedidas por Entidades Territoriales
- Fondo de Garantía para la Salud
- Manejo independiente de rentas parafiscales del Fosyga
- Fortalecimiento de fuentes del sector

✓ Aumento de cobertura de afiliación con equidad:

- El aumento de la cobertura de la afiliación depende del cumplimiento en la transformación de los subsidios de oferta en demanda, de incentivar la afiliación y de controlar la evasión y elusión.

- Se crearán mecanismos para estimular la afiliación, como los subsidios parciales y se estudiarán otras alternativas como la reducción de la cotización o el pago del valor de la UPC, en especial para independientes de bajos ingresos
  - Alternativas para grupos especiales: indigentes, población carcelaria, niños bajo protección estatal, desplazados.
  - Se crearán mecanismos de control y castigo a nivel municipal, para controlar la afiliación de personas no pobres en el régimen subsidiado y se aplicarán sanciones al entorpecimiento del flujo de recursos del SGSSS.
  - Los entes territoriales presentarán al FOSYGA informes sobre la focalización de los subsidios de salud para acceder a la subcuenta de solidaridad.
  - Información sobre derechos y deberes por parte de los actores del Sistema.
- ✓ Calidad:
- Fortalecimiento del SGC hacia cumplimiento de requisitos esenciales y planes de mejoramiento y presentación de un programa de Fortalecimiento del Control Social.
  - Reglamentación del sistema de acreditación.
  - Sistema de indicadores de resultados para evaluar calidad y se brindará información oportuna del mercado laboral en salud.

- Reestructuración y adecuación de Supersalud con contribución a su financiamiento por parte de entes vigilados y exigencia de contratación de auditorías externas a los entes vigilados.

#### **4.6 CENTRO MÉDICO INTEGRAL**

La medicina es una profesión que exige compromiso, responsabilidad, entrega y constancia; son estas algunas de las causas que motivaron a los actuales fundadores del C.M.I. S.A. para desempeñarse en el campo de la salud y así cumplir con el juramento de Hipócrates.

Comenzaron a ejercer su profesión en el Hospital San Juan de Dios de Pamplona, donde a través de su buen desempeño laboral ganaron reconocimiento y respeto por parte de los pacientes y de sus colegas, además de ir formando su visión social, así transcurrieron los años, hasta que el Hospital entró en la crisis nacional de la salud, y debido a esto tuvo que reducir su planta de personal, por cuestiones de antigüedad y por preferencias de la gerencia los dos fundadores de C.M.I. S.A. fueron despedidos, por lo cual debieron evaluar sus posibilidades laborales, además de ver la proyección social que tendrían.

Los Doctores Yatapawa Rojas y Leonardo Contreras (actuales accionistas mayoritarios de la empresa), se habían unido para crear un consultorio de Laboratorio Clínico, pero viendo la acogida que tuvieron y las necesidades de los usuarios por el servicio de Medicina General, el Doctor Leonardo comenzó a atender en su consultorio en la Clínica Pamplona, pero sus usuarios se sentían incómodos por que no eran tratados con respeto, por esta razón se adecuaron las instalaciones del laboratorio y se crearon dos consultorios más en los cuales se prestaba lo referente a medicina general.

Pero debido al reconocimiento de su trabajo y la demanda que estaban obteniendo, decidieron ampliar su proyecto de empresa, llamando a amigos y conocidos en el área de la salud, a invertir en éste; formándose con ellos una Sociedad Ltda. y funcionando en una nueva planta más adecuada, debido a que incrementaron su número de servicios, pero al ver la inversión que se debía realizar para adquirirla nueva sede y por la falta de aportes de algunos socios se llegó a la conclusión de liquidar la Sociedad Ltda. y constituirse la actual Sociedad Anónima, denominándose CMI S.A., de la cual actualmente son socios 35 personas y cuyas acciones tienen un valor comercial de \$2.000 en el mercado, pero para poder ser socio de esta empresa es necesario comprar un mínimo de \$10.000.000 en acciones.

**4.6.1 Plan estratégico.** C.M.I. S.A., es una empresa dedicada a la prestación de servicios de salud.

Nuestra experiencia, constancia y dedicación nos han llevado a definir al cliente como nuestra razón de ser y a utilizar la gestión integral como el principal mecanismo para alcanzar los objetivos propuestos.

**Misión.** Brindar a la comunidad servicios integrales de salud con calidad y gran accesibilidad, mediante un adecuado trabajo en equipo, políticas de mejoramiento continuo, disponibilidad de personal idóneo y optimización de recursos, para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

**Visión.** Ser la empresa líder en la prestación de Servicios de Salud en la ciudad de Pamplona y su provincia.

**Servicios.** CMI (Centro Médico Integral), Es una empresa que ofrece servicios de salud con la más alta calidad, confiabilidad y de una forma oportuna en la ciudad de Pamplona, con el fin de suplir las necesidades en

este campo de la comunidad en general a través de contratos con A.R.S., E.P.S., I.P.S., y demás entidades que lo demanden bajo el Sistema General de Seguridad Social en Salud. Para ello ofrece el siguiente portafolio:

- Consulta de medicina general
- Consulta domiciliaria
- Consulta especializada
- Laboratorio clínico general
- Laboratorio clínico especializado
- Toma de muestras a domicilio
- Citología y patología
- Endoscopia digestiva
- Odontología y ortodoncia
- Psicología
- Terapia física y rehabilitación
- Terapia respiratoria
- Nutrición y dietética
- Optometría
- Ecografías
- Enfermería
- Promoción y prevención
- Vacunación
- Salud ocupacional
- Droguería
- Estética
- Terapia de lenguaje

## **Factores claves de éxito**

- **Integridad:** ofrecer servicios de salud de forma oportuna orientados a la satisfacción del cliente, con alta capacidad en gestión y control de los resultados.
- **Talento Humano:** la planta cuenta con personal idóneo siempre dispuesto a servir a la comunidad con la mayor calidad humana y científica.
- **Tecnología:** se dispone con los mejores elementos y tecnología de punta para prestar un adecuado servicio con calidad y acorde a la complejidad necesaria.
- **Infraestructura:** Se cuenta con una infraestructura adecuada para que los usuarios a quienes se les preste la atención, gocen de unas instalaciones acordes con las necesidades y exigencias requeridas para ello.
- **Accesibilidad:** Se encuentra ubicada en un punto estratégico de la ciudad, en donde los usuarios pueden acudir a solicitar los servicios personalmente o por vía telefónica.

## **Valores corporativos**

- **Igualdad:** CMI se dirige a toda la comunidad en general, prestando con interés el servicio de salud integral, para lograr una mejor calidad de vida.
- **Compromiso:** siendo concientes del compromiso que tenemos con el entorno, la satisfacción del cliente es nuestra razón de ser.

- Trabajo en equipo: estamos comprometidos con nuestro trabajo y con el desarrollo de metas en común a alcanzar.
- Responsabilidad: los usuarios de CMI sienten seguridad al solicitar nuestros servicios pues el compromiso es con ellos.
- Atención oportuna: nuestra respuesta es inmediata a las necesidades e inquietudes de nuestros clientes.
- Agilidad y servicio: brindamos a los usuarios un servicio con excelente calidad, contando con un personal altamente capacitado y un amplio portafolio para el mercado.
- Honestidad: actuamos bajos principios y valores empresariales, éticos y morales.

## 5. MARCO DE DESARROLLO

Investigación: estudio sobre el posicionamiento de la IPS Centro Médico Integral –CMI- en la ciudad de Pamplona

### 5.1 ESTUDIO DE MERCADOS

Es este el elemento vital, que impulsa todo el desarrollo del mercadeo por ser el responsable de suministrar la información de valor agregado que permite la toma de decisiones informadas. Tiene el mismo valor que la investigación clínica para las ciencias de la salud, sin la cual naturalmente la medicina no estaría donde está.

El proceso de investigación de mercados sigue como base un esquema universalmente aceptado: el método científico

**5.1.1 Análisis demanda y oferta.** La oferta se encuentra determinada por todas aquellas IPS situadas en la ciudad de Pamplona o aquellas que cumplen tanto función de EPS e IPS, ya que con ellas contratan tanto Régimen Contributivo como Subsidiado, además que brindan servicio de salud a particulares.

La demanda se basa en el número de afiliados a alguno de estos tipos de regímenes y la población que no se encuentra vinculada a alguno de ellos.

La siguiente encuesta arrojará datos en cuanto a los servicios de los oferentes y el nivel de vinculación a las Instituciones prestadoras de servicio. (Anexo A formato de la encuesta), pues muchas empresas no proporcionan

datos históricos ya que mide su mercado por el número de usuarios afiliados así no utilicen el servicio.

### **Recopilación de Información de Fuentes Primarias**

✓ Determinación del tamaño de la muestra:

$$n = \frac{(Z^2) * p * q}{e^2}$$

$$n = \frac{(1,96^2) * 0,5 * 0,5}{6^2}$$

$$n = 150$$

El resultado anterior indica que se debe aplicar la encuesta a una muestra de 150 personas, con el fin de que los resultados que ésta arroje sean confiables.

### **Tabulación encuesta sobre cobertura de la salud y posicionamiento de una IPS en la ciudad**

Tamaño de la Muestra: 150 encuestados

La siguiente encuesta tiene como finalidad realizar una investigación de mercados referente al sector salud de la Ciudad de Pamplona.

## ENCUESTA

**Edad:** 18-28: 45%

29-38: 27%

39-48: 15%

49-58: 9%

+59: 4%

TOTAL.: 100%

**Estrato:** 1: 13%

2: 36%

3: 42%

4: 5%

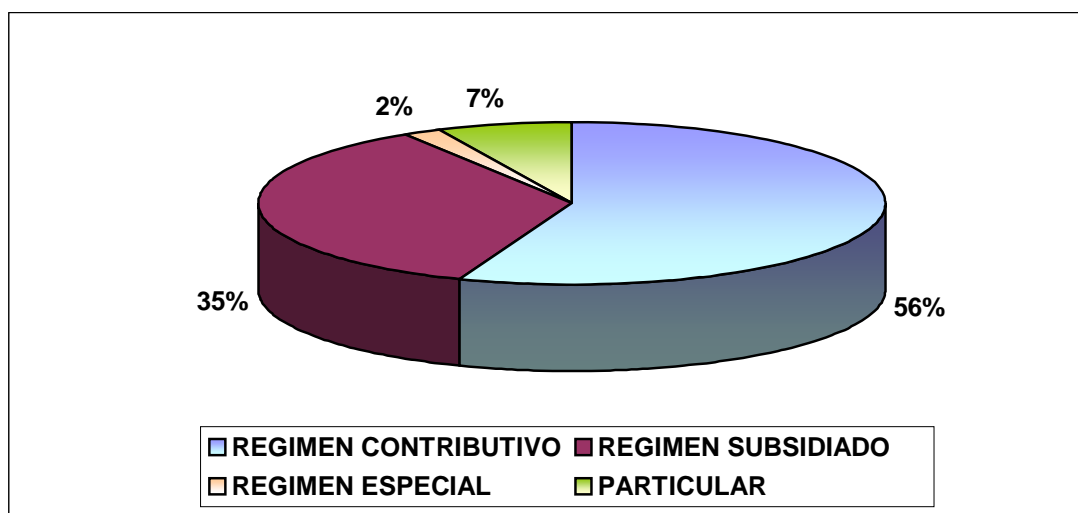
N.R.: 4%

**Sexo:** F: 59%

M: 41%

### 1. ¿A qué régimen de salud pertenece usted?

Figura 1. Regímenes de salud al que pertenece

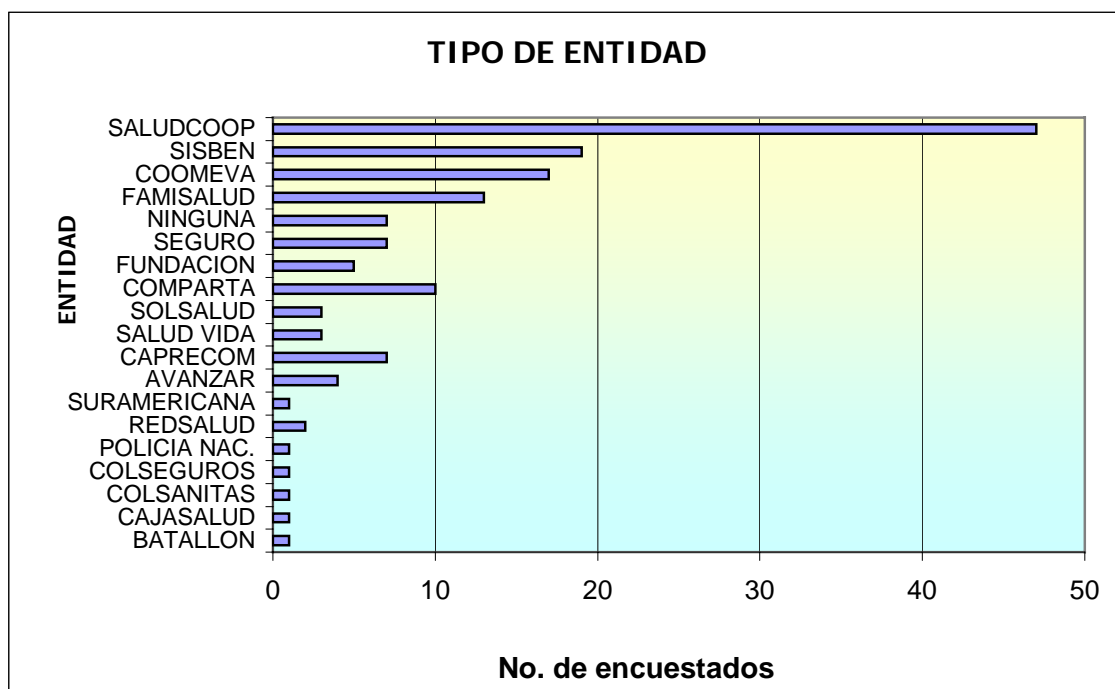


Fuente: Estudio de mercado, Pamplona 2005

Se observa que la mayoría de población encuestada pertenece al régimen contributivo, por lo cual se deben establecer convenios o contratos con estas entidades, con el fin de ampliar la cobertura, aún así, el régimen subsidiado es el que ocupa el segundo lugar, y los que no pertenecen a ningún tipo de seguridad social ocupó el tercer lugar.

## 2. ¿A qué entidad de salud se encuentra vinculada?

Figura 2. Entidades de salud a la cual se encuentra vinculado



Fuente: Estudio de mercado, Pamplona 2005

La Figura 2 presenta una muestra bastante variada, lo que permitirá obtener datos más globales y confiables del sector salud en Pamplona, Se puede observar como SALUDCOOP es la entidad con mayor número de afiliados, llevándose en este caso el primer puesto, seguida del SISBEN (se aclara que no identifican el nombre de la ARS pues no les ha sido asignado, aún así afirman ser atendidos por una entidad de salud como se verá más adelante), COOMEVA y la ARS: FAMISALUD. A continuación de ellas se encuentra un buen número de ARS e IPS, previamente identificadas, algunas de ellas contratan con CMI como lo es el caso de COMPARTA y SOLSALUD.

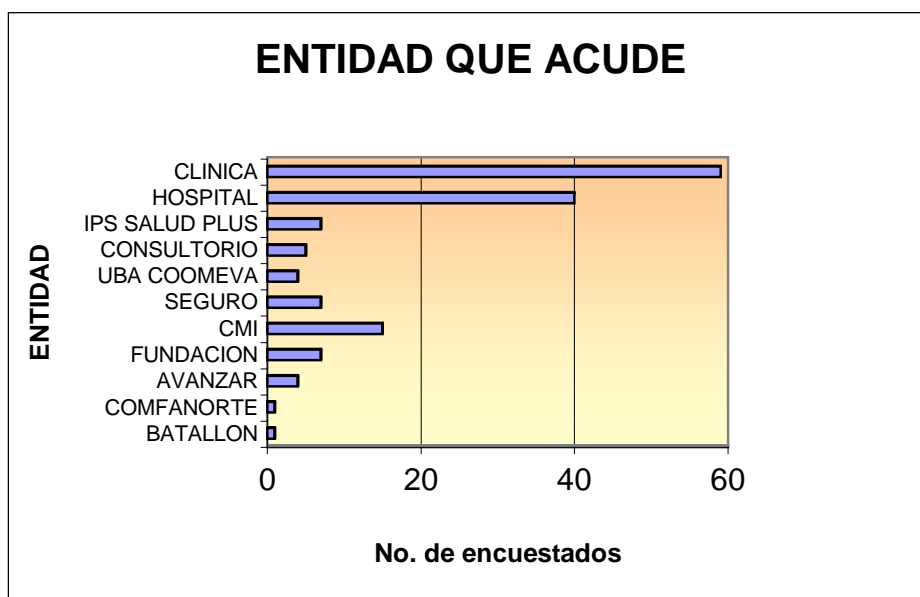
**3. ¿A cuál entidad de salud se dirige usted cuando requiere los servicios médicos?**

**Cuadro 2. Entidades a las cuales acude cuando requiere los servicios médicos**

ENTIDAD	FRECUENCIA.
BATALLON	1
COMFANORTE	1
AVANZAR	4
FUNDACION	7
CMI	15
SEGURO SOCIAL	7
UBA COOMEVA	4
CONSULTORIO PARTICULAR	5
IPS SALUD PLUS	7
HOSPITAL	40
CLINICA ( Saludcoop)	59
TOTAL	150

Fuente: Estudio de mercado, Pamplona 2005

**Figura 3. Entidades a las cuales acude cuando requiere los servicios médicos**



Los resultados indican que hay una fuerte competencia entre el hospital y Saludcoop, frente a la prestación de servicios, se ubica a CMI en un tercer lugar pero muy alejado de los primeros; esta situación lleva a realizar un diagnóstico sobre los contratos que se vienen trabajando, pues la competencia tiene acaparado un buen segmento del mercado sea contributivo o subsidiado.

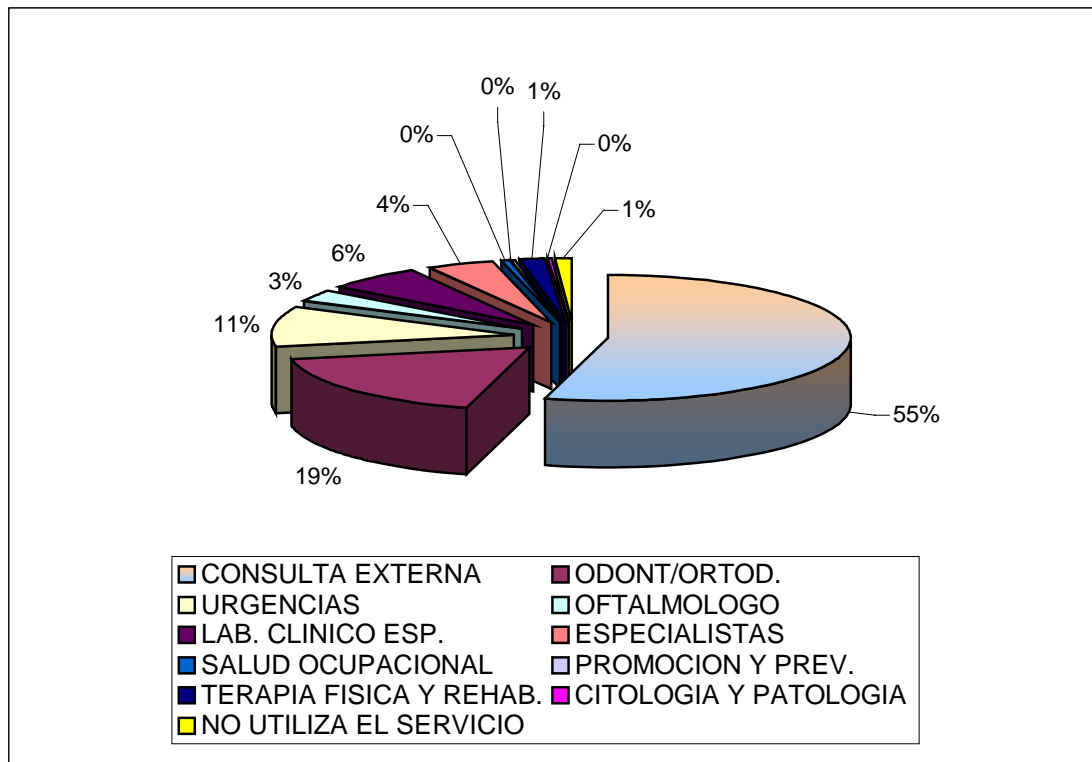
#### 4. Cuáles servicios son los que utiliza con más frecuencia?

**Cuadro 3. Servicios que utiliza con más frecuencia**

ENTIDADES	CONSULTA EXTERNA	ODONT/ ORTOD.	URGENCIAS	OFTAL-MOLOGÍA	LAB. CLINICO ESP.	ESPEC,
CLINICA PNA.	45	17	9	6	5	5
HOSPITAL	25	10	11		1	1
IPS SALUD PLUS	6	3				
FUNDACION MED. PREV.	6	1				
AVANZAR	3				1	1
UBA COOMEVA	2					
CONSULTORIOS PARTIC.	3	1	1			
CMI	12	3			5	1
SEG. SOCIAL	6					1
BATALLON	1	1			1	
COMFANORTE	1					

ENTIDADES	SALUD OCUP.	PROMOC. Y PREV.	TERAPIA FÍSICA Y REHAB.	CITOLOG. Y PATOLOG.	NO UTILIZA EL SERVICIO
CLINICA PNA.	1		1		
HOSPITAL		1			
IPS SALUD PLUS					
FUNDACION MED. PREV.					
AVANZAR					
UBA COOMEVA					2
CONSULTORIOS PARTIC.					
CMI			2	1	
SEGURO SOCIAL					
BATALLON					
COMFANORTE					

**Figura 4. Servicios que utiliza con más frecuencia**



Fuente: Estudio de mercado, Pamplona 2005

La Figura 4 permite concluir que la tendencia en la ciudadanía pamplonesa es la de utilizar muy frecuentemente los servicios básicos como consulta general y odontología, esto reafirma que en la ciudad hay un nivel de vida sana o que por el contrario a la gente no le gusta asistir al médico si no es estrictamente necesario.

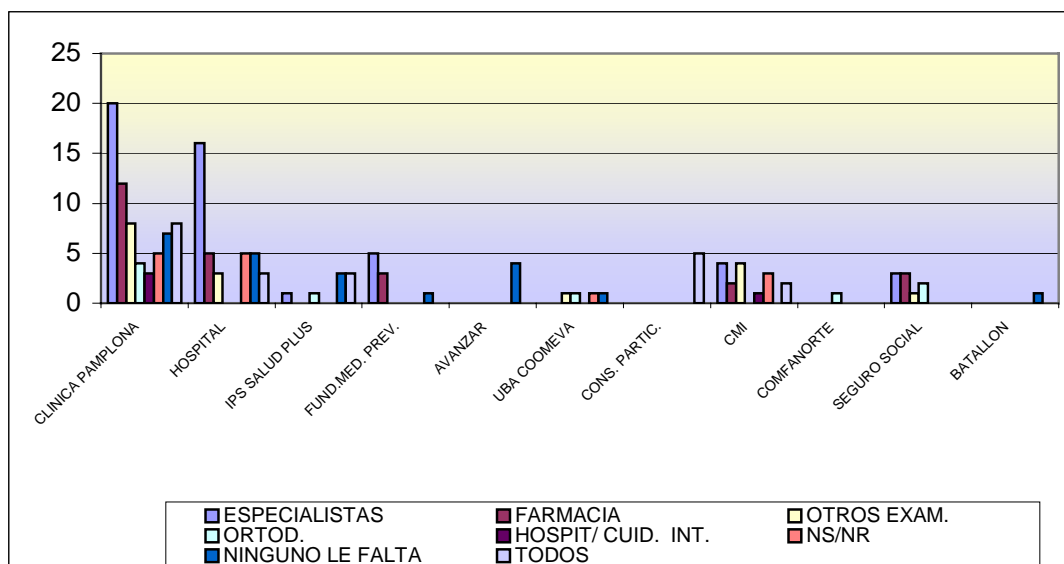
## 5. Cuáles servicios cree usted que le faltan a la entidad a la cual acude?

**Cuadro 4. Servicios que hacen falta a la entidad a la cual acude**

	ESPECIAL.	FARMACIA	OTROS EXAM.	ORTOD.	HOSPIT/ CUID. INT.	NS/NR	NINGUNO LE FALTA	TODOS
CLINICA PNA. (SALUDCOOP)	20	12	8	4	3	5	7	8
HOSPITAL	16	5	3			5	5	3
IPS SALUD PLUS	1			1			3	3
FUNDACION MED. PREV.	5	3					1	
AVANZAR							4	
UBA COOMEVA			1	1		1	1	
CONSULTORIOS PARTIC.								5
CMI	4	2	4		1	3		2
COMFANORTE				1				
SEGURO SOCIAL	3	3	1	2				
BATALLON							1	

Fuente: Estudio de mercado, Pamplona 2005

**Figura 5. Servicios que hacen falta a la entidad a la cual acude**



Se percibe una insatisfacción general en el área de especialistas para la mayoría de entidades; este resultado permite dirigir hacia estas falencias generales los servicios de CMI, ya que siendo este un segmento descuidado se puede aprovechar para fortalecer la imagen en el mercado. Además lo que disgusta a la gente es que tengan que ser remitido a la ciudad de Cúcuta y no puedan prestar ese servicio en la ciudad.

## 6. Evalué su entidad respecto a:

### Cuadro 5. Evaluación respecto al Hospital

	1 (DEFICIENTE)	2 (ACEPTABLE)	3 (BUENO)	4 (MUY BUENO)	5 (EXCELENTE)
SERV. CLIENTE	2	10	21	3	4
TECNOLOGIA	10	16	10	4	
CALIDAD	3	20	16	1	
PORTF. DE SERV.	4	15	20	1	
PLANTA FISICA		8	27	5	4
PERSONAL	3	15	19	1	2

Fuente: Estudio de mercado, Pamplona 2005

### Cuadro 6. Evaluación respecto a Clínica Pamplona (Saludcoop)

	1 (DEFICIENTE)	2 (ACEPTABLE)	3 (BUENO)	4 (MUY BUENO)	5 (EXCELENTE)
SERV. CLIENTE	4	15	34	5	1
TECNOLOGIA	4	19	30	4	2
CALIDAD	3	16	28	7	5
PORTF. DE SERV.	3	9	37	10	
PLANTA FISICA	1	7	31	8	12
PERSONAL	1	4	43	7	4

Fuente: Estudio de mercado, Pamplona 2005

### Cuadro 7. Evaluación respecto a IPS Salud Plus

	1 (DEFICIENTE)	2 (ACEPTABLE)	3 (BUENO)	4 (MUY BUENO)	5 (EXCELENTE)
SERV. CLIENTE		1	6		
TECNOLOGIA		1	6		
CALIDAD		1	6		
PORTF. DE SERV.		2	5		
PLANTA FISICA			7		
PERSONAL			7		

Fuente: Estudio de mercado, Pamplona 2005

### Cuadro 8. Evaluación respecto al Seguro Social

	1 (DEFICIENTE)	2 (ACEPTABLE)	3 (BUENO)	4 (MUY BUENO)	5 (EXCELENTE)
SERV. CLIENTE		1	4	2	
TECNOLOGIA		1	4	2	
CALIDAD		3	3	1	
PORTF. DE SERV.		1	4	2	
PLANTA FISICA		2	4	1	
PERSONAL		2	5		

Fuente: Estudio de mercado, Pamplona 2005

### Cuadro 9. Evaluación respecto a CMI

	1 (DEFICIENTE)	2 (ACEPTABLE)	3 (BUENO)	4 (MUY BUENO)	5 (EXCELENTE)
SERV. CLIENTE		13	2		
TECNOLOGIA	1	8	6		
CALIDAD		4	8	3	
PORTF. DE SERV.		3	10	2	
PLANTA FISICA		1	14		
PERSONAL			10	5	

Fuente: Estudio de mercado, Pamplona 2005

### Cuadro 10. Evaluación respecto al Batallón

	1 (DEFICIENTE)	2 (ACEPTABLE)	3 (BUENO)	4 (MUY BUENO)	5 (EXCELENTE)
SERV. CLIENTE					1
TECNOLOGIA				1	
CALIDAD				1	
PORTF. DE SERV.			1		
PLANTA FISICA				1	
PERSONAL				1	

Fuente: Estudio de mercado, Pamplona 2005

### Cuadro 11. Evaluación respecto a Uba Coomeva

	1 (DEFICIENTE)	2 (ACEPTABLE)	3 (BUENO)	4 (MUY BUENO)	5 (EXCELENTE)
SERV. CLIENTE			4		
TECNOLOGIA		1	3		
CALIDAD		1	3		
PORTF. DE SERV.			4		
PLANTA FISICA		1	3		
PERSONAL		1	3		

Fuente: Estudio de mercado, Pamplona 2005

### Cuadro 12. Evaluación respecto a Comfanorte

	1 (DEFICIENTE)	2 (ACEPTABLE)	3 (BUENO)	4 (MUY BUENO)	5 (EXCELENTE)
SERV. CLIENTE			1		
TECNOLOGIA		1			
CALIDAD			1		
PORTF. DE SERV.			1		
PLANTA FISICA			1		
PERSONAL		1			

Fuente: Estudio de mercado, Pamplona 2005

**Cuadro 13. Evaluación respecto a Avanzar**

	1 (DEFICIENTE)	2 (ACEPTABLE)	3 (BUENO)	4 (MUY BUENO)	5 (EXCELENTE)
SERV. CLIENTE			2		2
TECNOLOGIA			2	1	1
CALIDAD			1	2	1
PORTF. DE SERV.				2	2
PLANTA FISICA			2	1	1
PERSONAL			2		2

Fuente: Estudio de mercado, Pamplona 2005

**Cuadro 14. Evaluación respecto a Fundación**

	1 (DEFICIENTE)	2 (ACEPTABLE)	3 (BUENO)	4 (MUY BUENO)	5 (EXCELENTE)
SERV. CLIENTE		2	5		
TECNOLOGIA		3	4		
CALIDAD			7		
PORTF. DE SERV.		2	5		
PLANTA FISICA		1	6		
PERSONAL			6	1	

Fuente: Estudio de mercado, Pamplona 2005

Los usuarios del Hospital sienten que su desempeño no es el mejor en todos los casos, aunque recibió buenas valoraciones en algunas áreas, su calificación se encuentra en aceptable con tendencia buena. Saludcoop por su parte se encuentra bien posicionada en el mercado, al obtener una calificación promedio entre buena y muy buena, lo que le da una serie de fortalezas a nivel general, aún así, la tendencia es que deben mejorar su tecnología. CMI se encuentra en un nivel bueno, lo cual la compromete a seguir trabajando por el mejoramiento continuo. Las demás entidades fueron calificadas con parámetros en general buenos. Las falencias de estas entidades deben ser aprovechadas por CMI para incrementar sus usuarios y posicionarse en el mercado de la salud.

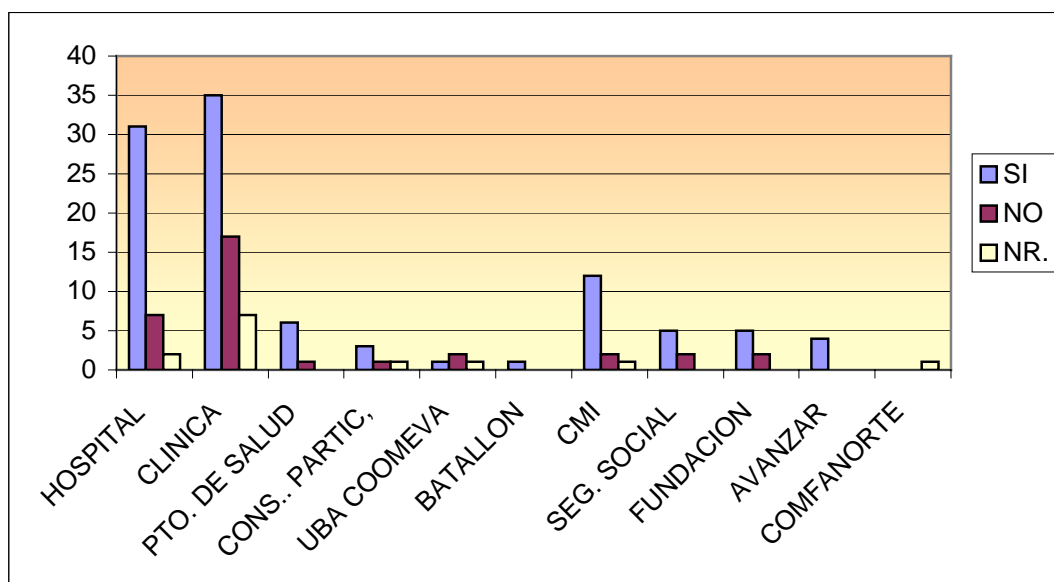
## 7. Se encuentra usted satisfecho con su entidad?

**Cuadro 15. Satisfacción de la entidad**

	SI	NO	NR.	TOTAL
HOSPITAL	31	7	2	40
CLINICA	35	17	7	59
PUESTO DE SALUD	6	1		7
CONSULT. PARTIC,	3	1	1	5
UBA COOMEVA	1	2	1	4
BATALLON	1			1
CMI	12	2	1	15
SEGURO SOCIAL	5	2		7
FUNDACION	5	2		7
AVANZAR	4			4
COMFANORTE			1	1
TOTAL	103	34	13	150

Fuente: Estudio de mercado, Pamplona 2005

**Figura 6. Satisfacción con la entidad**



Se ve en general que hay una buena respuesta de los usuarios respecto a la entidad donde le prestan los servicios médicos. La clínica aunque presenta

buena respuesta, hay un segmento que no se encuentra muy satisfecha con ella. Las principales causas de satisfacción fueron el servicio bueno y oportuno, un completo portafolio de servicios, entre otros.

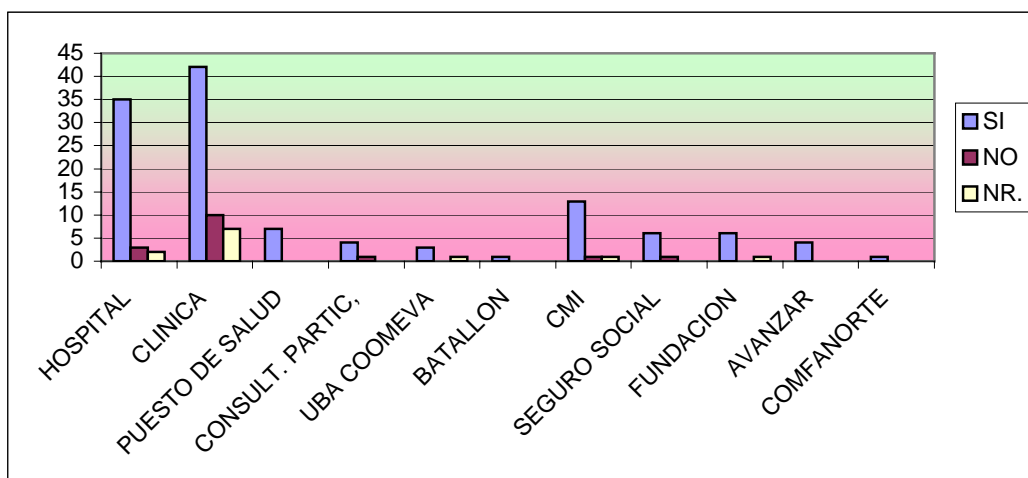
### 8. ¿Está conforme con los precios fijados por su entidad?

**Cuadro 16. Conformidad con los precios fijados**

	SI	NO	NR.	TOTAL
HOSPITAL	35	3	2	40
CLINICA	42	10	7	59
PUESTO DE SALUD	7			7
CONSULT. PARTIC,	4	1		5
UBA COOMEVA	3		1	4
BATALLON	1			1
CMI	13	1	1	15
SEGURO SOCIAL	6	1		7
FUNDACION	6		1	7
AVANZAR	4			4
COMFANORTE	1			1
TOTAL	122	16	12	150

Fuente: Estudio de mercado, Pamplona 2005

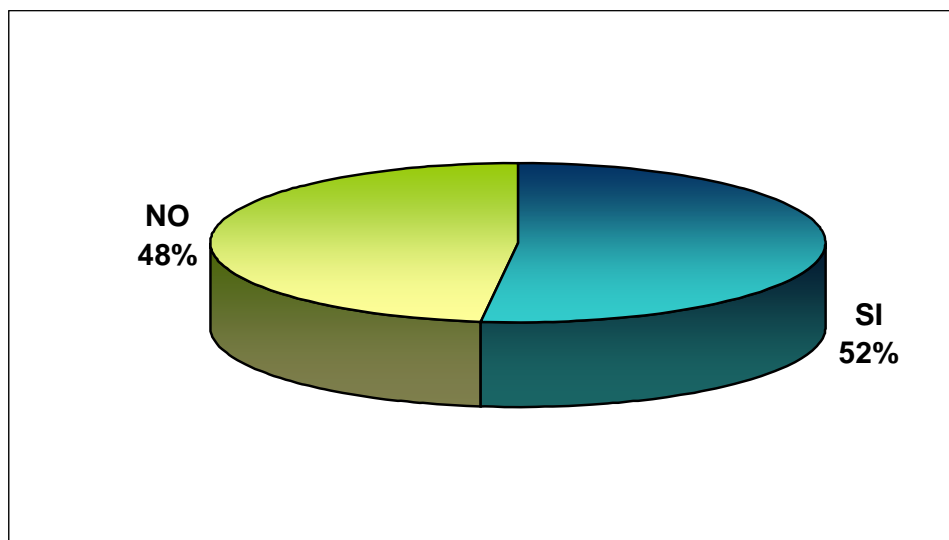
**Figura 7. Conformidad con los precios fijados**



Se puede notar que hay un nivel de conformidad alto, aún así para la Clínica Pamplona (Saludcoop), dicen algunos encuestados que no están conformes pues hay que pagar un incremento por cada consulta que realizan.

#### 10. ¿Ha escuchado usted del Centro Médico Integral (CMI)?

**Figura 8. Conocimiento sobre el Centro Médico Integral (CMI)**

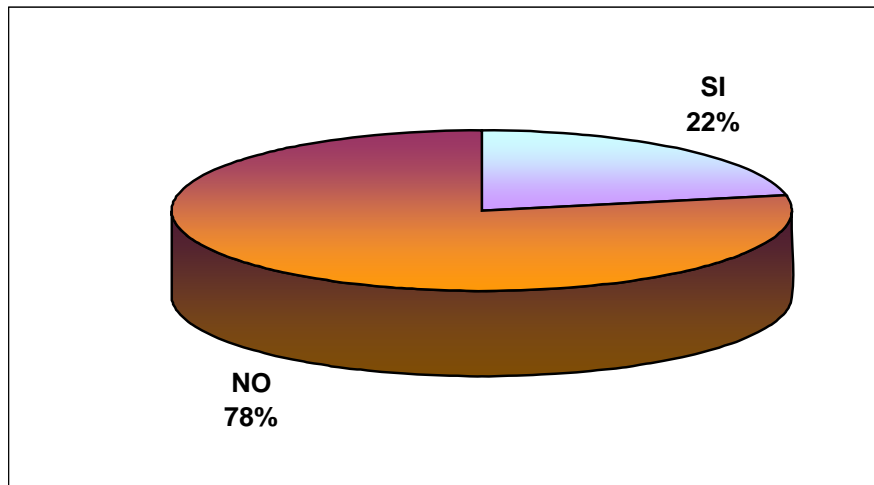


Fuente: Estudio de mercado, Pamplona 2005

Se observó que la más de la mitad de la población encuestada conoce CMI pero no es mucha la diferencia que presenta respecto a su desconocimiento, lo que lleva a la empresa a plantear una nueva estrategia comercial que la haga más visible y la posicione en la mente del consumidor.

## 11. Uso alguno de sus servicios

**Figura 9. Utilización sobre alguno de los servicios**



Fuente: Estudio de mercado, Pamplona 2005

La mayor parte de las personas que conocen CMI, han usado sus servicios pues esta es su IPS, hay otras que lo han realizado de manera particular. Aun así el porcentaje es bajo puesto que dentro de la encuesta es menor la muestra que acude a la entidad.

### **5.1.2 Análisis de la competencia.** Se perfilan las principales:

- Hospital San Juan de Dios de Pamplona. Presta sus servicios a: Seguro social, Coomeva, Fundación Médico Preventiva, también a las ARS: Comparta, Comfanorte, Solsalud, Saludvida, Caprecom, Comfaorienta, y al Régimen especial: Batallón, INPEC y Policía.

- Considerando al Hospital como la entidad con mayor número de contratos con ARS e IPS en la ciudad – trabajando Régimen Contributivo, Subsidiado y Especial, representándose como uno de los mayores competidores por contratos y por ofrecer el servicio de hospitalización, con el que CMI no cuenta en estos momentos. Aunque no hay que olvidar que a esta entidad lo ha afectado la crisis económica, lo que la ha llevado a ejecutar una serie de reestructuraciones administrativas y operativas, que la han obligado a limitar servicios como especialistas, y por ende muchas veces remiten pacientes a la ciudad de Cúcuta para ser atendidos, lo cual representa una debilidad para ellos.
- Instituto de Seguros Sociales. Cuenta con un promedio de 4.000 usuarios entre habitantes de Pamplona y municipios de la provincia.

El Seguro Social es una EPS y a su vez IPS, pues presta servicios de salud. Trabaja Régimen Contributivo, aunque actualmente están prestando servicios a la ARS –Comfaorienté, están abiertos a la posibilidad de abrir nuevos y más contratos con el régimen Subsidiado, lo que puede indicar una amenaza, pues puede contratar con algunas ARS – posibles clientes potenciales de CMI; además hay que señalar que contratan servicio de hospitalización con el Hospital San Juan de Dios, notándose falta de otros servicios de especialistas por reestructuraciones de las cuales ha sufrido como entidad del estado.

- Saludcoop. Cuenta en promedio con 7.500 usuarios. Es EPS e IPS, cuenta con un buen portafolio de servicios de salud integral, la cual lo hace muy competitivo, tiene reconocimiento en el mercado, y una persona que no se encuentre vinculada a ningún tipo de régimen en este caso catalogado como: usuario particular, a la hora de elegir entre una entidad que le proporcione servicio de salud, escoge Saludcoop por su imagen y

posicionamiento en el mercado. Cuenta con una estructura propia, pues adquirieron la Clínica Pamplona, con el objetivo de ofrecer servicios de cirugías y hospitalización, fuera de los demás servicios de medicina general y especializada.

Quizás la desventaja que se puede observar es que no trabaja con Régimen Subsidiado, lo que indica que no tiene acaparado todo el mercado. Aún así no deja de ser una fuerte competencia.

✓ Coomeva (EPS): contrata con CMI como IPS, cuenta con un promedio de 2.800 afiliados y tiene contrato con el Hospital para algunos servicios. Coomeva es una empresa que lleva más de 6 años en la ciudad, tiempo en el cual se ha venido posicionando como EPS de nivel nacional; es el segundo cliente de CMI después de Comparta. Hay que tener en cuenta que desde el 2005 cuenta con una Unidad Básica de Atención llamada UBA COOMEVA, lo que se constituye una importante amenaza, especialmente si amplían esta sede y complementan los servicios que contratan actualmente con CMI.

✓ Salud Plus (IPS): es una IPS que ofrece consulta externa, odontología, servicio de promoción y prevención, tiene contrato para brindar sus servicios con la ARS-Caprecom. Remiten el servicio de urgencias al Hospital San Juan de Dios de Pamplona.

✓ Assalud: es una IPS que no lleva más de tres años en el mercado, presta servicio de consulta externa y suministro de medicamentos, otros servicios los tiene en convenio con el Hospital. Sus afiliados son de la ARS Comparta, contando así con un promedio de 1.500 usuarios.

✓ Fundación Medico Preventiva: lleva más de 10 años trabajando en la ciudad, tiene acaparado un buen número de afiliados pertenecientes al Magisterio, además presta servicios también a Salud Vida (régimen contributivo) y un convenio con Ferrocarriles Nacionales. Como IPS se encuentra ubicada en el Hospital San Juan de Dios con los que contratan servicios de urgencias y hospitalización entre otros, en algunos casos remite pacientes a Cúcuta.

✓ Avanzar: es una IPS que lleva aproximadamente año y medio trabajando en la ciudad, ha ido creciendo y posicionándose, su segmento de mercado más importante lo constituyen el Magisterio, debido a que ellos tienen libertad de escoger la EPS que prefieren para la prestación del servicio médico, y cuenta con convenios con prestigiosas clínicas de Cúcuta (Clínica Norte y Clínica Santa Ana) y con la Clínica Carlos Ardila Lulle de Bucaramanga. Actualmente cuenta con un promedio de 1.200 afiliados entre la ciudad de Pamplona y ciudades aledañas.

#### **Matriz de Perfil Competitivo. Definición de las variables:**

- Servicio al Cliente. Este indicador permite medir la satisfacción del cliente respecto al trato, atención, rapidez con que es atendido a la hora de solicitar el servicio en las entidades prestadoras de salud
- Portafolio de Servicios. Aprecia el posicionamiento que las empresas poseen en el segmento en el cual compiten respecto a la diversificación de las áreas de acción a través de su portafolio de servicios y cobertura de un mayor número de necesidades existentes en la comunidad.

- **Tecnología.** Evalúa las empresas con relación a los equipos, aparatos e insumos con los que se cuentan para la debida consulta y diagnóstico, teniendo como finalidad proporcionar al usuario una mayor seguridad.
- **Calidad.** El propósito de este indicador es medir la efectividad de la entidad prestadora de salud a la hora de brindar sus servicios, ya que se está trabajando con la vida de los pacientes lo que exige a cada una un compromiso.
- **Precios Particulares.** Mide la accesibilidad al servicio por parte de los clientes particulares, mediante un análisis de las tarifas que son ofrecidas por las diferentes empresas.
- **Ubicación.** Este ítem estima que tan importante es la ubicación de la planta física en un lugar de fácil acceso, que posea todos los servicios necesarios y que cumpla con todos los lineamientos de salubridad.
- **Imagen Corporativa.** Valora el posicionamiento de la empresa en la mente del consumidor así como la percepción que éste posee del mismo; una de las herramientas más utilizadas por las empresas para ser reconocidas en el mercado es la publicidad, ya que con ella se vende no sólo los servicios sino también la imagen corporativa.
- **Capacidad Instalada.** Mide si la infraestructura cumple con los requisitos de seguridad y calidad necesarios para que el usuario se sienta satisfecho con la atención que recibe, además si dispone de los espacios suficientes para una distribución acorde con los servicios ofrecidos y las necesidades de los clientes.

A continuación se presenta un cuadro calificativo respecto a las dos IPS mas fuertes de la ciudad, teniendo en cuenta las encuestas y el estudio de competencia.

**Cuadro 17. Matriz Perfil Competitivo**

FACTORES CLAVES DE EXITOS	PESO	CMI		SALUDCOOP		HOSPITAL SAN JUAN DE DIOS	
		POND.	TOTAL POND.	POND.	TOTAL POND.	POND.	TOTAL POND.
SERVICIO AL CLIENTE	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45
PORTAFOLIO DE SERVICIOS	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45
TECNOLOGIA	0.10	3	0.30	4	0.4	3	0.30
CALIDAD	0.15	3	0.45	4	0.6	3	0.45
PRECIOS (PARTICULARES)	0.10	3	0.3	2	0.20	2	0.20
UBICACIÓN	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.10
IMAGEN CORPORATIVA	0.15	3	0.45	3	0.45	4	0.6
CAPACIDAD INSTALADA	0.15	3	0.45	4	0.6	4	0.6
TOTAL	1		3.0		3.3		3.15

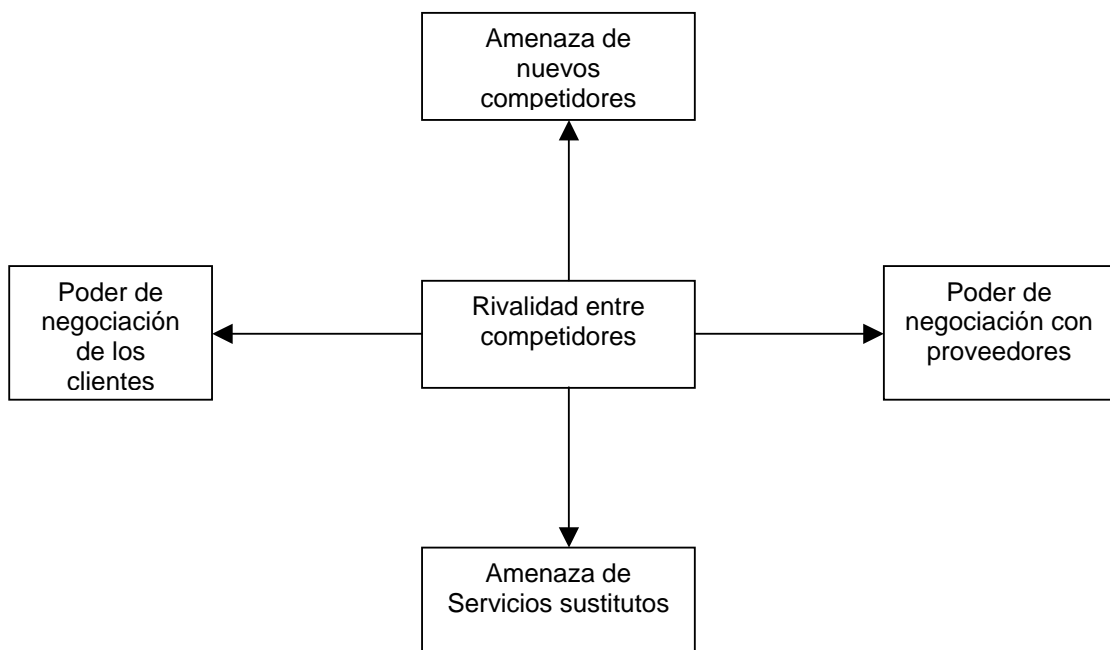
Fuente: Estudio de mercado, Pamplona 2005

Se observa que todas las entidades están bien posicionadas frente a los indicadores sobre las cuales se midieron, pese a que CMI ocupa el tercer lugar la diferencia no es muy significativa, además, presenta mayor fortaleza en precios a particulares, seguido de otras fortalezas como servicio al cliente, portafolio de servicios y ubicación en igual competencia; en cuanto a la tecnología y calidad se debe concentrar en los requerimientos que se necesitan y focalizarse en el aspecto de percepción, pues las demás empresas la están superando y por tanto se presentan desventajas con

éstas; este indicador muestra que empresa no es muy reconocida dentro de la comunidad pamplonesa.

### Matriz de Michael Porter

Figura 10. Matriz de Michael Porter



Amenaza de nuevos Competidores. La cobertura de salud en el municipio de Pamplona ha aumentado notablemente, por esta razón en el último año han llegado a la ciudad una serie de ARS, IPS y EPS que de una u otra forma se han convertido en competencia para CMI, la mayor incidencia que han traído consigo es la baja de precios ya que ha una sobre oferta de servicios de salud en el mercado. A continuación analizaremos las que más han influido o van a influir en la prestación de nuestro servicio:

P y P: Ha entrado en el mercado con una serie de promociones y paquetes que a pesar de no tener precios bajos han llamado mucho la atención,

además se ha concentrado bastante en el área de publicidad y en corto tiempo ha logrado cierto nivel de posicionamiento e identificación en la ciudad.

AVANZAR: Esta empresa ha logrado un muy buen posicionamiento, a raíz de los convenios que tiene con prestigiosas clínicas de Cúcuta y Bucaramanga. Además de prestar los servicios de salud no solo a docentes de la ciudad sino también a zonas aledañas a ésta. Escogió la antigua sede de CMI para iniciar labores. Es competencia directa y sus precios son bastante accesibles.

✓ Rivalidad entre competidores. La competencia que se presenta en este sector se enfoca hacia el juego de las tarifas, es decir, pueden crear planes o paquetes y dependiendo del segmento al cual va dirigido, se tasa el servicio. Por otro lado, se ha identificado que el precio es uno de los aspectos más relevantes a la hora de tomar la decisión de adquirir el servicio por parte de la población, ya que dependiendo de la capacidad económica se determinará si se prefiere calidad o precio, razón por la cual algunos establecimientos se basan en este criterio dejando a un lado la calidad y seguridad que representa el ofrecer un servicio de tanta importancia como lo es la salud.

✓ Poder de negociación de los proveedores: El Centro Médico Integral ha tenido en cuenta la importancia y beneficios que se obtienen al llevar una buena relación con sus proveedores, ya que al establecer este tipo de trato CMI ha logrado conseguir confianza, credibilidad y facilidades a la hora de adquirir sus insumos para el desarrollo de su función, como soporte a esta premisa se destaca las reducciones alcanzadas por el pronto pago que han presentado, además de recibir compromiso permanente por parte de sus distribuidores.

✓ Poder de negociación de los clientes. CMI por ser una IPS maneja tres clases de clientes diferentes y por tanto tres tipos de negociación. La primera es con el régimen subsidiado (Comparta), con ellos se manejan tarifas ISS y su pago es por contrato fijo a un termino definido por las 2 empresas, la segunda es con el régimen contributivo el cual se rige por precios negociados por las 2 entidades y el tercero es con los clientes particulares, con ellos se trabajan las tarifas CMI, sin embargo y analizando la situación financiera se crean una serie de paquetes asequibles a estudiantes de colegio y universidad, además de sacar promociones para fechas especiales. También se cuenta con la tarjeta preferencial CMI que ofrece el 10% de descuento en todos los servicios del centro.

✓ Amenaza de servicios sustitutos. En la época que nos encontramos y las tendencias que se presentan, sobresale la gran importancia que ha adquirido el cuidado del cuerpo, pues no solo es el sentirse bien lo que cuenta sino el verse “muy bien” lo que vale: por tal motivo, se han desarrollado tratamientos que cubran esta necesidad, ya sean quirúrgicos, ó los que se están utilizando con más frecuencia, tratamientos naturales.

**5.1.3 Análisis de Marketing.** Hoy en día toda organización debe contar con una estrategia de publicidad que le permita obtener un espacio tanto en el mercado como en la mente del cliente / usuario.

Evaluando este aspecto en el Centro Medico Integral, existe una falencia, pues son pocos los medios que utilizan, además no han logrado captar la atención al segmento que se quiere llegar y por ende es poco el conocimiento que tiene la ciudadanía de éste.

Entre los medios que ha hecho uso CMI está la radio –una pauta vigente- exclusivamente en la emisora La estación 107.2 y otra en Radio Cariongo,

tuvo una pauta televisiva (en el Kanal TV) y esporádicamente recurre a volantes; en la actualidad tiene previsto apoyar el decorado y cuidado de la ciudad (letrero en la Plazuela Almeyda).

Para darle mayor fuerza al factor marketing y facilitarle un crecimiento y posicionamiento en la localidad, se pretende llevar a cabo tácticas que permitan a CMI tener participación en los diversos espacios (culturales, deportivos) actuando como patrocinadores o simplemente anunciantes; además de requerir con más frecuencia de los medios de comunicación que existen en la ciudad y aprovechar el potencial y crecimiento de instituciones como la universidad.

- LOGOTIPO: son las iniciales del nombre de la empresa y significan a la vez:

C	FLEXIBILIDAD Y COBERTURA
---	--------------------------

MI	PERTENENCIA
----	-------------

Reflejadas en color verde: vida, esperanza, tranquilidad.

- SLOGAN: “CMI, vive por su salud”

En este lema se ve reflejada en su totalidad la misión de la empresa, además brinda a los usuarios la seguridad de que su atención será personalizada ya que el servicio que ellos reciben depende el posicionamiento de CMI en el mercado.

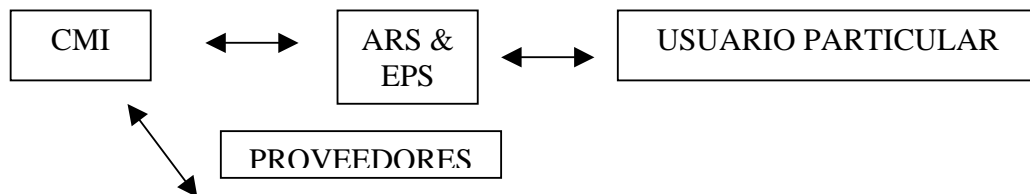
**Canales de distribución.** CMI dirige sus servicios hacia dos ramas: una de ellas hacia los regímenes contributivo y subsidiado y la otra hacia los

usuarios particulares. De esto partimos para establecer la forma en la cual llegará el servicio hasta el usuario final.

### Canal directo



### Canal Intermediario



**5.1.4 Análisis social.** La salud en nuestro país se ha convertido en un negocio rentable para las ARS y en absoluto caos por la falta de seguimiento/auditorías del estado para todos estos oferentes.

Pues después de la Ley 100/93 este modelito estatal se convirtió en un experimento muy costoso para el país donde la política, la corrupción, la entrega de dinero a instituciones inexpertas y la falta de control tiene al régimen subsidiado con mayores gastos y menos coberturas para los beneficiarios del SISBEN.

A esto se atribuye que se invierta más en costos de funcionamiento de las ARS, que en cubrir las necesidades para los beneficiarios.

No toda la población se encuentra vinculada algún tipo de régimen de salud y pagar como usuario particular sale muy costoso, cuando el poder adquisitivo se mantiene congelado, pero si se recibe un alza en productos y servicios de primera y segunda necesidad.

✓ Si el índice de morbilidad presenta que por cada 1000 habitantes se atienden en promedio 363 personas observamos que el resto de la población no asiste ha alguna entidad de salud por las siguientes posibles causas:

- No es afiliado o beneficiario de alguno de los tipos del régimen de salud.
- No se encuentran enfermos.
- Consideran los servicios de salud muy costosos.
- Se autorecetan.

✓ Otros índices:

- Natalidad: por cada 100 habitantes hay 11 nacimientos.
- Mortalidad materna: por cada 1000 mujeres en edad fértil, cero muertes maternas.
- Mortalidad perinatal: por cada 1000 nacidos vivos hay 16 muertes perinatales.

✓ SISBEN es la entidad encargada de estratificar la ciudad por eso se habla que la gran mayoría de la población nos encontramos censados, y a través de esta estratificación es que se asignan los cupos para el régimen subsidiado de salud. En la ciudad de Pamplona encontramos 399942 censados, de los cuales una tercera parte se encuentran afiliados en un promedio así:

### Cuadro 18. Sisben

ARS	NÚMERO DE AFILIADOS
CAJASALUD	6586
CAPRECOM	2213
COMPARTA	2575
SOLSALUD	1634
SALUDVIDA	594
TOTAL	13602

Fuente: Estudio de mercado, Pamplona 2005

**Responsabilidad Social.** Como Centro Médico es importante el deber que tiene con sus usuarios y comunidad en general el prestar un servicio confiable y de calidad, que garantice la seguridad en los clientes.

Además las brigadas de salud que realizan en las áreas aledañas de la ciudad, es uno de los objetivos sociales que tiene el Centro médico, así trabajan programas comunitarios para que los menos favorecidos accedan a un servicio médico general. También hacen proyección social, por medio del servicio de Promoción y Prevención, aportando paquetes adecuados, de acuerdo al rango de edad y ocupación, tal es el caso del Programa de Crecimiento y Desarrollo que se dirige a los niños para hacer una valoración nutricional y emocional; se ofrece también un programa de control para las madres gestantes y lactantes, y otro de prevención de enfermedades venéreas a través de asesorías sobre el uso de anticonceptivos y planificación familiar.

Según datos estadísticos, la tasa de esperanza de vida en Pamplona se estima en un promedio de 60 años y así se puede deducir que faltan

programas que busquen mejorar el nivel de vida, haciendo énfasis en el aporte productivo de las personas de la tercera edad para que ellas se sientan útiles en la sociedad y no discriminadas, además de otros planes de acción para una estabilidad emocional, social y económica. Hay que recalcar que los programas de seguridad social no son asequibles a todos, es por eso que a través del régimen subsidiado se debieran abrir nuevos cupos y a la vez hacer un seguimiento y control del mismo para verificar si se encuentran personas que no pertenecen a estratos bajos y que les están quitando el cupo a otros que los necesitan y del cual se beneficiarían mucho, pues así tendrían acceso a centros de salud o IPS contratadas por este Régimen, aumentando el número de usuarios y mejorando el servicio de especialistas y terapias adecuadas para ellos.

**5.1.5 Análisis cultural.** El estilo de vida de la ciudadanía pamplonesa, y sus costumbres conservadoras han influido en el uso de tratamientos naturales (empíricos), y en la auto-formulación de medicamentos que han traído como resultado la poca asistencia por parte de algunos habitantes a las entidades de salud.

Otra costumbre muy común es acudir a los farmaceutas de la ciudad con la confianza de que resolverán y atenderán la enfermedad. Esta opción es riesgosa, ya que se formula antes de hacerse consulta previa para conocer la situación real y puede ocasionar contraindicaciones.

Y en el peor de los casos, la gente no elige su servicio de salud por calidad sino por su precio. Aunque aquí se pueden ver de dos puntos de vista: por la situación económica donde ya no se encuentra al alcance de todos, o por la sencilla razón que ya no sea prioridad sino nivel de posibilidad.

Es por eso que a nivel del Departamento hay un programa de salud llamado Motilín que quiere concientizar a las personas de los beneficios de acudir a una consulta médica más segura y menos riesgosa, como si lo es auto-medicarse.

**5.1.6 Análisis geográfico.** La ubicación de la planta física se encuentra en un sector céntrico de la ciudad lo que permite el fácil acceso, además de poseer todos los servicios públicos necesarios para su funcionamiento.

Aunque se encuentra en un lugar residencial, ese no afecta la calidad de vida de la comunidad, ya que no presta servicio de hospitalización, los residuos hospitalarios que se manejan son muy pocos (laboratorio, enfermería) y su tratamiento es el indicado.

**5.1.7 Análisis económico.** Determinados por las siguientes variables:

- **Inflación:** describe un aumento del valor del dinero, en relación a la cantidad de bienes y servicios que se pueden comprar con el dinero. La proyección de las estadísticas ubican este índice entre 5 y 6% para el año en curso, lo cual supone un aumento de ingresos para la adquisición de bienes/servicios; pero lo que podemos ver en la actualidad, es el encarecimiento del poder adquisitivo, por lo tanto, se destinará menores gastos para cubrir las necesidades del hombre (salud). Según lo analizado, las variaciones de éste indicador representa una amenaza a las clases menos favorecidas, haciendo que estos carezcan de un mejor nivel de vida, por lo tanto, para CMI, que cuenta en su mayoría con los estratos bajos como clientes, deberá replantearse su situación (en cuanto a mercado) y tener presente estudios costo-beneficio.

- Ingreso per cápita: es el resultado de dividir un agregado (ingreso) entre la población total. Este agregado puede que no presente gran variación en un determinado período de tiempo, pero se debe tener en cuenta que los gastos-costos en que un individuo incurre aumentará a medida en que el gobierno lo determine (impuestos, alzas en los precios, etc); además sin contar que el porcentaje de dinero que se destina hacia este sector es elevado, lo que lleva a que las personas evalúen su nivel de prioridad de acuerdo a su posibilidad.

- Recursos: El sistema se nutre de las empresas grandes, pequeñas y medianas, de los sectores manufacturero, comercial, financiero, transporte, turístico y aún, de las propias unidades productivas que integran el sector salud. Las fuentes son de la más diversa índole. Evidentemente, una de las más importantes es la cotización que para el efecto y para la atención de riesgos profesionales, hacen empleadores y trabajadores. Sin embargo, no son despreciables los llamados aportes parafiscales, que contribuyen, en algunos casos, a reforzar y a complementar los servicios de salud sostenidos por el régimen contributivo. Asimismo, se dedican enormes recursos a fondos privados especiales, en la medida en que las empresas y los empleados deciden sacrificar ingresos, con el propósito de suplir algunas necesidades de seguridad social no cubiertas. Por último, es útil recordar que una porción de los impuestos generales, que pagan los colombianos, se dedica a la salud.

Con la mención anterior se hace hincapié en que no sólo gran parte de los servicios que se prestan por el régimen contributivo son financiados por el sector productivo, sino que también lo son aquellos que se dirigen a las personas vinculadas y a quienes forman parte del régimen subsidiado. En efecto, éste último es financiado por los trabajadores con un punto porcentual para el fondo de solidaridad y con los recursos provenientes del Sistema

General de Participaciones, que aportan las empresas y los ciudadanos. No se debe olvidar que también existen instrumentos impositivos que provienen de las legislaciones locales y se destinan a los entes territoriales para este fin.

Los recursos del Centro Médico Integral provienen de sus clientes, empresas tanto del régimen contributivo, como el régimen subsidiado, además de los aportes de sus socios para el funcionamiento de éste, y del servicio que presta a los particulares. Partiendo de este punto, es importante la función que desempeña la empresa (CMI), pues de ésta depende el crecimiento y el reconocimiento de la misma, ya que por ser una Institución prestadora de servicios privada, no cuenta con aportes del entorno (sector productivo, gobierno).

- **Producto Interno Bruto (PIB):** refleja el valor total de la producción de bienes y servicios de un país en un determinado periodo, con independencia de la propiedad de los activos productivos. En Colombia, el Sector Salud representa un 5% del PIB, su impacto en el desarrollo social es incuestionable. Es necesario, por lo tanto, fortalecer el trabajo conjunto entre los sectores público y privado, para garantizar un uso eficiente de los recursos y un servicio óptimo para los usuarios. En ocasiones, algunas empresas se burlaron de la “buena fe” del gobierno en cuanto a recursos- aportes para el funcionamiento de dichas entidades, lo que llevó a replantearse la constitución y función de las empresas del sector salud. Por episodios como el anterior y otras causas, el sector no tiene gran participación en el crecimiento del país, lo que lleva a pensar que se necesitan líderes con pensamientos sólidos para así mantener las entidades que sí conocen y desarrollan su función e impedir el colapso de un servicio tan necesario para el hombre. Se requiere que se evite esta situación para

que entidades (clientes de CMI) sigan con un crecimiento óptimo y así, este centro médico contribuya al desarrollo de la población.

- Aportes sobre la nómina: usando como base de estimación los recaudos por aportes parafiscales, cada punto porcentual sobre la nómina del año 2002 equivalía a 323.5 mil millones de pesos, lo cual significa que solamente por aportes al SENA, el ICBF y las Cajas de Compensación, los empleadores aportaron una suma cercana a los 3 billones de pesos. En Colombia, la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) tiene ya un piso de 1.5% del PIB, lo que representa una actitud de cambio ante el cumplimiento de los derechos laborales; gracias a este cambio, los ciudadanos pueden gozar de servicios y atención en salud; caso contrario de los desempleados, que por propia cuenta, los que tienen los medios, deben destinar un porcentaje para recibir esta atención, o peor aún, habrán quienes estén desprotegidos y por lo tanto es nulo el privilegio de contar con un buen servicio. Desafortunadamente, para el caso de Pamplona, la situación no es tan confortante, pues de acuerdo a los registros, existen muy pocas empresas con capacidad de cubrir los derechos de sus empleados, lo que lleva a concluir que la mayoría de la población debe suplirse estos derechos; factor que en cierta medida ayuda a CMI, ya que esta entidad está dirigida a toda la población, con o sin, vinculación a algún tipo de régimen.

- Evasión y elusión: Según datos del Programa de Apoyo a la Reforma, a cargo del Banco Internacional de Desarrollo, la Organización de Protección a la Salud y el Ministerio de Protección Social, debido a la evasión y la elusión, el sistema de salud deja de recibir entre el 35% y el 49% de los recursos con los que cuenta hoy. Por ello, la cobertura de salud es insuficiente, la atención a la población es deficiente y los diferentes actores de la cadena deben hacer grandes esfuerzos para mantener un equilibrio de mercado, con las implicaciones obvias sobre su crecimiento. En tal caso, es

importante designar figuras de control que permitan tener una confianza y mejores perspectivas para este sector, de lo contrario, las EPS y ARS decaerán tanto en su participación como en la prestación de servicios, lo cual llevaría por ende a una desmejora de los centros de salud, en este caso, CMI.

- **Tasas de Interés:** además de los recursos que se han mencionado anteriormente, CMI cuenta con préstamos de entidades financieras, dirigidos al mejoramiento, funcionamiento y adecuación de la planta. Gracias a las facilidades que ha otorgado el sector financiero, empresas como CMI pueden adquirir dinero, comprometerse con ellas y cumplirles racionalmente la deuda que han contraído. Las tasas, para este período, son del 23% anual.
- **Fluctuación de precios:** el ítem precio se maneja dependiendo del tipo de cliente: si pertenece a una ARS estará basada en las tarifas ISS; si el contrato es con una EPS se estipula a través de un acuerdo bilateral; y para el cliente particular se establece la tarifa (o una cifra que se encuentre dentro del rango) del mercado. Este último requiere un tratamiento especial, ya que el Centro Médico se ha enfocado hacia procesos de calidad y confiabilidad, por lo tanto no puede tasar sus servicios sólo por la competencia que se presenta en cuanto a precios, sino por su servicio en sí.

## **5.2 ESTUDIO TECNICO**

El rendimiento de producción de una empresa depende de la calidad de los procesos y la correcta utilización de la maquinaria con que se cuenta.

El estudio técnico permite conocer la capacidad óptima de la planta (localización, instalación, procesos, tecnología, insumos, control de calidad, otros).

**5.2.1 Localización óptima de la planta.** Pamplona es un municipio del departamento de Norte de Santander, ubicada en la región nor-occidental del mismo. Presenta relieve montañoso y clima frío. La economía es de subsistencia y se basa principalmente en la agricultura y comercio.

La ubicación de la planta física se encuentra en el sector céntrico de la ciudad: carrera 5 # 8B-40, lo que permite el fácil acceso, además de poseer todos los servicios públicos necesarios para su funcionamiento. La planta tiene una dimensión de 987.37 mts<sup>2</sup> la cual se encuentra construida en su totalidad y esta avaluada en \$300 millones de pesos

Aunque se encuentra en un lugar residencial, esto no afecta la calidad de vida de la comunidad, ya que no presta servicio de hospitalización; los residuos hospitalarios que se manejan son muy pocos (laboratorio, enfermería) y su tratamiento es el indicado,

El Cuadro 19 presenta un cuadro cualitativo y cuantitativo del Centro Medico Integral con dos de las IPS más fuertes competidoras del mismo: Hospital San Juan de Dios y Saludcoop.

Según los criterios de evaluación aplicados a las diferentes plantas físicas de las principales entidades prestadoras de servicios de salud en Pamplona, se observa que CMI se encuentra localizada en un sector céntrico que le da acceso a todos los servicios necesarios para su correcto funcionamiento.

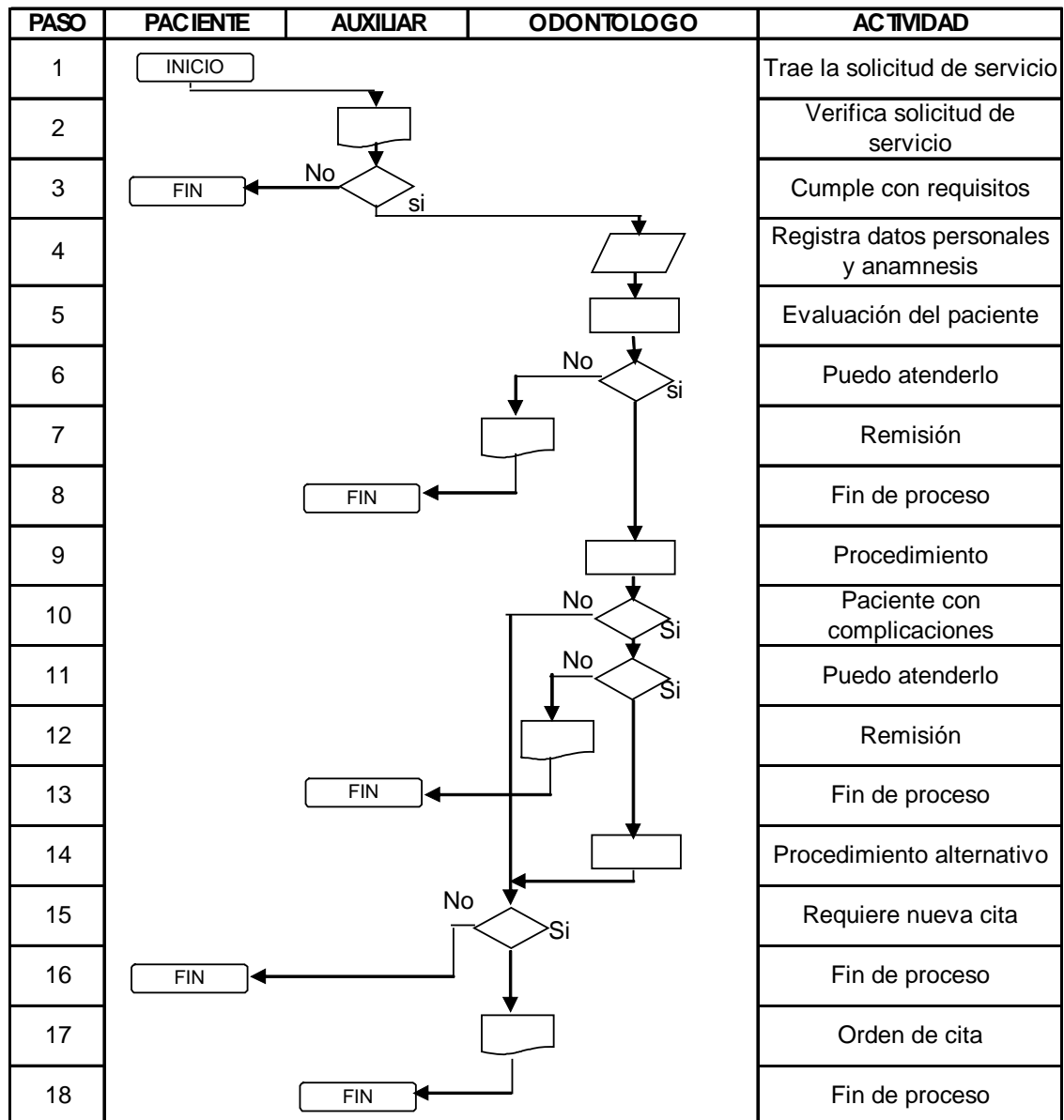
**Cuadro 19. Evaluación de la ubicación de la planta**

	PONDER.	SALUDCOOP		CMI		HOSPITAL	
		calf.	pond	calf.	pond	calf.	pond
1. SERVICIOS	0.25	5	1.25	4	1	7	1.75
a) Energía Eléctrica							
Potencia para atender consumo presente y futuro							
Calidad de suministro y tarifas							
b) Agua							
Capacidad para atender demanda presente y futura							
Calidad del agua y tarifas							
c) Comunicaciones							
Tipos de servicios (Fax, teléfono, Internet)							
Calidad del servicio y tarifas							
2. FACILIDADES DEL TRANSPORTE	0.1	4	0.4	3	0.3	5	0.5
a) Transporte por carretera							
Red vial utilizable y zonas de parqueo							
Tarifas y calidad							
3. CONSECUENCIAS DEL PROCESO TECNICO	0.25	4	1	6	1.5	3	0.75
a) Efectos del proceso sobre el medio ambiente							
b) Tratamiento de los desperdicios							
4. CARACTERISTICAS DE LA POBLACION	0.25	5	1.25	5	1.25	5	1.25
a) Población total							
Estratificación (sexo, edad, ingresos)							
b) Población económicamente activa							
c) Disponibilidad de la mano de obra							
5. INFRAESTRUCTURA DE SERVICIOS SOCIALES	0.15	4	0.6	5	0.75	3	0.45
a) Servicios de educación y su capacidad							
b) Actividad económica de la zona							
d) Indicadores económicos							
e) Normas, reglamentaciones e incentivos							
TOTAL	1	22	4.5	23	4.8	23	4.7

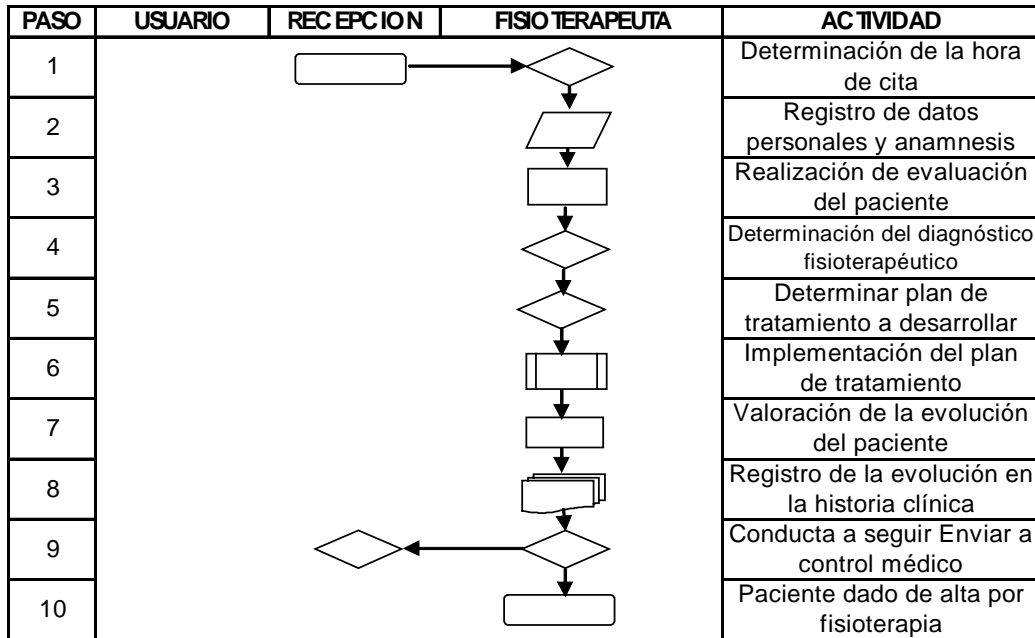
Fuente: Estudio de mercado, Pamplona 2005

**5.2.2 Flujogramas de procesos.** A continuación se presentan tres de los principales servicios

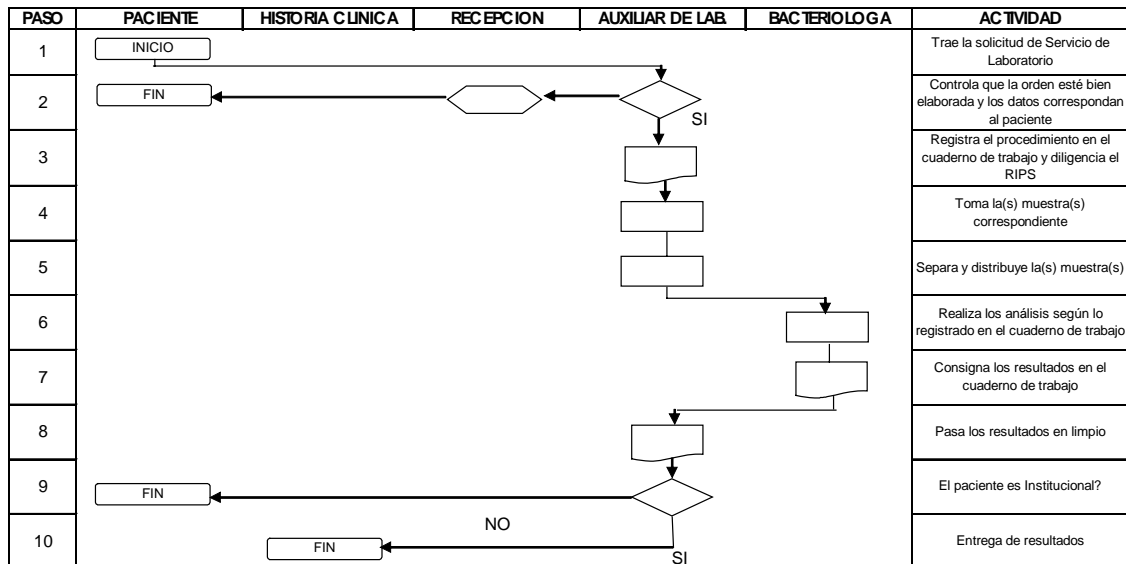
**Figura 11. Flujograma del proceso de odontología**



**Figura 12. Flujograma atención al paciente de terapia física**



**Figura 13. Flujograma del proceso de laboratorio clínico**



**5.2.3 Descripción de Servicios.** El CMI Centro Médico Integral, trabaja 6 días a la semana, cumpliendo los siguientes horarios en las mañanas de 7-12 a.m. y todas las tardes de 2-6 p.m. La duración de la consulta oscila entre los 15 y 30 minutos dependiendo del servicio y de la complejidad de la patología del paciente.

Los servicios se clasifican así:

- ✓ Atención: comprende los servicios médicos: generales y especialistas, terapias físicas y respiratorias, estética, nutrición, y farmacia.
- ✓ Promoción y prevención: aquí se brinda los servicios de vacunación, trabajo grupos de tercera edad, programas de crecimiento y desarrollo infantil y juvenil, asesorías sobre métodos de planificación y controles prenatal-gestación y lactante.
- ✓ Apoyos diagnósticos: comprende los servicios de toma de muestras y laboratorio clínico.

El proceso para la prestación del servicio es así:

★ Si es usuario de una ARS, se acerca a recepción allí muestra su respectiva tarjeta de afiliación donde se realiza la revisión de sus datos en el sistema NEURON, este determina si el afiliado está activo y cumple con los requisitos, si es así se le asigna fecha y hora para la cita del servicio que requiera. El día de la cita el usuario debe llegar, presenta su carné en recepción para confirmar su turno, y acceder a la prevaloración a cargo de la auxiliar de enfermería, quien pasó estos datos en su historia clínica, para esto debe llegar con 15 minutos de anterioridad y luego el paciente tomará su servicio.

★ En caso de que sea usuario particular o de EPS deba cancelar el total del valor de la consulta o la cuota moderadora al momento de pedir su cita, el resto del proceso es igual al anterior.

**5.2.4 Balance de personal operativo y administrativo.** En los siguientes cuadros se muestran los cargos de las personas que se encuentran directa e indirectamente involucradas con los procesos de servicios del centro médico. Aquí se representan la remuneración neta anual de cada uno con sus respectivas deducciones así:

**Cuadro 20. Balance administrativo**

CARGO	Numero Puestos	Remuneración anual:				Total mes (\$)	Total anual (\$)
		Sueldo Básico (\$)	Aux. Transp. (\$)	Salario Devengado	Deducciones (Salud y pensión) (\$)		
GERENTE	1	381.500	44.500	426.000	29.566	396.434	4.757.208
ASISTENTE DE GERENCIA	1	381.500	44.500	426.000	29.566	396.434	4.757.208
AUXILIAR DE FACTURACION	1	381.500	44.500	426.000	29.566	396.434	4.757.208
AUX. ENFERMERIA 1	1	381.500	44.500	426.000	29.566	396.434	4.757.208
AUX. ENFERMERIA 2	1	381.500	44.500	426.000	29.566	396.434	4.757.208
RECEPCIONISTA	2	763.000	89.000	852.000	59.132	792.868	9.514.416
AUX. LABORATORIO	1	381.500	44.500	426.000	29.566	396.434	4.757.208
AUXILIAR DE DROGUERIA	1	381.500	44.500	426.000	29.566	396.434	4.757.208
AUX. ODONTOLOGA	1	381.500	44.500	426.000	29.566	396.434	4.757.208
TOTAL	10	3.815.000		4.260.000		3.964.340	47.572.080

Fuente: C.M.I, Pamplona 2005

### Cuadro 21. Honorarios

CARGO	No. Puestos	VALOR H/MES	VALOR ANUAL
PARAMEDICOS	1	432,000	5.184.000
MEDICOS	6	420,000	30.240.000
TOTAL	7	852.000	35.424.000

Fuente: C.M.I, Pamplona 2005

### Cuadro 22. Aportes Parafiscales

ENTIDAD	PORCEN.	TOTAL
SENA	2%	*76.300
ICBF	3%	*114.450
COMFAORIENTE	4%	*152.600
TOTAL APORTES		343.350

(\*Sobre el total del sueldo básico)

Fuente: C.M.I, Pamplona 2005

### Cuadro 23. Provisión Prestaciones Sociales

CONCEPTO	PORCEN.	TOTAL
PRIMA	8.33%	°354.858
CESANTIAS	8.33%	°354.858
VACACIONES	4.17%	*159.086
INT. CESANTIAS	1%	°42.600
TOTAL APORTES		691,330

(\*sobre total sueldo básico)

(° sobre el sueldo total devengado)

Fuente: C.M.I, Pamplona 2005

Otros Costos. Estos se originan con base a las necesidades básicas para el normal funcionamiento de la planta y su objeto social.

**Cuadro 24. Consumo servicios públicos**

SERVICIO	CONSUMO MENSUAL	CONSUMO ANUAL
ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO	350000	4200.000
ENERGIA ELECTRICA	300000	3600.000
TELEFONO	400000	4800.000
TOTAL	1050.000	12600.000

Fuente: C.M.I, Pamplona 2005

**Cuadro 25. Costos de mantenimientos y adecuaciones**

SERVICIO	CONSUMO ANUAL
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	1,282,910
ADECUACIONES E INSTALACIONES	6,714,802
TOTAL	7,997,712

Fuente: C.M.I, Pamplona 2005

**Cuadro 26. Dotación Personal**

CANTIDAD	DESCRIPCION	VALOR UNIT.	VALOR TOTAL
20	JABON QUIRURJICO CON BASE	20,000	400,000
8	BATA PARA DOCTOR	15,000	120,000
8	BATA PARA PACIENTES	12,000	96,000
120	PAR DE GUANTES QUIRURJICO	3,000	360,000
TOTAL		50,000	976,000

Fuente: C.M.I, Pamplona 2005

### Cuadro 27. Gastos Varios

SERVICIO	CONSUMO ANUAL
ELEMENTOS DE ASEO	1,577,080
UTILES Y PAPELERIA	5,436,699
TRANSPORTE LOCAL (TAXIS)	292,800
PUBLICIDAD	1,500,000
TOTAL	8,806,579

Fuente: C.M.I, Pamplona 2005

Se estiman otros valores como lo son listado de equipos médicos, inversiones en equipos, inventario almacén suministros asistenciales, equipos de oficina, apoyo, e información, equipo de computo y telecomunicaciones e inversiones en equipo, computo y telecomunicaciones. ( ver anexos B, C, D, E, F, G respectivamente a lo ya nombrado )

**Valorización de Inversión en obras físicas.** Costo total de inversión en planta física.

### Cuadro 28. Valorización en Inversión en obras físicas

DESCRIPCION	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	COSTO UNIT.	COSTO TOTAL
Planta física, instalaciones eléctricas, acabados y pintura	m2	987.37	303,837	300,000,000

Fuente: C.M.I, Pamplona 2005

**Indicadores Financieros.** Todo relacionado al Balance General a 31 de octubre de 2005.

### ★ CAPITAL DE TRABAJO

$$\begin{aligned}\text{CAPITAL DE TRABAJO} &= \text{ACTIVO CORRIENTE} - \text{PASIVO CORRIENTE} \\ &= 162.003.776 - 206.596.471 \\ &= - 44.592.695\end{aligned}$$

El capital de trabajo está concentrado en las cuentas por cobrar sobre contratos vigentes, y no es tan inmediato que cumplan sus obligaciones a corto plazo.

### ★ RAZÓN CORRIENTE CIRCULANTE

$$RCC = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{162.003.776}{206.596.471} = 0.78$$

Tiene respaldo en sus activos corrientes.

### ★ PRUEBA ACIDA:

$$RCC = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{162.003.776 - 12.248.031}{206.596.471} = 0.72$$

Aún se conserva su respaldo financiero aunque se elimine el inventario, y su diferencia con el anterior no es mayor debido a que los inventarios son una cifra menor

## 5.3 ESTUDIO LEGAL, ADMINISTRATIVO Y AMBIENTAL

Este estudio permite conocer todo el procedimiento que se sigue para cumplir legalmente y con el debido tiempo todos los requisitos que debe poseer una empresa.

El siguiente capítulo tiene como fin presentar un análisis del aspecto administrativo, legal y ambiental el cual permitirá conocer cómo se constituye y se desarrolla una empresa del sector salud en Colombia y los parámetros que se necesitan para el funcionamiento de ella.

**5.3.1 Estudio Legal.** Se relaciona con la formación de la empresa.

**Clase de Sociedad.** El Centro Médico Integral inicialmente fue constituido como una sociedad Limitada, pero con el paso del tiempo y la llegada de nuevos socios se adoptó la forma de sociedad Anónima.

La Sociedad anónima es la expresión jurídica por la que se encauza una actividad de índole económica o empresarial y que se define por algunas singularidades en el área de las sociedades mercantiles. Como tal es un instrumento destinado a reunir el capital. Dicho capital (llamado capital social) estará dividido en acciones y se integrará por los pagos o tributos de los socios, quienes no responderán de un modo personal de las deudas de la sociedad. En su denominación deberá figurar la indicación 'Sociedad Anónima' o su abreviatura SA. Contará con un capital mínimo y carácter mercantil en todo caso y sea cual sea su objeto. La sociedad se constituirá mediante escritura pública, que deberá ser inscrita en el Registro Mercantil, con lo cual adquirirá su personalidad jurídica.

En la escritura de constitución se consignarán: los datos de identidad de los otorgantes; la voluntad de fundar la sociedad; el metálico, los bienes o derechos que cada socio aporte o se obligue a aportar, indicando el número de acciones atribuidas en pago; la cuantía de los gastos de constitución; los estatutos sociales; los datos de identidad de las personas que se encarguen en un primer momento de la administración y representación de la sociedad.

Los estatutos sociales contendrán: la denominación de la sociedad, el objeto social, la duración de la sociedad, la fecha en que sus operaciones darán comienzo, el domicilio social, el capital social, todo lo relativo a las acciones, la estructura del órgano al que se confía la administración de la sociedad y cuanto afecte a los administradores de la misma, el modo de deliberar y adoptar sus acuerdos los órganos colegiados de la sociedad, la fecha de cierre del ejercicio social, las posibles restricciones a la libre transmisibilidad de las acciones, el régimen de las prestaciones accesorias, en caso de establecerse, y los derechos especiales que, en su caso, se reserven los fundadores o promotores de la sociedad.

No podrá constituirse sociedad alguna que no tenga su capital suscrito por completo y desembolsado al menos en una cuarta parte, por lo menos, respecto al valor nominal de cada una de sus acciones.

La sociedad anónima puede constituirse en un solo acto, por convenio entre los fundadores, o en forma sucesiva, por suscripción pública de las acciones.

**Constitución de la Empresa.** C.M.I. S.A., fue constituida el 15 de mayo de 2000 mediante escritura pública número 252 otorgada por la notaria primera del circuito de Pamplona y registrada ante la Cámara de Comercio bajo la matrícula número 8402-03 y código de Prestador de Servicios de Salud número 54.518.00053 emanado por la Secretaría de Salud del Departamento Norte de Santander.

La naturaleza jurídica de la empresa es privada y prestadora de tipo: Centro de Servicios de Salud o Centro de Salud. Está avalada con los requisitos mínimos esenciales exigidos por el Ministerio de Salud mediante Resolución N° 4252 de 1997 y renovada hasta el 2004 según Decreto N° 2753 del 2002 de la Secretaría del Servicio Nacional de Salud de Norte de Santander. Para

lograr los requisitos mínimos esenciales se debió consignar el valor de la estampilla y de la autorización de renovación, acercarse a la oficina de vigilancia y control institucional del servicio Seccional de Salud, entregar los debidos documentos diligenciados y esperar a recibir la visita del mismo con el fin de verificar los datos y tomar la decisión de avalar o no a la entidad.

**5.3.2 Estudio Administrativo.** Se hace mención a su estructura orgánica.

#### **Estructura Organizativa.**

✓ **Junta Directiva.** Coordinar las actividades y parámetros generales de trabajo dentro del Centro Médico Integral, propendiendo siempre por el bienestar de los clientes internos y externos.

✓ **Revisor Fiscal.** Establecer mecanismos de control para verificar el desempeño del área financiera y de esta manera garantizar a los socios que su capital está siendo bien administrado.

✓ **Dirección General.** Plantear, coordinar y hacer cumplir las líneas de acción necesarias para que la empresa sea competitiva en el mercado, ofreciendo servicios de calidad que satisfagan las necesidades del usuario.

✓ **Área de Servicios.** Su objetivo es brindar un servicio integral, oportuno y de excelente calidad que eleve el nivel de vida de sus usuarios, a través de la promoción, prevención, diagnóstico, tratamiento, limitación del daño y rehabilitación.

Presenta las siguientes funciones:

- Se encargará del control de calidad a la hora de prestar el servicio

- Control de inventarios

Esta constituida por las siguientes subáreas:

- *Atención.* Trabajar bajo políticas de calidad, atención y servicio oportuno, transmitiendo a través de sus diferentes servicios (médicos: generales y especialistas), compromiso y confianza al usuario.

- *Promoción y prevención.* Brindar al usuario la oportunidad de prevenir su enfermedad y preservar su salud y la de su comunidad a través de una serie de servicios integrales.

- *Apoyos Diagnósticos.* Brindar soporte tecno-científico durante el diagnóstico del daño, con el fin de procurar al usuario un alto grado de confianza en el servicio.

**Área de talento humano.** Su objetivo es: seleccionar, capacitar y evaluar el desempeño de sus clientes internos en vía de mejorar la cultura organizacional de la empresa y que se vea reflejada en la atención integral del usuario.

Funciones:

- Reclutamiento y selección del personal
- Formación y capacitación
- Términos de Contrato
- Evaluación del desempeño y conocimiento de la Entidad
- Relaciones laborales

**Área administrativa.** Su objetivo es organizar los recursos físicos, tecnológicos, financieros y el talento humano, con el fin de satisfacer

efectivamente la demanda a los usuarios, enmarcada al mejoramiento continuo de los servicios de salud de la empresa.

Funciones:

- Auditoria Interna
- Contabilidad de costos
- Publicidad – Promoción
- Contrato con nuevos clientes

**Área del S.I.A.U. (Servicio de Información y Atención al Usuario).** Su objetivo es fomentar el cumplimiento de las funciones del cliente interno para brindar un servicio oportuno y eficiente a los usuarios que soliciten información y atención de los servicios.

Funciones:

- Venta de la Imagen Corporativa
- Orientación oportuna de los servicios y procedimientos
- Control Sistemas de pagos
- Manejo Base de Datos de los usuarios

**Normas Básicas CMI.** Quien aspire a ingresar a CMI S.A., como trabajador, deberá presentar su hoja de vida anexando los siguientes documentos:

- Certificado expedido por el último empleador con quien trabajó, en el cual se exprese el tiempo laborado, las funciones desempeñadas, Si no ha laborado antes, presentará dos (2) referencias personales,
- Cédula de ciudadanía, libreta de servicio militar,

- Certificados de estudios realizados,
- Constancia de antecedentes disciplinarios expedido por la Procuraduría,
- Certificado del pasado judicial expedido por el Departamento Administrativo de Seguridad (DAS),
- Certificado de Bienestar Familiar acerca de Subvención alimenticia.

Si la persona es aceptada deberá presentar:

- Exámenes médicos donde conste las condiciones de salud del aspirante
- Exámenes de aptitud y capacidad a que CMI lo somete
- Evaluación psicológica

Si cumple los requisitos anteriores, CMI decidirá si contrata o no al aspirante, de lo cual dará aviso oportuno; más si pasa tres (3) días después del aviso sin que el aspirante haga ninguna manifestación, se entenderá que no acepta.

CMI someterá siempre a sus trabajadores a un período inicial de prueba que tendrá por objeto apreciar, por parte de la empresa, las aptitudes del trabajador, y por parte de éste, las condiciones de trabajo. El período de prueba no puede exceder a un (1) mes; debe estar estipulado por escrito y será remunerado. Este puede darse por terminado unilateralmente, en cualquier momento sin previo aviso. Pero si expirado el período de prueba el trabajador continúa al servicio de la empresa, se firmará el respectivo

contrato y se dará un período de inducción de ocho (8) a quince (15) días el cual no será remunerado.

La jornada ordinaria diurna para todos los trabajadores que no estén exceptuados, ni presten servicios discontinuos, o de simple vigilancia serán de cuarenta y ocho (48) horas semanales, divididas en dos etapas, de acuerdo al siguiente horario:

Lunes – viernes 7 a.m – 12 m y de 2 p.m – 6 p.m.

Sábados: entrada 8 a.m – salida 12 m.

Para el trabajo por equipos y turnos, regirán las reglas que señale el superior jerárquico, para cada caso acondicionándolas a la necesidad que requiera la labor, dentro de los principios legales.

Para cualquier eventualidad como permisos, quejas, reclamos, solicitudes, entre otros, los empleados de CMI deberán seguir el conducto regular, dependiendo de la gravedad del asunto:

- La presentará verbalmente a su jefe inmediato.
- La presentará por escrito a su jefe inmediato.
- La presentará por escrito a la gerencia de CMI.

**Capacidad de talento humano y administrativa.** Centro Médico Integral S.A. como sociedad anónima cumple cabalmente los puntos establecidos en la ley (Código de Comercio), contando con un fondo suministrado por accionistas, la conformación de la Asamblea general de accionistas, la Junta directiva y la elección de un representante legal. Adicionalmente, tienen la participación de un contador y un revisor fiscal quienes llevan a cabo un control permanente sobre los valores de la sociedad.

Siguiendo con los componentes del organigrama de la organización, se desprenden las áreas de gestión, Talento Humano, Administrativa-Financiera, SIAU (Servicio de Información y Atención al Usuario), y Servicios, los cuales cuentan con equipos de trabajo definidos e interesados en el proceso de mejoramiento continuo que identifica a CMI. En cuanto a la relación entre estas áreas se observa que todas trabajan conjuntamente y en función a la retroalimentación, desarrollando así un estilo de trabajo preciso, facilitando las tareas que llevan al cumplimiento de la función del Centro.

El comportamiento de la organización como tal, lleva a CMI a identificar el rol que ha desempeñado la dirección general en el desarrollo integral de la empresa, reconociendo su capacidad de persuasión, de cambio, de liderazgo, compromiso, entre otras (aunque en algunos momentos la entidad haya presentado falencias en cuanto al sentido de pertenencia, pero a través de la confianza y cierto grado de empoderamiento ha sabido disminuirlas). Pero como en toda empresa, en ésta también existen puntos negativos, relacionados con la elaboración de los documentos esenciales para identificar los procesos y funcionamiento del Centro, aspecto que repercute ampliamente, pues las personas que laboran en la entidad tienen poco conocimiento del área administrativa y por lo tanto no poseen información completa de la empresa.

El personal del Centro Médico es seleccionado de acuerdo a parámetros establecidos por la Institución, conocimientos y experiencia que presenten. En estos momentos cuentan con personas de alto nivel profesional, ya que por ser un sector que requiere especial cuidado a la hora de ejercer su función, es indispensable contar con un equipo humano calificado. Algunos de ellos laboran tiempo completo, otros, como en el caso de los médicos especialistas, trabajan con honorarios. Referente a la contratación, el

sistema que se utiliza es el contrato a término fijo para un período de seis(6) meses, con derecho a renovación.

El objetivo próximo de CMI es hacer partícipe al talento humano con relación a los procesos y proyectos que fortalezcan el crecimiento del Centro (Certificación del servicio de salud; Certificación de calidad Coomeva-CMI) ya que a través de esto se logra crear un sentido de pertenencia que asegure una excelente cultura organizacional además de apoyar la formación del cliente interno.

**5.3.3 Estudio Ambiental.** A la hora de crear una empresa de salud los trámites se realizan ante el Ministerio de Salud a nivel nacional quien delega al Servicio Seccional de Salud Norte de Santander, para otorgar las licencias de funcionamiento, ambientales y realizar las inspecciones y seguimientos a dichas instituciones.

Las entidades se comprometen desde el inicio a preservar la buena salud, la higiene y crear las condiciones óptimas para la prestación del servicio, todo esto sin afectar la calidad de vida de las personas que viven o trabajan cerca de dichas instituciones, lo único que realmente llegaría a ser peligroso para el ambiente es el manejo de los desperdicios hospitalarios pero como son relativamente pocos, su manejo es bastante fácil ya que se adoptó un programa de control de residuos con una empresa de Bucaramanga.

## 6. ANALISIS DE LA INFORMACION Y RESULTADOS

Con la información y análisis obtenido en el capítulo anterior, se elaborarán una serie de matrices que nos permitirán concluir específicamente las debilidades y fortalezas del centro Médico Integral CMI y las estrategias ha ejecutar para mejorar las falencias encontradas y cómo lograr un mejor desempeño y posicionamiento en la ciudad. Aquí se encontrarán los resultados que arrojará la investigación.

### 6.1 DIAGNOSTICO EXTERNO E INTERNO

**6.1.1 Matriz Externa.** Para ello se utilizará la Técnica de Pareto.

#### Cuadro 29. Matriz Externa

Factores Externos	Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado
Nuevos contratos	0.20	4	0.8
Crecimiento de la población	0.15	4	0.6
Crecimiento tasa de morbilidad	0.15	3	0.45
Nuevos competidores	0.20	1	0.2
Reformas políticas	0.10	2	0.2
Nuevos usuarios particulares	0.20	4	0.8
TOTAL	1.00		3.05

Fuente: C.M.I, Pamplona 2005

El Centro Médico Integral desde el punto de vista de su análisis externo es una empresa atractiva para cualquier inversionista (nuevos socios), debido a la gran importancia que poseen sus oportunidades, y a los ya existentes para motivarlos a invertir más, gestionando y dotando sus servicios y los futuros, adaptando mejora continua, trabajando estrategias que permitan explotar las nuevas oportunidades y mediar las amenazas para el desarrollo de su

organización; razón por la cual el resultado obtenido de 3.05 es muy sobresaliente.

**6.1.2 Matriz Interna.** Para ello se utilizará también la técnica de Pareto.

**Cuadro 30. Matriz Interna**

Factores internos	Ponderado	Clasificación	Resultado ponderado
Portafolio de servicios	0.20	4	0.80
Cobro de cartera	0.20	1	0.20
Talento humano	0.15	4	0.60
Servicio médico especialista	0.10	2	0.20
Tecnología y equipo	0.15	3	0.45
Prestación del servicio/calidad	0.20	4	0.80
TOTAL	1.00		3.05

Fuente: C.M.I, Pamplona 2005

El Centro Médico Integral, desde el punto de vista del análisis interno, representa una organización que se encuentra en capacidad de prestar un servicio ágil, confiable y de alta calidad, dispuesto a atender las necesidades básicas del usuario, contando con personal idóneo para la realización de las labores, apoyados en equipos seguros y precisos, lo que lleva a catalogarla según el resultado obtenido (3.05) como una empresa sobresaliente, razón por la cual se encuentra apta para reparar y buscar soluciones a las debilidades que presenta bajo el trabajo conjunto de la dirección general y el talento humano que ejerce en la entidad.

**6.1.3 Matriz DOFA.** Hace referencia a las variables de la matriz externa e interna. Identificándolas en cada uno de los campos correspondientes a las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

**Cuadro 31. Matriz DOFA**

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de cartera</li> <li>• Falta de reconocimiento en el mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevos contratos</li> <li>• Crecimiento de la población</li> <li>• Nuevos usuarios particulares</li> <li>• Cierres de IPS o EPS</li> </ul>
FORTALEZAS	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Portafolio de servicios</li> <li>• Servicio al cliente</li> <li>• Precios</li> <li>• Capacidad instalada</li> <li>• Políticas de compra</li> <li>• Calidad de los servicios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevos competidores</li> <li>• Reformas políticas</li> <li>• Competencia desleal</li> </ul>

Fuente: C.M.I, Pamplona 2005

## 6.2 ANALISIS PARA LA FORMULACION DE ESTRATEGIAS

### 6.2.1 Matriz Externa – Interna

**Cuadro 32. Matriz externa - interna**

4	3	2	1	
I	II	III	Alto	3
IV	V	VI	Medio	2
VII	VIII	IX	Bajo	1
Fuerte	Promedio	Débil		

Cuadrante 1. CREZCA Y DESARROLLESE

Tipos de Estrategias: Se identifican cuáles están dentro de los campos sombreados y sus respectivas estrategias.

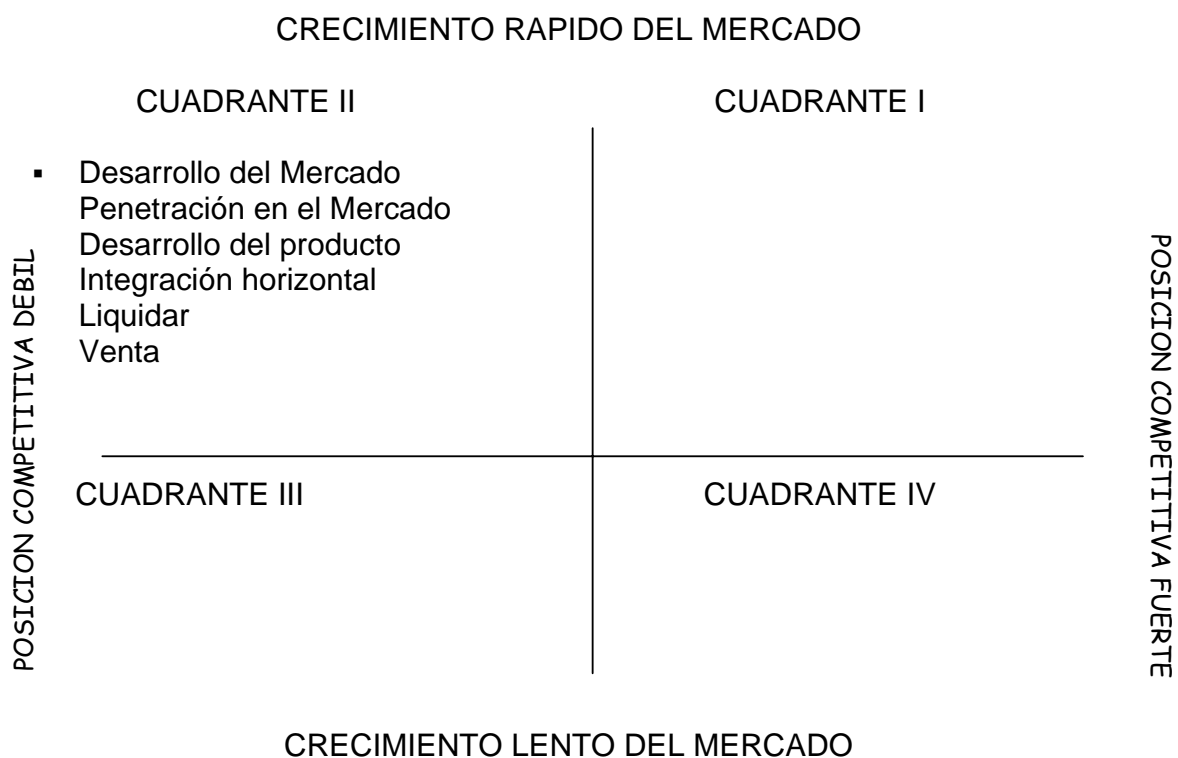
✓ Intensivas.

- Penetración en el Mercado: incrementar las ventas de productos/servicios existentes en los mercados actuales, incrementando los esfuerzos de publicidad y/o de distribución.
- Desarrollo de mercado: llevar los productos/servicios actuales a nuevos mercados, mediante la identificación de nuevos usos o nuevos usuarios para el producto/servicio.
- Desarrollo de producto: nuevos productos/servicios para los mercados actuales que atiende la empresa, con el fin de satisfacer las cambiantes necesidades y deseos de los clientes y enfrentar la competencia.

✓ Integrativas.

- Integración hacia atrás: expansión de las actividades en la cual se acumulan las instalaciones que sirven piezas, materias primas, materiales o componentes.
- Integración hacia delante: expansión del área de operaciones de una empresa en la dirección de los usuarios últimos de sus productos/servicios.
- Integración horizontal: absorción por una empresa de otras que pertenecen a su mismo sector industrial; intento de dominar un mercado en una etapa específica de la producción a través de la monopolización de los recursos en esta etapa.

## 6.2.2 Matriz de la gran estrategia



El Centro Médico Integral a través de su desarrollo y evolución, presenta características que permiten ubicarla, por los diagnósticos realizados, en el cuadrante II.

Esto se debe a la dificultad que ha tenido referente al reconocimiento y posición en el mercado, aunque en los últimos períodos ha cambiado esta tendencia por los nuevos contratos que ha establecido, además de los que ha mantenido con la fuerte campaña publicitaria.

### 6.2.3 Matriz de Planeación y evaluación de Acciones

**Cuadro 33. Matriz de Planeación y Evaluación de Acciones**

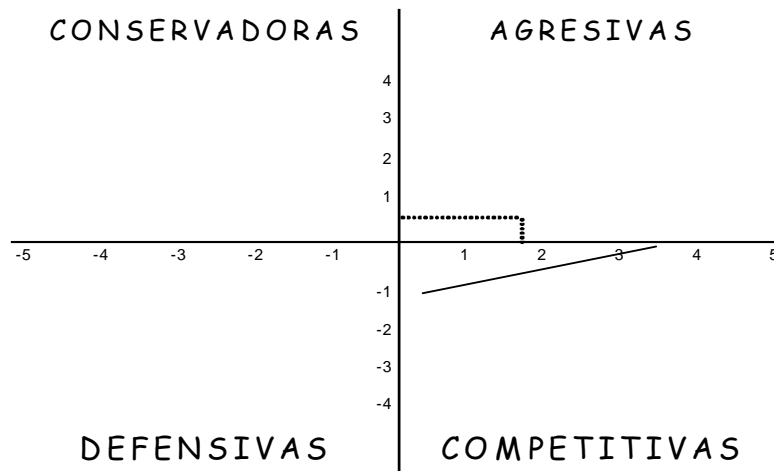
FACTORES	CALIFICACION	PROMEDIO
<b>1. FORTALEZA FINANCIERA</b>		
Cartera	+3	
Capacidad de endeudamiento	+4	
Capital de trabajo	+3	
Deudas por pagar	+3	
Flujo de caja	+4	
Calificación promedio del factor	+17	+3.4
<b>2. VENTAJA COMPETITIVA</b>		
Participación en el mercado	-3	
Portafolio de servicios	-2	
Calidad del servicio	-1	
Servicio al cliente	-1	
Imagen corporativa	-4	
Calificación promedio del factor	-11	-2.2
<b>3. ESTABILIDAD AMBIENTAL</b>		
Precios del servicio	-2	
Cambios tecnológicos	-3	
Presión competitiva	-4	
Elasticidad de la demanda	-2	
Inflación	-3	
Calificación promedio del factor	-14	-2.8
<b>4. FUERZA DE LA INDUSTRIA</b>		
Tasa de crecimiento	+5	
Utilización de recursos	+4	
Potencial de utilidades	+4	
Capacidad financiera	+4	
Capacidad instalada	+3	
Calificación promedio del factor	+20	+4.0

Fuente: C.M.I, Pamplona 2005

Vector Space:

\* Fortaleza financiera – Estabilidad ambiental  $\longrightarrow +3.4 - 2.8 = 0.6$

\* Fuerza de la industria - Ventaja competitiva  $\longrightarrow +4.0 - 2.2 = 1.8$



En este cuadrante como en los resultados anteriores, se puede notar la relación que presentan, pues aquí se determinan estrategias que busquen consolidar su posición en el mercado y eso es precisamente lo que está realizando la empresa, de ahí que se elijan estrategias como concentración y diversificación concéntrica, para lograr altos niveles de eficiencia, eficacia y productividad en los servicios existentes y en los que piensa atender.

### 6.3 ALTERNATIVAS ESTRATEGICAS

Se relacionan factores externos e internos.

### Cuadro 34. Alternativas Estratégicas

FACTORES CLAVES DEL EXITO	CALIF.	DESARROLLO DE SERVICIO		DESARROLLO DE MERCADO		PENETRACION EN EL MERCADO	
		Puntaje de atracción	Total	Puntaje de atracción	Total	Puntaje de atracción	Total
<b>FACTORES EXTERNOS</b>							
*Nuevos contratos	4	3	12	4	16	4	16
*Crecimiento de la población	4	3	12	4	16	3	12
*Crecimiento tasa de morbilidad	3	3	9	3	9	3	9
*Nuevos competidores	1	2	2	2	2	2	2
*Reformas políticas	2	2	4	2	4	2	4
*Nuevos usuarios particulares	4	4	16	4	16	4	16
<b>FACTORES INTERNOS</b>							
*Portafolio de servicios	4	4	16	4	16	4	16
*Cobro de cartera	1	3	3	2	2	2	2
*Talento Humano	4	3	12	4	16	3	12
*Servicio médico especialista	2	4	8	3	6	3	6
*Tecnología y equipo	3	4	12	3	9	3	9
*Prestación de servicio/calidad	4	3	12	4	16	4	16
<b>TOTAL</b>			118		128		120

Fuente: C.M.I, Pamplona 2005

### 6.4 ESTRATEGIAS COMERCIALES

Este punto es importante porque de acuerdo a las matrices realizadas y con relación a esta última, se determinarán las estrategias comerciales a llevar a cabo por el Centro Médico Integral para que mejore su posicionamiento como IPS en la ciudad de Pamplona. Las estrategias son:

## ✓ Desarrollo de Mercado

▲ *Gestión de contratos con EPS, ARS e instituciones y organizaciones que requieran del servicio.* Concertar visitas para la presentación del portafolio de servicios, señalando la calidad y oportuna prestación de los mismos. Cualquier acercamiento se basará en las necesidades de cada una de las partes.

▲ *Apoyo a la ampliación de la cobertura del Régimen Subsidiado en Pamplona.* Se estará a entera disposición de la Administración en cuanto a apoyo logístico.

▲ *Creación de paquetes especiales para aquellos sectores o grupos que por presentar mayor cantidad en sus integrantes necesitan de servicios especializados a un menor costo.* Identificación de estos grupos, contactarlos, definir sus necesidades y crear los paquetes de acuerdo a estas.

## ✓ Penetración en el mercado

▲ *Posicionar la imagen del Centro Médico Integral* haciendo uso de los diferentes medios de comunicación existentes en la ciudad (radio, televisión, prensa y demás medios escritos).

▲ *Integrarse a los diversos eventos* (culturales, sociales, deportivos) que se realizan en Pamplona y en las zonas aledañas.

▲ *Brigadas de salud* en los sectores periféricos de la ciudad y en Instituciones estudiantiles de la misma.

### Cuadro 35. Recursos

Recursos Estrategia	Transporte	Medios de comunicación	Papelería	Equipo Médico	Personal
Desarrollo de Mercado	X	x	X		X
Penetración en el Mercado	x	x	x	x	x

Fuente: C.M.I, Pamplona 2005

## CONCLUSIONES

- El sector de la salud a nivel nacional pese a ser uno de los más cuestionados por las constantes irregularidades, es una muy buena opción de inversión, pues tiene una tendencia elevada al crecimiento del sector privado.
- CMI por ser una empresa organizada, responsable, que posee un portafolio completo de servicios el cual presta con óptima calidad y que es estable económicamente, con el tiempo se ha ido posicionando en el sector salud en Pamplona, logrando mejor reconocimiento por los particulares.
- Pamplona presenta en los últimos años un crecimiento elevado de la población, por lo que se hizo necesario ampliar la cobertura del régimen subsidiado en salud, esto para CMI es una oportunidad, ya que son clientes potenciales, eso sin contar que aún falta más del 45% de la población por obtener atención médica.
- La aplicación de las estrategias para la consolidación de la empresa en el mercado se proyectan en desarrollo y penetración, así alcanzará niveles de reconocimiento y efectividad de las operaciones.

## BIBLIOGRAFIA

BACA URBINA, Gabriel. Evaluación de proyectos. Mejico: Mc Graw Hill, 2000.

MIRANDA MIRANDA, Juan José. Gestión de Proyectos. Santafé de Bogotá: D.C :MM Editores, 2000.

GIRALDO LOPEZ, José Ariel. El mercadeo. (Colombia). <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/mcdeojagl.htm>.

OTERO MARTINEZ, Jaime. Gerencia de la Salud. (Perú). <http://www.gerenciasalud.com/art307.htm>.

ALZATE GÓMEZ , Juan Gonzalo. Marketing integral en salud. ( Colombia). <http://www.gerenciasalud.com/art307.htm>

[www.periodicoelpulso.com](http://www.periodicoelpulso.com)

[www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

[www.gerenciasalud.com](http://www.gerenciasalud.com)

[www.deslinde.org](http://www.deslinde.org)

[www.supersalud.gov.co](http://www.supersalud.gov.co)

# ANEXOS

## Anexo A. Encuesta sobre cobertura de la salud y posicionamiento de una IPS en la ciudad

La siguiente encuesta tiene como finalidad realizar una investigación de mercados para medir el grado de posicionamiento de una IPS de la Ciudad de Pamplona. Agradecemos su amable colaboración.

### ENCUESTA

**Nombre:** \_\_\_\_\_ **Ocupación:** \_\_\_\_\_

**Edad:** 18-28: \_\_\_\_ **Estrato:** 1: \_\_\_\_ **Sexo:** F: \_\_\_\_  
29-38: \_\_\_\_ 2: \_\_\_\_ M: \_\_\_\_  
39-48: \_\_\_\_ 3: \_\_\_\_  
49-58: \_\_\_\_ 4: \_\_\_\_  
+59: \_\_\_\_ N.R.: \_\_\_\_

A continuación se presenta una serie de preguntas, por favor marque con una X.

1. ¿A qué régimen de salud pertenece usted?

Régimen Contributivo: \_\_\_\_ Régimen Subsidiado: \_\_\_\_  
Régimen Especial: \_\_\_\_ Particular: \_\_\_\_

2. ¿A qué entidad de salud se encuentra vinculada?

Saludcoop: \_\_\_\_ Coomeva: \_\_\_\_ Seguro social: \_\_\_\_  
Fundación Medico Preventiva: \_\_\_\_ Avanzar: \_\_\_\_  
Cajanal: \_\_\_\_ Solsalud: \_\_\_\_ Batallón: \_\_\_\_  
Otra: \_\_\_\_\_

3. ¿A cuál entidad de salud se dirige usted cuando requiere los servicios médicos?

CLINICA PAMPLONA \_\_\_\_ CMI \_\_\_\_ SEGURO SOCIAL \_\_\_\_ BATALLON \_\_\_\_  
FUNDACION MEDICO PREVENTIVA \_\_\_\_ AVANZAR \_\_\_\_ HOSPITAL \_\_\_\_  
P Y P SALUD \_\_\_\_ UBA COOMEVA \_\_\_\_ ASSALUD \_\_\_\_ SALUD PLUS \_\_\_\_  
CONSULTORIOS PARTICULARES \_\_\_\_

4. En la entidad que señalo anteriormente, ¿cuáles servicios son los que utiliza con más frecuencia?

NUTRICION Y DIETETICA		PSICOLOGIA	
CONS. EXTERNA		TERAPIA FISICA Y REHAB.	
ODONTOLOGIA/ORT.		ENDOSCOPIA DIGESTIVA	
LABORATORIO CLINICO ESPECIALIZADO		PROMOCION Y PREVENICION	
ESPECIALISTAS		SALUD OCUPACIONAL	
URGENCIAS		ESTETICA	
OFTALMOLOGO		TERAPIA DE LENGUAJE	
LABORATORIO CLINICO GENERAL		CONSULTAS A DOMICILIO	
CITOLOGIA Y PATOLOGIA		NO UTILIZAN SERVICIO	

5. Cuáles servicios cree usted que le faltan a la entidad a la cual acude?

SERVICIOS	ESPECIALISTAS	FARMACIA	OTROS EXAM.	ORTODONCIA	HOSP/ CUID. INTEN.	NS /NR	NINGUNO LE FALTA	TODOS
CLINICA PNA. (SALUDCOOP)								
CMI								
ISS								
BATALLON								
HOSPITAL								
FUNDACION								
AVANZAR								
P Y P SALUD								
UBA COOMEVA								
ASSALUD								
SALUD PLUS								
CONSULTORIOS PARTICULAR								

6. Señala su entidad y evalúela de 1 a 5 respecto a los siguientes parámetros :

CLINICA PAMPLONA \_\_\_\_ CMI \_\_\_\_ SEGURO SOCIAL \_\_\_\_ BATALLON \_\_\_\_  
 FUNDACION MEDICO PREVENTIVA \_\_\_\_ AVANZAR \_\_\_\_ HOSPITAL \_\_\_\_  
 P Y P SALUD \_\_\_\_ UBA COOMEVA \_\_\_\_ ASSALUD \_\_\_\_ SALUD PLUS \_\_\_\_  
 CONSULTORIOS PARTICULARES \_\_\_\_

	1 (DEFICIENTE)	2 (ACEPTABLE)	3 (BUENO)	4 (MUY BUENO)	5 (EXCELENTE)
SERV. CLIENTE					
TECNOLOGIA					
CALIDAD					
PORTF. DE SERV.					
PLANTA FISICA					
PERSONAL					

7. Se encuentra usted satisfecho con su entidad( previamente citada) ?

Si \_\_\_ No \_\_\_ No responde: \_\_\_\_

8. Está conforme con los precios fijados por su entidad?

Si \_\_\_ No: \_\_\_ No responde : \_\_\_\_\_

9. Ha escuchado usted hablar del Centro Médico Integral (CMI)?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

10. Usó alguno de sus servicios

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

## Anexo B. Listado de Equipos

Descripción	Cantidad	marca	voltios	ref	valor unit	valor total
Afiche	1				30,000	30,000
21B	2				5,000	10,000
Afiche tamizaje visual muñecos	1	Undra			6,000	6,000
Agitador de mazini	1	Clay Adams	115		350,000	350,000
Agitador de pipetas	1	Clay Adams	115	194268	180,000	180,000
Algodonera esmaltada	1				10,000	10,000
Amalgamador	1				220,000	220,000
Ambu-resucitador	1				325,000	325,000
Aplicador de dycal	2				8,806	17,612
Arco de toun	1				25,000	25,000
Atril metálico	3				50,000	150,000
Autoclave con bandeja	1	Castle			2,500,000	2,500,000
Bajapuentes	1				10,000	10,000
Balanza de pie con tallímetro color beige	1			9109079	100,000	100,000
Balanza de piso	4				27,000	108,000
Balanza ohaus de un puesto	1			2610 gr.	100,000	100,000
Bandeja grande esmaltada 34*14 color blanco	2				10,000	20,000
Bandeja mediana esmaltada 27*18 color blanco	1				15,000	15,000
Bandeja niquelada grande	1	Medina Hnos			15,000	15,000
bandejas de acero inoxidable	2				22,500	45,000
Baño de María	1	memmert			1,100,000	1,100,000
Bascula con Base y Tallímetro modelo PP12, pesaje max. 120 kg. Y min. 2 kg.	1	Prometalicos		9109079		0
Bascula de piso	1	Metro				0
Bascula de piso	1	Scehnle				0
Bruñidor	4				5,000	20,000
Butaca giratoria de cuero color marrón	2				46,000	92,000
Caja de revelado de 3 compartimentos	1				220,000	220,000
Cama tubular sencilla color beige	1				380,000	380,000
Camilla diván metálica color beige	1				400,000	400,000

Descripción	Cantidad	marca	voltios	ref	valor unit	valor total
Camilla ginecológica con gabinete y estribos metálicos color beige	1				400,000	400,000
Camilla ginecológica de 2 cuerpos	1				280,000	280,000
Camilla ginecológica de 3 cuerpos con 2 gabinetes	1				632,500	632,500
Camilla ginecológica de 3 cuerpos con 2 gabinetes	1	Domeial			400,000	400,000
Camilla ginecológica de 3 cuerpos sin gabinetes	1				220,000	220,000
Campana en Pinar de madera	1				4,000	4,000
Campana en Pinar de madera	2				4,200	8,400
Campo abierto 40*45	1				1,500	1,500
Campo cerrado de 50*45	1				2,000	2,000
Campo cerrado de 50*45	1				1,500	1,500
campos cerrados 50*40	2				1,500	3,000
Canulas para USG N.16	4				1,500	6,000
Carro de curaciones de 2 bandejas con rodachines	2				80,000	160,000
Carro de curaciones de 2 bandejas con rodachines	1				120,000	120,000
Centrifuga de mesa 12 puestos	1	Minor	110	BA8469	1,500,000	1,500,000
Centrifuga de mesa 4 puestos	1	Hettich Universal			500,000	500,000
Chaleco protector	1				450,000	450,000
Cinta métrica	1	Gestavit			1,000	1,000
Cinta métrica	1	Farmance			1,000	1,000
Cinta métrica materna	1				1,000	1,000
Cinta métrica redonda	1				1,000	1,000
CK6	4				17,400	69,600
Colchón sencillo color blanco	1				90,000	90,000
Compresor de aire	2				500,000	1,000,000
Condensador	3				10,000	30,000
Condensador de Amalgama	3				10,440	31,320
Cronometro de reloj blanco	1				20,000	20,000

Descripción	Cantidad	marca	voltios	ref	valor unit	valor total
Cronómetro stopwatch	1	casio		hs20	30,000	30,000
Cuadro tamizaje visual doble faz	2				6,000	12,000
Cubeta con tapa 6*12	1				5,000	5,000
Cubeta con tapa para instrumental básico	2				70,000	140,000
Cubeta en acero inoxidable 15*25 con tapa	1				45,000	45,000
Cubeta esmaltada con tapa 25.5*13	1				70,000	70,000
Cubeta pequeña instrumental con tapa	2				19,000	38,000
Cubeta plástica para lavado	2				7,500	15,000
Cucharillas y/o excavadores	10				9,720	97,200
Curetas de Periodoncia	5				14,960	74,800
Dentímetro	2				30,000	60,000
Destilador de agua	1				10,000	10,000
Doppler 11DV	1	Magnetic Earphone		105477	400,000	400,000
Electrocardiógrafo	1				1,800,000	1,800,000
Elevadores	10				13,200	132,000
Equipo de órganos (metálico)	1	Gowllands			250,000	250,000
Equipo de órganos (plastic)	1	Welch Allyn			250,000	250,000
Equipo de órganos consta de oftalmoscopio individual de 2 baterías pequeñas y otoscopi individual de 2 baterías pequeñas	1	Welch Allyn			250,000	250,000
Equipo digital de rayos X	1				1,000,000	1,000,000
Escalerilla de 1 paso	1				20,000	20,000
Escalerilla de 2 pasos	2				40,000	80,000
Escalerilla de 2 pasos	1				50,000	50,000
Escalerilla de 2 pasos	1				37,200	37,200
Espátula de Cemanto	2				17,400	34,800
Espátula de Ward	1				5,000	5,000
Espejos bucales	8				10,150	81,200
Exploradores doble extremo	9				10,423	93,810
Fonendoscopio adulto	2	Littmann Quality			147,200	294,400
Fonendoscopio color negro	1				15,000	15,000
Fonendoscopio materno	1				50,000	50,000
Fonendoscopio pediátrico	2	Littmann Quality			184,000	368,000

Descripción	Cantidad	marca	voltios	ref	valor unit	valor total
Fórceps	6				32,800	196,800
FP3	3				10,440	31,320
Frasco niquelado grande 20cm	1				49,000	49,000
Frasco niquelado mediano 14cm	3				28,000	84,000
Frascos niquelados pequeños	4				31,250	125,000
Gafas de protección color naranja	1				15,000	15,000
Gafas de protección color transparente	1				5,000	5,000
Gafas de protección lámpara de fotocurado	3				15,000	45,000
Ganchos de revelado	2				5,000	10,000
Gradilla roja metálica	1				11,900	11,900
Grapa anterior	2				9,000	18,000
Grapa Molar	4				9,000	36,000
Grapa pediátrica	1				9,000	9,000
Grapa Premolar	2				9,000	18,000
Guardián amarillo	1				7,000	7,000
Guardián para agujas (odontología)	1				7,000	7,000
Guardian rojo	1				7,000	7,000
Histerómetro	1				20,000	20,000
Horno de secado de material	1				2,100,000	2,100,000
Horno incubador	1	memmert	110	U10791	2,100,000	2,100,000
Horno secador	1	memmert	1400	822398	2,100,000	2,100,000
Jeringa para lavado de oídos en acero inoxidable	1				50,000	50,000
Jeringas cápsulas	2				22,040	44,080
Lámpara cuello cisne	1	Eagle	250		78,200	78,200
Lámpara cuello cisne	2	Mercury			60,000	120,000
Lámpara cuello cisne	1	Wellchallyn			280,000	280,000
Lámpara de fotocurado	1				200,000	200,000
Lámpara Lectora Hemoclasificaciones	1	Clay Adams	110	5386	30,000	30,000
Lector de químicas stat fax	1	awareness technology inc.		1904	4,000,000	4,000,000
Lima de huesos	1				10,000	10,000
Linterna roja	1				8,000	8,000
Lona de 45*45	1				2,000	2,000
Lona gruesa	1				2,000	2,000
Lupa	1	Waldex		7506	2,000	2,000

Descripción	Cantidad	marca	voltios	ref	valor unit	valor total
Mango de bisturí N°3	2				3,000	6,000
Descripción	Cantidad	marca	voltios	ref	valor unit	valor total
Mango de bisturí N°3	1				6,000	6,000
Mango de bisturí N°4	2				3,000	6,000
Mango de bisturí N°4	1				6,000	6,000
Mangueras de conexión a nebulizador	2				10,000	20,000
Martillo doble reflejos	2				15,000	30,000
Máscara para nebulización pequeña	1				2,700	2,700
Mascarillas grandes para nebulización	2				2,700	5,400
Mechero en acero inoxidable	1				6,000	6,000
Mesa de mayo con rodachines con bandeja en acero color beige	1				70,000	70,000
Mesa pediátrica en madera	1				100,000	100,000
Microcentrífuga 6 puestos	1	Clay Adams	115	209593	1,500,000	1,500,000
Micropipeta 5-50	1	Humapette		CR42864	85,000	85,000
Micropipeta 10 lambdas	1				100,000	100,000
Microscopio binocular	1	Carl Zeiss	110-127	M296563	2,300,000	2,300,000
Mortonson	2				15,000	30,000
Nebulizador grande	1	Sunrise	115	5650D	300,000	300,000
Nebulizador pequeño	1	Thomas	115	1121	176,000	176,000
Negatoscopio de 1 solo cuerpo	1	Imcol			155,800	155,800
Negatoscopio de 1 solo cuerpo	1				130,000	130,000
Negatoscopio de 2 solo cuerpos	1	Ambar		6262596	155,800	155,800
Negatoscopio pequeño	1				90,000	90,000
Nevera color azul 9 pies	1	Phillips			350,000	350,000
Nevera beige 7 pies	1				350,000	350,000
Nevera sueco 5 pies	2	ABBA	110		280,000	560,000
Pato esmaltado grande blanco	1				12,500	12,500
Perforadora de tela de caucho	1				30,000	30,000
Periostotomo	1				35,000	35,000
Pesa bebe esmaltado	1	Detecto		95393	80,000	80,000
pesas para el pesa bebé	6				20,000	120,000
Piano cuenta células	1	Clay Adams		C686	400,000	400,000
pieza de mano NSK con llave	1				35,000	35,000
Pinza de cuello uterino posi	1				20,000	20,000
Pinza de disección Adson con garra	2				6,000	12,000
Pinza de disección Adson sin garra	2				5,000	10,000

Descripción	Cantidad	marca	voltios	ref	valor unit	valor total
Pinza de disección algodонера	2				25,000	50,000
Pinza de disección con garra mediana	1				5,000	5,000
Descripción	Cantidad	marca	voltios	ref	valor unit	valor total
Pinza de disección con garra pequeña	1				5,000	5,000
Pinza de disección con garra pequeña	1				9,000	9,000
Pinza de disección fina sin garra	1				5,000	5,000
Pinza de disección sin garra pequeña	1				6,000	6,000
Pinza de forester	1				20,000	20,000
Pinza de garra	1				5,000	5,000
Pinza de retiro cuerpo extraño sin dientes	1				50,000	50,000
Pinza Kelly curva	4				7,000	28,000
Pinza Kelly recta	7				7,000	49,000
Pinza mosquito curva	1				5,000	5,000
Pinza rochester curva con dientes	1				7,000	7,000
Pinza rochester recta con dientes	1				7,000	7,000
Pinzas algodoneas	8				10,150	81,200
Pinzas de campo de Jones	4				20,000	80,000
Pinzas de disección fina con garra	2				6,000	12,000
Pinzas de transferencia allix con garra	2				2,000	4,000
Pinzas mosquito curvas	2				20,000	40,000
Pinzas mosquito rectas	4				30,000	120,000
Pinzas mosquito rectas	1				5,000	5,000
Pisingo esmaltado grande blanco	1				200,000	200,000
Pistola para biopsia percutanea	1				46,900	46,900
Platón niquelado	1				60,000	60,000
Portaagujas de mayo hegar mediano 18 cm.	1				12,000	12,000
Portaagujas de mayo hegar pequeños	1				10,000	10,000
Portaagujas mediano	2				14,000	28,000
Portagrapas	1				20,000	20,000
Portamalgama	1				12,760	12,760
Portamatriz	2				10,000	20,000
Reloj retroceso	1	Watcher		29003	10,000	10,000
Reververos niquelados	2				70,000	140,000
Riñoneras niqueladas	2				30,000	60,000
Separadores de Farabeuf medianos	2				20,000	40,000

Descripción	Cantidad	marca	voltios	ref	valor unit	valor total
Separadores de Farabeuf pequeño	1				4,000	4,000
Sonda acanalada	2				5,000	10,000
Sonda acanalada punto roma	1				5,000	5,000
Descripción	Cantidad	marca	voltios	ref	valor unit	valor total
Sondas periodontales	2				12,760	25,520
Spectronic 20	1				2,500,000	2,500,000
Tallímetro de pared	4				0	0
Tallímetro en madera	1				25,000	25,000
Tallímetro pediátrico en pasta	1				0	0
Tarro en cerámica para algodón	1				1,000	1,000
Tarro en cerámica para Apositos	2				1,000	2,000
Tarro en cerámica para Copitos	1				1,000	1,000
Tarro en cerámica para Gasas	2				1,000	2,000
Tarro en cerámica para Guantes	2				1,000	2,000
Tarro en cerámica para Jeringas	1				1,000	1,000
Tarro pequeño en cerámica Diclocil	1				1,000	1,000
Tensiómetro de pared	1	Tycos			311,500	311,500
Tensiómetro manual	2	Tycos			62,200	124,400
Tensiómetro para adultos manométricos con fonendoscopio Littman	1	Tycos		9.709E+09	373,700	373,700
Termo color verde	1				50,000	50,000
Termómetro digital	1				20,000	20,000
Termómetro de mercurio	2				3,000	6,000
Tijera de material fina recta	1				20,000	20,000
Tijera de mayo curva	1				4,000	4,000
Tijera de mayo curva grande	1				14,000	14,000
Tijera de mayo recto	1				4,000	4,000
Tijera de Metsembaw fina curva	1				8,000	8,000
Tijera para retiro de puntos	1				7,000	7,000
Tijeras de mayo recto	2				8,000	16,000
Tijeras para pisiotomía	1				7,500	7,500
Torniquetes	2				1,000	2,000
Unidad Odontológica: Sillón, Escupidera, Lámpara odontológica de luz fría, Bandeja para instrumental, Eyectores, Jeringa triple, Módulo de tres servicios con acople para piezas de mano	1				4,596,120	4,596,120

### Anexo C. Inversiones en Equipo

EQUIPO	No.	VIDA UTIL	COSTO TOTAL	*VALOR DEPRECIACION
Agitador de mazini	1	6	350,000	58,333
Agitador de pipetas	1	6	180,000	30,000
Autoclave con bandeja	1	10	2,500,000	250,000
Baño de Maria	1	10	1,100,000	110,000
Caja de revelado de 3 compartimientos	1	8	220,000	27,500
Centrifuga de mesa 12 puestos	1	10	1,500,000	150,000
Centrifuga de mesa 4 puestos	1	10	500,000	50,000
Compresor de aire	2	6	1,000,000	166,667
Doppler 11DV	1	10	400,000	40,000
Electrocardiógrafo	1	10	1,800,000	180,000
Equipo de organos (metalico)	1	10	250,000	25,000
Equipo de organos (plastic)	1	10	250,000	25,000
Equipo de organos consta de oftalmoscopio individual de 2 baterias pequeñas y otoscopi individual de 2 baterias pequeñas	1	10	250,000	25,000
Equipo digital de rayos X	1	10	1,000,000	100,000
Fonendoscopio adulto	2	6	294,400	49,067
Fonendoscopio color negro	1	6	15,000	2,500
Fonendoscopio materno	1	6	50,000	8,333
Fonendoscopio pediatrico	2	6	368,000	61,333
Horno de secado de material	1	10	2,100,000	210,000
Horno incubador	1	10	2,100,000	210,000
Horno secador	1	10	2,100,000	210,000
Lampara de fotocurado	1	10	200,000	20,000

EQUIPO	No.	VIDA UTIL	COSTO TOTAL	*VALOR DEPRECIACION
Lámpara Lectora Hemoclasificaciones	1	10	30,000	3,000
Lector de quimicas stat fax	1	10	4,000,000	400,000
Microcentrifuga 6 puestos	1	10	1,500,000	150,000
Micropipeta 5-50	1	6	85,000	14,167
Micropipeta 10 lambdas	1	6	100,000	16,667
Microscopio binocular	1	10	2,300,000	230,000
Nebulizador grande	1	6	300,000	50,000
Nebulizador pequeño	1	6	176,000	29,333
Negatoscopio de 1 solo cuerpo	1	10	155,800	15,580
Negatoscopio de 1 solo cuerpo	1	10	130,000	13,000
Negatoscopio de 2 solo cuerpos	1	10	155,800	15,580
Negatoscopio pequeño	1	10	90,000	9,000
Nevera color azul 9 pies	1	10	350,000	35,000
Nevera beige 7 pies	1	10	350,000	35,000
Piano cuenta celulas	1	10	400,000	40,000
Spectronic 20	1	10	2,500,000	250,000
Tensiometro de pared	1	10	311,500	31,150
Tensiometro manual	2	6	124,400	20,733
Tensiometro para adultos manometricos con fonendoscopio Littman	1	10	373,700	37,370
Unidad Odontologica: Sillón, Escupidera, Lámpara odontológica de luz fría, Bandeja para instrumental, Eyectores, Jeringa triple, Módulo de tres servicios con acople para piezas de mano	1	10	4,596,120	459,612

Nota: \* Valor correspondiente a la depreciación de cada de los años de la vida útil del equipo.

## Anexo D. Inventario Almacén Suministros Asistencial

30 De Julio de 2005

No.	DETALLE	Saldo 31 Jul 2005		Entradas		Salidas		Saldo 31 Ago. 2005	
		CANT.	VALOR	CANT.	VALOR	CANT.	VALOR	CANT.	VALOR
1	aceite mineral	1	4.872					1	4.872
2	aceite de inmersión	0	0					0	0
3	ácido úrico reactivo	0	0					0	0
4	agua destilada	9	16.650			2	3700	7	12.950
5	agua esteril	0	0					0	0
6	agua esteril p/inyección 5 ml	70	21.000					70	21.000
7	agua oxigenada	3	6.000					3	6.000
8	aguja desechable venopunción 20g 1 1/2	355	29.925			145	12180	210	17.745
9	aguja desechable venopunción 19g 1 1/2	1100	88.420			100	8900	1000	79.520
10	aguja vacutainer	0	0					0	0
11	agujas viudas	0	0					0	0
12	alcohol ácido	0	0					0	0
13	alcohol antiséptico	1	9.580					1	9.580
14	alcohol para quemar	0	0					0	0
15	algodón por rollos	4	20.300					4	20.300
16	algodón tacos	0	0					0	0
17	anti a hemoclasificador	0	0					0	0
18	anti b hemoclasificador	0	0					0	0
19	anti d hemoclasificador	0	0					0	0
20	anticonceptivos orales	50	144.400	200	550.000	200	556900	50	137.500
21	antiestreptolisina o reactivo	0	0					0	0
22	antígeno serología vdr1	0	0					0	0
23	aplicadores	314	112.511					314	112.511
24	asas bacteriológicas curvas	0	0					0	0
25	asas bacteriológicas rectas	0	0					0	0
26	azul cresilo brillante	0	0					0	0
27	azul de metileno	0	0					0	0
28	bajalenguas	181	107.333					181	107.333
29	bilirrubina total y directa reactivo	0	0					0	0
30	bisturios # 3 15	121	27.467					121	27.467
31	bisturios # 4 21	183	43.554					183	43.554
32	bisturios #3 = # 11	100	21.500					100	21.500
33	cateter intravenoso 16 g	20	30.000					20	30.000
34	cateter intravenoso 18 g	23	21.850					23	21.850

35	cateter intravenoso 22 g	29	29.417				29	29.417	
36	cateter intravenoso 20 g	24	38.280				24	38.280	
37	cargas glucosa	3	95.000				3	95.000	
38	churruscos	9	9.000				9	9.000	
39	citocepillo	99	12.474				99	12.474	
40	cinta control esterilizacion	4	63.280				4	63.280	
41	clinitest	20	20.000				20	20.000	
42	cloruro de sodio (solucion salina)	11	20.350				11	20.350	
43	colesterol hdl reactivo	0	0				0	0	
44	colesterol reactivo	0	0				0	0	
45	colorante wright hematologia	1	102.000				1	102.000	
46	creatinina directa reactivo	0	0	1	80.000	1	80000	0	0
47	crema de algas	0	0				0	0	
48	dipirona ampolla x 2 ml	0	0				0	0	
49	dispositivo intrauterino t de cobre	10	52.500				10	52.500	
50	equipo venoclisis	22	32.762				22	32.762	
51	esparadrapo 1"x10 y	5	37.695				5	37.695	
52	esparadrapo 2"x10y	0	0				0	0	
53	esparadrapo 3"x10y	0	0				0	0	
54	esparadrapo 4"x10y	0	0				0	0	
55	especulo desechable	50	62.500				50	62.500	
56	fijador p/citologia spray	4	32.226				4	32.226	
57	furacin pomada	0	0				0	0	
58	gasa por rollo	3	131.052				3	131.052	
59	gel multiusos	0	0				0	0	
60	glicerina	0	0				0	0	
61	glucosa reactivo	0	0				0	0	
62	guante para esterilizar # 7	0	0				0	0	
63	guante esteril # 7	0	0				0	0	
64	guante esteril # 7 1/2	3	2.337				3	2.337	
65	guante esteril # 8	0	0				0	0	
66	guantes talla s	0	0				0	0	
67	guantes talla l	5	39.990				5	39.990	
68	guantes talla m	8	61.108				8	61.108	
69	hepatitis b reactivo	0	0				0	0	
70	hipoclorito de sodio	1	14.000				1	14.000	
71	hiv tipo i y ii reactivo	1	240.000				1	240.000	
72	isodine espuma	0	0				0	0	
73	jabon quirurgico	1	46.460				1	46.460	
74	jabon de tocador	0	0				0	0	
75	jeringa desechable 1 ml	136	30.344				136	30.344	
76	jeringa desechable 2 ml	180	30.600				180	30.600	
77	jeringa desechable 3 ml corta	209	28.266				209	28.266	

78	jeringa desechable 3 ml	43	8.170				43	8.170
79	jeringa desechable 5 ml	185	30.340				185	30.340
80	jeringa desechable 10 ml	154	49.860				154	49.860
81	jeringa desechable 20 ml	5	2.025				5	2.025
82	jeringa desechable 50 ml	4	4.844				4	4.844
83	lamina portaobjetos	5	21.580				5	21.580
84	laminillas cubreobjetos	2	11.187				2	11.187
85	lampara halogena osram	0	0				0	0
86	lancetas desechables	0	0				0	0
87	liquido drabkin	1	10.000				1	10.000
88	liquido limpiador tubos noion	0	0				0	0
89	liquido de turk	0	0				0	0
90	mascara para nebulizacion adultos	2	11.774				2	11.774
91	mascara para nebulizacion niños	2	14.300				2	14.300
92	microhematocrito con heparina	3	30.000				3	30.000
93	microhematocrito sin heparina	1	9.000	2	18.000		3	27.000
94	micropore 1/2 pulgada	38	61.750				38	61.750
95	micropore 1 pulgada	7	22.750				7	22.750
96	micropore 2x10 y	3	19.500				3	19.500
97	n-butil bromuro de hioscina 20 mg	0	0				0	0
98	papel para ekg	8	24.424				8	24.424
99	papel kraft	1	20.262				1	20.262
100	papel para stat/fax	0	0				0	0
101	lugol parasitologia	0	0				0	0
102	parche ocular	0	0				0	0
103	penicilina g sodica	4	5.660				4	5.660
104	pruebas de embarazo dispositivo	40	66.000				40	66.000
105	pruebas de embarazo tiras	0	0				0	0
106	puntas plásticas amarillas	0	0				0	0
107	puntas plásticas azules	1000	42.500				1000	42.500
108	recolector elementos cortopunzantes	0	0				0	0
109	recolectores de orina	200	24.800				200	24.800
110	roxicaina 2% con epinefrina (rojas)	2	23.400				2	23.400
111	roxicaina 2% sin epinefrina (azul)	3	37.485				3	37.485
112	roxicaina 1% con epinefrina (amarillo)	3	32.286				3	32.286
113	roxicaina 1% sin epinefrina (verde)	4	35.838				4	35.838
114	seda negra trenzada 2,0	2	20.363				2	20.363

115	seda negra trenzada 3,0	2	20.632				2	20.632
116	seda negra trenzada 4,0	2	22.106				2	22.106
117	solucion hartmann (lactato/ringer)	13	24.100				13	24.100
118	sutura vicryl gastrointestinal 2,0	3	26.940				3	26.940
119	sutura vicryl gastrointestinal 3,0	4	41.486				4	41.486
120	sutura catgut cromado gastrointestinal 4,0	2	12.940				2	12.940
121	sutura ethilon cuticular 3,0	5	27.765				5	27.765
122	sutura catgut cromado gastrointestinal 3,0	1	6.470				1	6.470
123	suturs cat gut cromado gastrointestinal 2.0	4	32.212				4	32.212
124	sutura ethilon plastica 4-0 ps2	7	53.851				7	53.851
125	sutura ethilon cuticular 4,0	5	21.395				5	21.395
126	talco para guantes	0	0				0	0
127	terburod	7	245.000				7	245.000
128	termometro hansaplast oral	1	1.440				1	1.440
129	tiempo de protrombina tromboplastin	0	0				0	0
130	tintura de yodo	0	0				0	0
131	tiras reactivas para orina	2	160.000				2	160.000
132	torniquete autoadhesivo velgro adulto	0	0				0	0
133	torniquete pediatrico	0	0				0	0
134	transaminasa got	0	0				0	0
135	transaminasa gpt	0	0				0	0
136	trigliceridos reactivo	0	0				0	0
137	tubos de ensayo 12x75	0	0				0	0
138	tubos de reaccion (balas)	100	12.800				100	12.800
139	urea reactivo	0	0				0	0
140	vaselina	0	0				0	0
141	venda de algodón laminado	3	5.700				3	5.700
142	venda de yeso 6*5	3	24.600				3	24.600
143	venda elástica	3	6.240				3	6.240
144	venditas circulares	4	19.640				4	19.640
145	papel termosensible	1	10.440				1	10.440
146	reumagen a.s.o. 3ª gen	0	0				0	0
147	roxicaína 2% jalea x 30 ml	4	22.615				4	22.615
148	caja coprológica	100	6.800				100	6.800
149	extran alcalino	0	0				0	0
150	tiempo de tromboplastina ptt	0	0				0	0
151	laminas de cuarzo	0	0				0	0
152	vdr1	0	0				0	0
153	v.hepatitis b adulto	0	0				0	0

154	v.influeza	0	0					0	0
155	astos	0	0					0	0
156	agar emb x 500 gms	0	0					0	0
157	sensidiscos ampicilina sulbactan 20 ug	0	0					0	0
158	fuschina básica	0	0					0	0
159	e. d. t. a. al 2%	1	16.000					1	16.000
160	berodual solución	5	104.900					5	104.900
161	uriscreen 10	0	0					0	0
162	papel térmico para printer	3	588.000					3	588.000
163	estandar para hemoglobina	0	0					0	0
164	tapón membrana (cateter hepanizador)	100	42.000					100	42.000
165	cps id3 media x 20 cja	0	0	1	80.000	1	80000	0	0
166	protis 2 proteínas totales	0	0	1	100.000	1	100000	0	0
167	sensidiscos trimetropin sulfa	0	0	1	10.800	1	10800	0	0
167	sensidiscos amoxicilina/acido clavulinico	0	0	1	10.800	1	10800	0	0
168	acido sulfosalicilico al 3%	0	0	1	6.000	1	6000	0	0
169								0	0
	<b>Total</b>		4.133.173		828.000		841.680		4.119.493

### Anexo E. Equipo de Oficina, Apoyo e Información

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNIT.	VALOR TOTAL
Almohadilla	1	4,500	4,500
Almohadilla para sellos tinta azul	1	2,500	2,500
Almohadilla para sellos tinta negra	1	2,500	2,500
Almohadilla para sellos tinta verde	1	2,500	2,500
Archivador grande 4 gavetas en madera color vinotinto	1	250,000	250,000
Archivador pequeño 4 gavetas en madera color café	1	170,000	170,000
Armatodo grande	1	4,500	4,500
Armatodo pequeño de 21 piezas	1	3,500	3,500
Butaco metalico giratorio	2	40,000	80,000
Calculadora manual pequeña	1	4,000	4,000
Calculadora mediana	1	11,500	11,500
Candelabros en cerámica	3	3,500	10,500
Cartelera de corcho 90*60	1	45,000	45,000
Cartelera en corcho 60*43	1	30,000	30,000
Colchoneta para mueble en cuerina	2	160,000	320,000
Cosedora grande	3	8,000	24,000
Cosedora mediana	1	5,000	5,000
cosedora pequeña	3	1,500	4,500
cuadro largo decorativo	3	10,000	30,000
Cuadros guías alimentarias en madera	6	4,500	27,000
Directorio de servicios y médicos	1	725,000	725,000
División en madera	1	50,000	50,000
Escritorio de madera con vidrio y 3 gavetas	1	140,800	140,800
Escritorio de madera con vidrio y 3 gavetas	1	140,000	140,000
Escritorio metálico con gavetas	1	100,000	100,000
Escritorio metálico con madera de tres gavetas	1	200,000	200,000
Escritorio modular 3 gavetas	1	270,000	270,000
Escritorio tubular de 2 cuerpos con 1 gaveta color vinotinto	1	85,000	85,000
Estante metálico de 2 puestos color beige	1	35,000	35,000
Estante metálico de 3 divisiones esquinero color beige	1	20,000	20,000
Estante para colocar material	1	150,000	150,000
estufa eléctrica de un puesto	1	10,000	10,000
Extintor color amarillo	1	70,000	70,000

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNIT.	VALOR TOTAL
Extintor color rojo	1	70,000	70,000
Forro para autoclave	1	12,000	12,000
Forro para nebulizador grande	1	10,000	10,000
Forro para nebulizador pequeño	1	7,000	7,000
Fuelles	3	15,000	45,000
Kit Forros equipos computación (monitor, mouse, cpu)	3	20,000	60,000
Letrero colgante Recepción 15*40	1	57,000	57,000
Letrero horario de atención	1	34,800	34,800
mesa de madera de 2 puestos	1	100,000	100,000
Mesa para computador en madera con 2 gavetas color marrón	1	150,000	150,000
Mesa tubular con silla con 2 compartimientos	1	120,000	120,000
Mueble de madera en L con base para teclado	1	750,000	750,000
Mueble de madera semilunar con entrepaño	1	750,000	750,000
Pad Mouse	4	7,000	28,000
Papelera de canasto	1	4,500	4,500
papelera de madera sin tapa	2	8,800	17,600
Papelera de pie	2	6,500	13,000
Papelera de plástico grande con tapa	2	15,000	30,000
Papelera de plástico grande sin tapa	3	4,000	12,000
Papelera de plástico mediana con tapa	2	6,000	12,000
Papelera plástica pequeña sin tapa	5	1,000	5,000
Perchero dorado	2	2,000	4,000
Perchero para llaves en madera	1	6,000	6,000
Perforadora 1 orificio	1	15,000	15,000
Perforadora 2 orificios negra	3	4,000	12,000
Planta telefónica	1	1,000,000	1,000,000
Ponchera	1	5,000	5,000
Portasello en madera 4 puestos	1	6,000	6,000
Portasello metálico de 6 puestos	2	8,500	17,000
Regleta de 7 tomas de energía	3	10,000	30,000
Reloj de pared	2	4,500	9,000
Revistero grande	1	4,500	4,500
Sacaganchos mediano	2	3,000	6,000
sacaganchos pequeño	3	2,000	6,000
Sello AUTORIZADO	2	15,000	30,000
Sello CANCELADO	2	15,000	30,000
Sello FECHADOR	2	25,000	50,000

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNIT.	VALOR TOTAL
Sello Historias clínicas	1	35,000	35,000
Sello multifuncional	2	15,000	30,000
Sello NEGATIVO	1	15,000	15,000
Sello NO REACTIVO	1	15,000	15,000
Sello pequeño historias clínicas	1	20,000	20,000
Sello POSITIVO	1	15,000	15,000
Sello promoción y prevención	1	35,000	35,000
Señalización interna Lavado esterilización	1	8,000	8,000
Señalización para los Consultorios	4	20,900	83,600
Silla color blanco rimax	1	18,350	18,350
Silla giratoria blanca para bacterióloga	1	150,000	150,000
Silla giratoria en cuero con rodachines	2	50,000	100,000
Silla madera forrada en paño vinotinto	1	75,500	75,500
Silla tubular con rodachines	1	65,000	65,000
Silla tubular rosado y rodachines forraje gris	1	30,000	30,000
Silla verde interlocutor	3	83,800	251,400
Sillas forrada en cuero negro para pacientes	4	66,600	266,400
Sillas plástica para niños color verde	4	5,000	20,000
Sillas plásticas color blanco	2	24,000	48,000
Sillas plásticas para paciente y doctor (color blanco)	2	20,000	40,000
Sillón gavetero en madera	2	250,000	500,000
Tablero acrílico	1	22,800	22,800
Tarjetero en madera de 12 divisiones	1	10,000	10,000
Tijeras grandes color gris rojo	1	5,000	5,000
Verificadora de billetes	1	110,000	110,000

### Anexo F. Equipo de Cómputo y Telecomunicaciones

DESCRIPCION	CANTIDAD	MARCA	VALOR UNIT	VALOR TOTAL
Base para la impresora	1		18,000	18,000
Cámara digital	1	Creative	500,000	500,000
CPU	1	Hacer	950,000	950,000
CPU	2	INTEL PENTIUM 4	1,450,000	2,900,000
CPU	1	Markvision	800,000	800,000
Data switch	1		750,000	750,000
Estabilizador	3	New line	100,000	300,000
Estabilizador grande	1	Voltronic	45,000	45,000
Estabilizador pequeño	1	Voltronic	25,000	25,000
Fax	1	Olivetti	300,000	300,000
Filtro	2	Aidata	10,000	20,000
Impresora	2	Epson	660,000	1,320,000
Maquina Electrónica	1	Brother	250,000	250,000
Monitor	1	AOC	200,000	200,000
Monitor	1	Markvision	270,000	270,000
Monitor de 14"	2	Samsung	220,000	440,000
Mouse	2	ATECH	50,000	100,000
Mouse	2	Genius	12,000	24,000
Parlantes	2	CE	20,000	40,000
Parlantes	4	Omega	40,000	160,000
Teclado	2	Beno	20,000	40,000
Teclado	2	Genius	24,000	48,000
Teléfono	3	Panasonic	85,000	255,000
Teléfono	1	Panaphone	20,000	20,000
Teléfono	1		200,000	200,000
UPS y base	1	Umaster	220,000	220,000

### **Anexo G. Inversiones en Equipo, Cómputo y Telecomunicaciones**

Descripción	Cantidad	valor unit	valor total	VIDA UTIL	VALOR DEPRECIACION
Cámara digital	1	500,000	500,000	5	100000
CPU	1	950,000	950,000	5	190000
CPU	2	1,450,000	2,900,000	5	580000
CPU	1	800,000	800,000	5	160000
Data swich	1	750,000	750,000	5	150000
Fax	1	300,000	300,000	5	60000
Impresora	2	660,000	1,320,000	5	264000
Maquina Electrónica	1	250,000	250,000	5	50000
Monitor	1	200,000	200,000	5	40000
Monitor	1	270,000	270,000	5	54000
Monitor de 14"	2	220,000	440,000	5	88000
UPS y base	1	220,000	220,000	5	44000