

PLAN ESTRATÉGICO PARA DIACORSAS

LILIANA HERNÁNDEZ ARCE



UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIA FISICO-MECANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
MAESTRIA EN GERENCIA DE NEGOCIOS
BUCARAMANGA
2016

PLAN ESTRATÉGICO PARA DIACORSAS

LILIANA HERNÁNDEZ ARCE

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Magíster
en Gerencia de Negocios**

Director:

**DIANA PATRICIA BARRENECHE S
MBA. En Gerencia de Negocios**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIA FISICO-MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
MAESTRIA EN GERENCIA DE NEGOCIOS
BUCARAMANGA**

2016

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional. A mi esposo, por ser el pilar más importante en mi vida y por brindarme siempre su amor, apoyo y respeto. Mi Madre, hermanos y sobrinos por su apoyo.

LILIANA HERNÁNDEZ ARCE

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a la Gerencia de DIACORSAS, por su confianza, apoyo y disponibilidad para que este proyecto se realizara, así mismo a la Universidad Industrial de Santander por su orientación y guía en este camino académico.

Agradezco a mi directora Diana Patricia Barreneche S, por su dedicación, soporte y enseñanzas.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	14
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	15
1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	18
1.2. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	18
1.3. ALCANCE	21
1.4. LIMITACIONES.....	21
2. JUSTIFICACIÓN.....	22
3. OBJETIVOS.....	24
3.1. GENERAL.....	24
3.2. ESPECÍFICOS.....	24
4. DEFINICIÓN DEL CONCEPTO DE NEGOCIO	25
4.1. NOMBRE DE LA EMPRESA	25
4.2. MODELO DE NEGOCIO.....	25
4.3. MISION	27
4.4. VISION.....	28
4.5 EQUIPO DE TRABAJO.....	28
4.6. FUNCIÓN EMPRESARIAL	30
4.7. CUBRIMIENTO.....	30
4.8. LINEAMIENTOS de calidad	32
5. MARCO DE REFERENCIA.....	33
5.1. Marco teórico.	33

5.1.1. Hemodinamia.....	33
5.1.2. Servicios de Hemodinamia.....	33
5.1.3. Planeación Estratégica.....	33
5.1.4. Matriz DAFO.....	35
5.1.5. Diamante de Porter.....	37
5.1.6. La metodología a utilizar es la Pirámide de Maslow.....	39
5.1.7. Análisis PESTEL.....	41
5.2. MARCO NORMATIVO.....	42
6. ESTUDIO INTERNO DE LA EMPRESA PARA IDENTIFICAR FACTORES DE ÉXITO.....	44
6.1. RESULTADOS DEL DIAGNOSTICO INICIAL.....	46
6.1.1. POAM.....	52
7. ESTUDIO DEL ENTORNO PARA CONOCER EL MERCADO DE LOS SERVICIOS DE MÉTODOS INVASIVOS EXISTENTES EN LA REGIÓN.....	55
7.1. SITUACION DEL MERCADO.....	56
7.1.1. Cadanza de valor.....	60
7.1.2. Análisis PEST.....	65
8. DOFA.....	67
9. PLAN ESTRATÉGICO QUE PERMITA DEFINIR LOS PLANES A SEGUIR PARA INCURSIONAR Y FORTALECER NUEVOS NICHOS DE MERCADOS EN LA REGIÓN.....	70
9.1. ESTRATEGIAS.....	70
9.1.1. Segmentación del mercado.....	70
9.1.2. Identificar el sector potencial.....	71
9.1.3. Proyección de ventas.....	73
9.1.4. Objetivos Estrategicos.....	76

9.1.5. Plan Táctico.....	78
9.1.6. Diseño de estrategias de marketing para Diacorsas.....	80
10. PLAN DE ACCIÓN PARA LA EMPRESA DIACORSAS A 5 AÑOS ESTIMADOS.....	81
11. CONCLUSIONES	90
12. RECOMENDACIONES.....	92
BIBLIOGRAFÍA.....	93

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1 Valores corporativos	28
Figura 2 Organigrama	29
Figura 3 Cubrimiento	31
Figura 4 Representación gráfica Consolidado factores de éxito.	47
Figura 5 Logo institucional	57
Figura 6 Logo institucional	57
Figura 7 Logo Institucional	58
Figura 8 Logo institucional.	59
Figura 9 logo institucional	60
Figura 13 cadena de valor operativa.	61
Figura 14 Cadena de valor DIACORSAS	62
Figura 10 Fortalezas y Debilidades DIACORSAS	67
Figura 11 Oportunidades y amenazas DIACORSAS.	68
Figura 12 Grafica de la DOFA	69
Figura 15 Área de cobertura.	72
Figura 16 Proyección ventas	73
Figura 17 Utilización del marketing.	80
Figura 19 Plan de acción	84
Figura 22 Mapa Estratégico.	89

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 consolidado de respuestas.	46
Tabla 2 Matriz PCI.	49
Tabla 3 Análisis PEST	65
Tabla 4 propuesta incremento ventas servicios.	76
Tabla 5 Iniciativas estratégicas.	76
Tabla 6 Iniciativas estratégicas de mercadeo.	79
Tabla 7 Programación de inversiones futuras.	86
Tabla 8 Plan Estratégico Mercadeo – Plan de acción.	88

RESUMEN

TÍTULO: PLAN ESTRATÉGICO PARA DIACORSAS*

AUTOR: LILIANA HERNÁNDEZ ARCE**

PALABRAS CLAVES: Plan, Estrategia, Objetivos estratégicos, Direccionamiento,

DESCRIPCIÓN:

En la actualidad DIACORSAS que es una empresa de servicios de exámenes invasivos, tiene la disposición de dos salas para el servicio de diagnóstico e intervencionismo cardiovasculares en el edificio de la Fundación Cardiovascular de Colombia con todos los diseños técnicos para el montaje de equipos y una sala para el departamento de Imágenes Diagnósticas, además de sucursales en la ciudad de Ibagué y Santa Marta dentro de las instalaciones físicas de la Fundación Cardiovascular.

Por lo anterior, el presente trabajo, tiene como finalidad formular e implementar el plan estratégico para DIACORSAS con miras a posicionar la compañía a Nivel Nacional en los próximos 5 años, para procedimientos de métodos invasivos.

Enfocando un estudio interno de la empresa a identificar factores de éxito, se pretende conocer el estado de la misma para aceptar estrategias de expansión y crecimiento; así mismo al realizar un estudio del entorno, se determina la situación real del sector, sus características principales y así permitir conocer el mercado de los exámenes y procedimientos de métodos invasivos, identificando las principales fortalezas y debilidades que deba asumir y ajustar con el nuevo enfoque empresarial, de igual forma formular un plan estratégico que permita definir los planes a seguir para incursionar y fortalecer nuevos nichos de mercados a nivel nacional.

Lo oportuno del proyecto radica en que permitirá a DIACORSAS, tener una visión clara para proyectar sus ingresos a atender nuevos nichos de mercados aprovechando las fortalezas empresariales con las que cuenta.

* Trabajo de Maestría

** Facultad de ingenierías Físico mecánicas. Escuela: de Estudios Industriales y Empresariales
Maestría en Gerencia de Negocios Director Ing. Orlando E Contreras

ABSTRACT

TITLE: STRATEGIC PLAN FOR DIACORSAS*

AUTHOR: LILIANA HERNANDEZ ARCE**

KEYWORDS: Plan, Strategy, Strategic Objectives, addressing.

DESCRIPTION:

In the DIACORSAS actualidad que es una empresa de servicios de Exámenes invasivos, tiene the back disposición salas para el servicio de diagnóstico e intervencionismo cardiovascular en el edificio Fundación Cardiovascular de Colombia con todos los diseños técnicos para el montaje de equipos y una sala para el departamento de Imágenes Diagnósticas, además de sucursales en la ciudad de Santa Marta Ibague y dentro de las instalaciones físicas Fundación Cardiovascular.

Por lo anterior, el trabajo present, tiene como el finalidad formular e implementar plane estratégico DIACORSAS para con miras a posicionar the compañía a Nivel Nacional en los próximos años 5, para procedimientos of métodos invasivos.

Enfocando a interno estudio de la empresa has identificar factores de éxito if pretende conocer el estado de la misma para aceptar estrategias of expansión crecimiento y; así mismo al realizar a estudio del entorno, is determina la situación real del sector, plus main características y así permitir conocer el mercado de los Exámenes y procedimientos of métodos invasivos, identificando las main fortalezas there debilidades that deba asumir there ajustar con el nuevo enfoque empresarial, igual forma formular of a flat los estratégico that define permita plan seguir para incursionar fortalecer y nuevos mercados niches of a nivel nacional.

Lo oportuno del proyecto is in which permitira has DIACORSAS, tener una visión clara para sus ingresos proyectar has atender niches nuevos de las aprovechando mercados fortalezas empresariales con las cuenta that.

* Master work

** Facultad de ingenierías Físico mecánicas. Escuela: de Estudios Industriales y Empresariales
Maestría en Gerencia de Negocios Director Ing. Orlando E Contreras

INTRODUCCIÓN

La planeación estratégica es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones, que le permite a una empresa hacer un estudio del entorno y la orientación que se debe recorrer en el futuro, esto en aras de adecuar sus metas y objetivos a los cambios y a las demandas que les impone a las organizaciones el entorno y lograr al máximo la eficiencia y calidad de sus prestaciones.

Lograr que un plan estratégico tenga éxito requiere de criterios para tomar las decisiones organizacionales diarias de igual forma se deben establecer parámetros o indicadores que permitan hacer seguimiento a dichas decisiones logrando monitorearlas o evaluarlas.

Enfocando estos apartes en términos de empresas especializadas en servicios del sector salud, no es fácil, ya que tiene factores que limitan el análisis de factores, ya que incide proporcionalmente en los niveles de atención, a mayor número de enfermedades, mayor número de servicios y exámenes especializados requeridos, por lo que se puede afirmar que éste cuenta con una serie de ventajas comparativas a otros sectores económicos.

Por lo anterior, el presente proyecto busca diseñar un plan estratégico que le permita a DIACORSAS fortalecer su modelo de negocio, a través del análisis interno y externo del sector, buscando el crecimiento empresarial, a través de una política de expansión a nuevos nichos de mercados nacionales.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los métodos invasivos, los cuales se caracterizan por la manipulación de productos químicos o materiales médicos al interior de un cuerpo u organismo, con el fin de realizar exámenes o pruebas específicas de orden médico; esto implica que se debe tener un cuidado especial con el paciente que recibe el servicio especializado. A ello se debe la importancia de tener la tecnología, el personal especializado y todas las condiciones fundamentales, para brindar un servicio con calidad. Día a día estos métodos han estado en aumento debido al incremento de enfermedades de alto costo, que generan que sea cada vez más, especializados los oferentes de estos procedimientos.

Tal como lo describe la Sociedad Colombia de Hemodinamia (SCH), quien es la encargada de regular este tipo de procedimientos con base en la normativa y legislación vigentes en el país, se cuenta con 13 ciudades que tienen instalados servicios de Hemodinamia. La Costa Norte cuenta con 12 centros de Hemodinamia, El centro del país con 35, y El eje Cafetero y el sur del país con 18 unidades donde se encuentran situadas las 2 sucursales de DIACORSAS, la competencia es cada vez más fuerte, pues tanto para el mercado objetivo las Entidades Responsables de Pago (ERP) y por los pacientes en general es de clara importancia encontrar centros de calidad y efectividad.

El problema al cual se encuentra enfrentada la compañía es claro la fuerte competencia en el país, llevándola a incrementar sus estrategias de mercado y repliegue de servicios obsoletos, mirando por tanto otros nichos de mercados, tales como los llanos orientales y Amazonía, que no cuentan fácilmente con estos servicios. Esto permite evidenciar una oportunidad significativa de alianzas con las ERP en pro de la atención de este tipo de población.

Para realizar el análisis en el país, orientando el estudio a los servicios de Métodos Invasivos, se encuentra en la capital del país (Santa de Fe de Bogotá) que existe el Colegio Colombiano de Hemodinamia e Intervencionismo Cardiovascular (CCH), así como las recomendaciones para el equipamiento de una sala de Hemodinamia, los requisitos para su acreditación y los servicios que se encuentran en el momento instalados en el país. Para este caso, la competencia a la que se enfrenta DIACORSAS en la ciudad de Bucaramanga donde se encuentra la sede principal son tres centros de Hemodinamia como lo son el Instituto del Corazón de Bucaramanga ubicado en la Clínica Chicamocha y con sede en la Clínica Carlos Ardila Lulle que cuenta con 11 años en el mercado, y el que se ha implementado alrededor de 2 años en Los Comuneros Hospital Universitario de Bucaramanga, anteriormente Clínica Comuneros. En el momento la construcción de dos Zonas Francas en Salud, como lo son FOSUNAB Y HIC, los cuales también contarán con servicios de Métodos Invasivos.

Es fundamental y partiendo de las entidades que ofertan este tipo de servicios especializados en la ciudad, realizar un plan Estratégico para el Servicio de Métodos Invasivos, logrando con ello motivar y desarrollar alternativas de servicio que brinden a los pacientes y solicitantes del servicio opciones frescas y dinámicas que garanticen su seguridad, prestar un servicio con calidad y trato humanizado que le permitan diferenciarse de los demás centros a través de personal altamente calificado, equipos de alta tecnología y que vayan a la par con el direccionamiento de la empresa.

Si bien en el país los centros de Métodos Invasivos, se han centrado en procesos como Hemodinamia y Electrofisiología la gran ventaja con la que cuenta la compañía, es que ha diversificado sus procesos a otros servicios invasivos como lo son: Clínica de Dolor, Gastroenterología, Neuroendovascular y Vascular Periférico, debido a la capacidad de los equipos y personal entrenado para ofrecerlos.

- En procedimientos de Clínica de dolor se realizan.
 - Inserción de catéteres epidurales para procedimientos de dolor
 - Implante de Neuroestimuladores
 - Simpatectomías Lumbares, Cervical
 - Bloqueos cervicales, lumbares.

- En procedimientos de Gastroenterología se realizan
 - Inserción de stent en vías biliares
 - Drenaje de Vías biliares
 - Colangiografías

- En procedimientos de Neuroendovascular
 - Panangiografías cerebrales
 - Tratamientos endovasculares de arterias cerebrales

- En procedimientos de Vascular Periférico.
 - Tratamiento Endovascular de aneurisma aorta – abdominal
 - Tratamiento Endovascular de aneurismas periféricos

1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo formular un plan estratégico en la empresa DIACORSAS, que permita a la compañía DIACORSAS posicionarse a Nivel Nacional en los próximos 5 años, en términos de los procedimientos de métodos invasivos que ofrece?.

1.2. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Para analizar esta problemática se requiere por lo tanto referenciar la información estadística que caracteriza la población que requiere este tipo de especialidades. Por ello y referenciando información oficial, como el DANE que afirma que Colombia cuenta con una población de 47.661.790 habitantes. De esta población según informes de las aseguradoras en Colombia, el porcentaje promedio de personas con enfermedades de alto costo, que consultan métodos invasivos diagnósticos, está en promedio en un 19.7% a nivel nacional¹, actualmente en el país solo en 13 ciudades se cuenta con servicios de Hemodinamia, pues es así como se denomina el servicio para el presente estudio.

En los últimos veinte años, el trabajo en el laboratorio de Hemodinamia ha logrado innovar y transformar de manera significativa, esto le ha permitido evolucionar a medida que han ido apareciendo nuevas modalidades diagnósticas y terapéuticas dentro del laboratorio, así como adquirir los requerimientos humanos, técnicos y recursos físicos. La finalidad de este documento es diseñar un plan estratégico que le permita al laboratorio de DIACORSAS crear estrategias que orienten el plan de acción necesario para posicionarse en el mercado nacional en los próximos cinco años y realizar alianzas para dar reconocimiento del mismo a nivel internacional.

¹ FCV. Org. Oficina de comunicaciones FCV. Departamento de mercadeo análisis de población consultante de enfermedades de alto costo. Proyección 2013.

La globalización de la economía requiere que dentro del Estado se formen organizaciones productivas de alta competitividad que generen valor agregado a la sociedad, a los clientes, al personal que trabaja para el sector público, privado y en general a todos los grupos de interés, bajo una concepción de organizaciones orientadas al logro y enfocada hacia una mejor prestación del servicio, recurriendo para esto a los modelos de desarrollo organizacional que más se ajusten a la naturaleza de cada entidad y a las actuales necesidades del Estado Colombiano.

Para cumplir con estos propósitos, en los últimos años el gobierno nacional ha venido trabajando en la consolidación de una visión del país a mediano y largo plazo, en la búsqueda del desarrollo y posicionamiento de las ventajas competitivas que contribuyan a alcanzar mayores niveles de desarrollo económico en la población colombiana. Es por esto que con la puesta en marcha de nuevas leyes para el sector salud, esta situación este dinamizando los procesos al interior de cada institución, logrando excelencia y competitividad en cada una de ellas.

Así bien, para DIACORSAS, lograr el posicionamiento de la imagen corporativa en el ámbito nacional apoyándose en un plan estratégico acorde a las necesidades del mercado, genera un reto para alcanzar metas y objetivos claros, afines a la misión y visión, además se convierte en un documento orientador coherente a políticas internas y que cumplen con un sistema de control interno, seguimiento y evaluación de los procesos dentro de la organización.

De otra parte, y observando las últimas reformas en salud que desde el Ministerio de Salud el Gobierno está implementado que día a día tocan los ingresos de las instituciones haciéndolas más vulnerables a todo servicio prestado y siempre buscando Instituciones que ofrezcan servicios de Calidad.

Debido a la puesta en marcha de varios servicios de alta complejidad (según el método requerido) en DIACORSAS en la Unidad de Métodos invasivos, se ha

visto la rotación de personal tanto en áreas asistenciales (enfermeras jefes, auxiliares de enfermería, camilleros) como administrativas (auxiliar de almacén, auxiliar de inventarios) que han conllevado a un gasto en rotación de personal, debido al no afianzamiento de valores y competencias al momento de ingresar el personal nuevo a la compañía y la falta de comunicación de sus deberes de acuerdo al manual de funciones para cada uno de los cargos para las cuales se les contrata.

Las falencias en una comunicación asertiva para abordar problemas en el servicio han dado resultados poco alentadores haciendo que el personal no esté comprometido con el desarrollo de la organización y exista la deserción del trabajador en otros casos realizar el trabajo solo por remuneración. Por ende el presente trabajo quiere encontrar un equilibrio entre las necesidades del mercado y las de la compañía, acompañando los procesos con calidad, motivación y servicio para el cliente interno y externo. Por esta razón se busca enfocar el estudio a formular la estrategia adecuada en manejo de inducción, motivación al talento humano, para buscar el crecimiento de la compañía en el tiempo. Es la satisfacción del empleado y su compromiso el que hace crecer toda organización.

Finalmente, es importante mencionar que son los profesionales y funcionarios de la institución quienes serán los principales agentes para hacer realidad la propuesta del Plan Estratégico, pues es a ellos a quien finalmente va dirigido este ejercicio, para buscar acciones que permitan la solución de los problemas que se presentan en el servicio.

1.3. ALCANCE

El alcance del presente proyecto radica en formular el plan estratégico para DIACORSAS con miras a posicionar la compañía a Nivel Nacional en los próximos 5 años, para procedimientos de métodos invasivos.

1.4. LIMITACIONES

- Cambios en la dirección y hermetismo administrativo de la empresa DIACORSAS que dificulten obtener información pertinente para el desarrollo del presente proyecto.
- Reserva de información que permita dar cumplimiento a los objetivos planteado en el presente proyecto.
- Dificultades microeconómicas que incidan en la ejecución del proyecto y afecten el cumplimiento de los objetivos del mismo.
- Cambios circunstanciales que impidan el desarrollo y cumplimiento de la metodología de investigación planteada.
- Canales de comunicación y consensos interrumpidos por políticas de la empresa que impidan el desarrollo de los objetivos planteados.

2. JUSTIFICACIÓN

Una organización debe ser pensada, reflexionada y evaluada de manera permanente y es función del líder gestionar todos los aspectos claves de la misma. La planeación estratégica es fundamental para determinar el horizonte que las empresas deben tomar, las gestiones administrativas necesarias para fortalecer su modelo de negocios y las estrategias que deben ser implementadas para que sus objetivos y metas organizacionales sean cumplidos.

La organización interna de DIACORSAS, presenta ciertas particularidades: ha iniciado el proceso de organizar por procesos tanto su modelo de gestión como el de atención, apuntando a la gestión por resultados, tratando de romper cualquier sectorización de los servicios y siempre se ubica en el centro de la escena al propio usuario de los procedimientos. Este modelo de organización interna, no usual en la mayoría de las instituciones del sector salud, genera ciertas dificultades que son necesarias de ser monitoreadas permanentemente.

Por lo anterior, y como es conocido el proceso de planificación estratégica es un compromiso de todos los participantes de una organización; la motivación al logro, al cumplimiento de indicadores y al seguimiento de resultados, requiere de compromiso y responsabilidad total, la planeación estratégica es una herramienta con plena vigencia y utilidad en la dirección de todo tipo de organizaciones, incluidas las organizaciones de salud.

El nivel de la organización al que el proceso de planeación estratégica es pertinente es función del tamaño de la unidad, de su complejidad y de la diferenciación del servicio que se presta. Un servicio de cardiología o una unidad de electrofisiología o de hemodinámica pueden ser un nivel adecuado siempre que su plan se alinee con otros eventualmente existente en niveles superiores.

Es el líder de cada unidad el responsable de promover el proceso de planeación, como parte esencial y nuclear de su función. El proceso para la planeación estratégica es programable, sistemático, racional y holístico e integra el largo, medio y corto plazo, lo que permite orientar la organización de salud hacia transformaciones relevantes y duraderas para el futuro

Con base en ello pensar en nuevas gestiones administrativas enfocadas al sector de servicios especializados de procedimientos invasivos es para DIACORSAS la oportunidad de orientar sus estrategias gerenciales y enfocarse en los cambios que la harán más competitiva, logrando con ello que su desarrollo le permita contrarrestar las debilidades presentadas en su administración.

3. OBJETIVOS

3.1. GENERAL

Formular e implementar el plan estratégico para DIACORSAS con miras a posicionar la compañía a Nivel Nacional en los próximos 5 años, para procedimientos de métodos invasivos.

3.2. ESPECÍFICOS

Desarrollar un estudio interno de la empresa para identificar factores de éxito.

Realizar un estudio del entorno que permita conocer el mercado de los servicios de métodos invasivos existentes en la región.

Formular un plan estratégico que permita definir los planes a seguir para incursionar y fortalecer nuevos nichos de mercados en la región.

Crear un plan de acción para la empresa DIACORSAS que le permita identificar el costo beneficio de la implementación de las estrategias dentro de los 5 años estimados.

4. DEFINICIÓN DEL CONCEPTO DE NEGOCIO

4.1. NOMBRE DE LA EMPRESA

Diagnósticos Cardiológicos Especializados S.A.S., DIACORSAS.

4.2. MODELO DE NEGOCIO

Diagnósticos Cardiológicos Especializados S.A.S., DIACORSAS, nació el 29 Octubre de 1992 con sede única en el sexto piso de la Clínica Carlos Ardila Lulle, en la Carrera 24 No. 154 -106 del Municipio de Floridablanca-Santander, ofreciendo inicialmente servicios de Diagnóstico Cardiovascular Invasivo y tres años más tarde de Electrofisiología.

En Noviembre de 1997, con el propósito de fortalecer su reconocimiento como una empresa de Diagnóstico Cardiovascular, DIACORSAS adquiere un área de 1426.10 Mts2 dentro del Edificio del Instituto del Corazón de Floridablanca ubicado en la Calle 155a No 23-58 de este municipio, sede a la que se traslada para cooperar con el Instituto del Corazón de Floridablanca, clínica especializada y de gran reconocimiento en el campo investigativo para el diagnóstico y tratamiento de patologías cardiovasculares.

En Octubre del año 2001 DIACORSAS toma en arrendamiento por un tiempo de 15 años la Clínica Nueva ubicada en la ciudad de Ibagué (Tolima) y se la entrega en administración delegada a la Fundación Cardiovascular de Colombia, operando con el nombre de Instituto del Corazón de Ibagué-ICI.

El 23 de Enero de 2007 ofrece los servicios de Rayos X, Ecografía, Tomografía, Hemodinamia, Electrofisiología y Neurología, en la ciudad de Santa Marta en la antigua Clínica del Seguro Social ubicada en la Cra 4 No 26A- 71 Piso 1, llamada hoy Instituto del Corazón de Santa Marta- ICS.

El 1 de Diciembre 2008 DIACORSAS adquiere la antigua Clínica del Seguro Social en la ciudad de Manizales; una edificación de 10 pisos, levantada sobre un terreno de 10,300 Mts², registrada ante el Ministerio de Protección social como una IPS de nivel de atención 3 y se la entrega en administración delegada a la Fundación Cardiovascular de Colombia, operando con el nombre de Instituto del Corazón de Manizales- ICM.

Actualmente su sede principal se encuentra en el piso 1^a del edificio Instituto del Corazón de Floridablanca, en donde también funcionan cinco salas para los servicios de estudios de imágenes diagnósticas, entre los que se encuentran: Rayos X, Tomografía, Resonancia Magnética, Medicina Nuclear y Ecografía. Además cuenta con cuatro salas ubicadas en el cuarto piso de esa entidad, en las que se realizan procedimientos de Métodos Invasivo de Hemodinamia, Electrofisiología, Neurología, Gastroenterología, Endovascular y Clínica del dolor. Todos estos servicios acompañados de una línea jerárquica que cuenta con Junta Directiva, Revisor Fiscal, Coordinación de de Talento Humano, Dirección de Compras, Coordinación Contable, Dirección Financiera, Dirección Jurídica, Coordinación de Mantenimiento, cada una de ellas encargadas de proporcionar los elementos necesarios para el desarrollo a término de los servicios ofertados por la compañía.

Bajo la figura de administración delegada, la Fundación Cardiovascular de Colombia ha brindado toda su experiencia y conocimiento a las clínicas: DIACORSAS, sucursal Instituto del Corazón de Ibagué y DIACORSAS, sucursal Instituto del Corazón de Manizales.

A lo largo de estos 21 años, en búsqueda de su visión, DIACORSAS se ha venido consolidando como uno de los principales centros prestadores de salud en el país. El aporte a las regiones santandereanas, magdalenenses, tolimenses y caldenses ha sido importante pues ha contribuido al bienestar de las comunidades al ser una de las principales fuentes en la generación de empleo. DIACORSAS cuenta en la actualidad con 900 colaboradores directos.

La llegada de nuevos inversionistas ha hecho que la Compañía se re direcciona a nuevos objetivos y logros como nuevos proyectos y acreditación de las clínicas. Es por esto la importancia de realizar un plan estratégico que le permita a la compañía un posicionamiento y fortalecimiento del negocio.

Para el desarrollo del plan estratégico, se revisó las líneas de servicios prestados por la compañía, el caso a estudiar se enfocará en el servicio de Métodos Invasivos. Que, si bien la alta experiencia con la que se cuenta en el momento, se deba proponer un plan para seguir expandiendo en un mercado que es tan competitivo como lo es el del sector salud, teniendo en cuenta la evolución de la medicina intervencionista a través de los años y sobre todo en la última década. Las normativas cualitativas y referencias cuantitativas de recursos físicos y humanos, y las constantes innovaciones, sugerencias y propuestas a nivel nacional e internacional hace necesario implementar estrategias que consoliden y fortalezcan su posicionamiento en todos los nichos de mercados que se requiera, tanto a nivel nacional como internacional.

4.3. MISION

DIACORSAS es una empresa privada del sector salud, orientada a satisfacer las necesidades de la comunidad, mediante la prestación de servicios con altos estándares de calidad.

4.4. VISION

DIACORSAS se posicionará como una de las empresas más reconocidas y de mayor prestigio a nivel nacional e internacional, ofreciendo una amplia gama de servicios de salud con tecnología de punta y con altos estándares de calidad

Figura 1 Valores corporativos

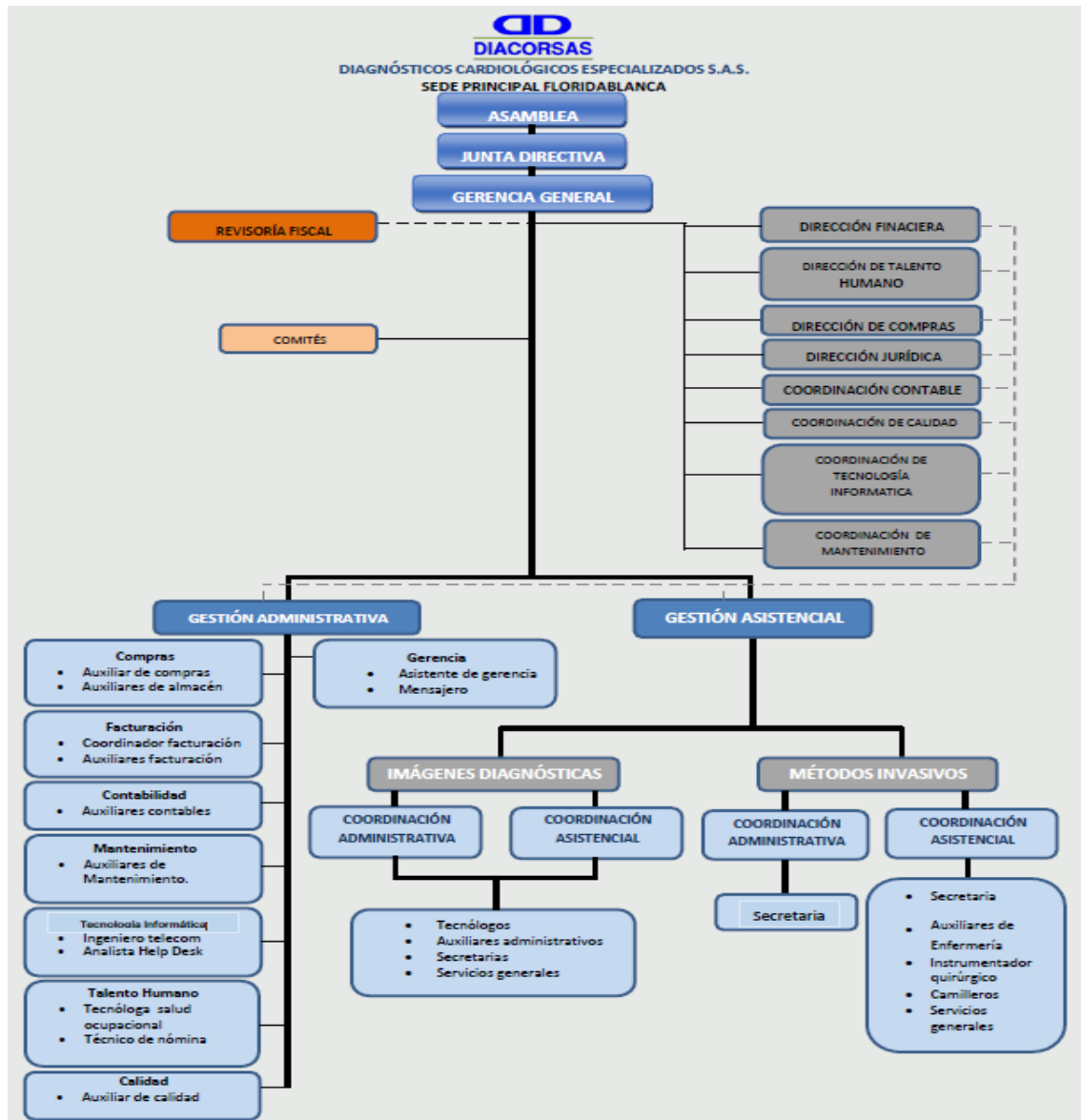


Fuente: Fuente: DIACORSAS. Valores Institucionales [en Línea] [citado 18 de septiembre de 2015] disponible en: <http://diacorsas.com/2013-11-18-13-46-30/valores-institucionales>

4.5 EQUIPO DE TRABAJO

DIACORSAS cuenta con un organigrama distribuido como se evidencia en la figura 2.

Figura 2 Organigrama



Fuente: DIACORSAS. Organigrama Principal [en Línea] [citado 18 de septiembre de 2015] disponible en: <http://diacorsas.com/2013-11-18-13-46-30/organigrama-principal>

4.6. FUNCIÓN EMPRESARIAL

Brindar todo el conocimiento y soporte a las sedes de DIACORSAS Santa Marta, DIACORSAS Instituto del Corazón de Ibagué y DIACORSAS Instituto del Corazón de Manizales. A través de un contrato de Administración Delegada para las sedes de Ibagué y de Manizales, el principal cliente y aliado estratégico es la “Fundación Cardiovascular de Colombia o FCV” que brinda toda su experiencia a las clínicas, direccionándolas hacia una cultura de excelencia en la calidad en las que priman los ejes de Atención en Salud: Gestión centrada en el Paciente y su Familia, Humanización en la Atención, Seguridad del Paciente, Gestión de la Tecnología, Gestión del Riesgo con alto grado de compromiso Ambiental y Social, los principales servicios se concentran en Ecografía, Tomografía, Rayos X, Resonancia Magnética, Medicina Nuclear, Hemodinamia, Electrofisiología, Neurointervencionismo, Gastroenterología, Endovascular y Clínica del Dolor.

4.7. CUBRIMIENTO

DIACORSAS tiene cubrimiento en las ciudades de Ibagué, Santa Marta, Manizales y Floridablanca su sede principal, donde presta sus servicios basándose en sus valores corporativos.

Figura 3 Cubrimiento



Fuente: DIACORSAS. Sedes [en Línea] [citado 18 de septiembre de 2015] disponible en: <http://diacorsas.com/2013-11-18-13-46-30/>

4.8. LINEAMIENTOS de calidad

De acuerdo a la empresa DIACORSAS, se referencia desde la alta dirección define sus lineamientos de calidad a través de los siguientes ejes:

En DIACORSAS, compañía dedicada a la satisfacción de las necesidades de salud de la comunidad, trabajamos para garantizar y mejorar permanentemente los niveles de calidad en cada uno de nuestros procesos, con la intención de:

Ofrecer servicios confiables, seguros y altamente competitivos que satisfagan las necesidades y expectativas de nuestros clientes, sus familias y la comunidad en general.

Desarrollar las competencias de nuestro Talento Humano para propender siempre por un óptimo desempeño en cada una de las áreas de la organización.

Fortalecer la cultura organizacional través de programas y actividades que permitan la participación y el compromiso de los colaboradores en beneficio propio y de la comunidad.

Desarrollar políticas y actividades que conduzcan a mejorar el bienestar de nuestros colaboradores y sus familias.

Propender por el mejoramiento continuo de nuestro Sistema de Gestión de la Calidad.

Incrementar el nivel de satisfacción de nuestros clientes, proveedores, aliados estratégicos, socios y comunidad en general a través de una óptima gestión de recursos.

5. MARCO DE REFERENCIA

5.1. Marco teórico.

5.1.1. Hemodinamia. La palabra Hemodinamia se divide en 2, Hemo Sangre, Dinamia movimiento, por lo cual Hemodinamia es el estudio del movimiento de la sangre²

5.1.2. Servicios de Hemodinamia. En el servicio de Hemodinamia se realizan técnicas de diagnóstico y/o tratamiento de tipo invasivo, las cuales introducen un catéter o "sonda hueca" por los vasos sanguíneos y, con ayuda de rayos X y medio de contraste, estudian las arterias cerebrales y periféricas, las cavidades del corazón, válvulas cardíacas, malformaciones congénitas cardíacas y estudios relacionados con la actividad eléctrica del corazón, tanto para pacientes adultos como para pediátricos.³

5.1.3. Planeación Estratégica. Peter Drucker propone que el desempeño de un gerente será juzgado mediante el doble criterio de la eficacia – la habilidad para hacer las cosas "correctas" – y la eficiencia – la habilidad para hacerlas "correctamente". De estos dos criterios, Drucker sugiere que; la efectividad es más importante, ya que ni el más alto grado de eficiencia posible podrá compensar una selección errónea de metas.⁴

Estos dos criterios tienen un paralelo con los dos aspectos de la planeación: establecer las metas correctas y después elegir los medios correctos para

² HOSPITAL DE LOS ÁNGELES. Hemodinamia [en línea].[citado septiembre 20 de 2015]
Consultado de : http://hospitalesangeles.com/saludyvida/articulo.php?id=1833&llave_seccion=5

³ Ibíd.

⁴ SERNA GÓMEZ Humberto, Gerencia Estratégica editorial, 3R editores

alcanzar dichas metas. Ambos aspectos de la planeación son vitales para el proceso administrativo.

Pero nace la pregunta de ¿Qué es estrategia? Revisando autores se encuentra la siguiente información:

“La definición de metas y objetivos a largo plazo de una empresa, la adopción de acciones y la asignación de recursos necesarios para la consecución de estos objetivos”⁵

“La estrategia empresarial, es una palabra, es ventaja competitiva. El único propósito de la planeación estratégica es permitir que la empresa obtenga, tan eficientemente como sea posible, una ventaja sostenible para sus competidores. La estrategia corporativa supone, así, un intento de alterar las fortalezas relativas de la compañía para distanciarse de sus competidores de la manera más eficiente”⁶.

“La creación de una posición de mercado única y con contenido que incluya una serie de actividades diferenciadoras”⁷. La estrategia radica en realizar las actividades de forma distinta a los rivales.

“Es el proceso a través del cual los que guía la organización crean una visión de (imaginan) su futuro y desarrollan los procedimientos y las operaciones que se necesitan para conseguir ese futuro. Leonard Goodstein, Timothy Nolan y J. William Pfeiffer.

⁵ ALFRED D. CHANDLER JR., STRATEGY AND STRUCTURE: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. 1982

⁶ KENICHI Ohmae, The Mind of the Strategist. Harmondsworth: Penguin Books, 1983

⁷ PORTER, Michael E. La Ventaja Competitiva De Las Naciones. Javier Vergara Editor, Buenos Aires, Argentina, 1991.

Para realizar un modelo estratégico se cuenta con una gran variedad de autores los cuales proponen métodos para realizar una estrategia algunos autores proponen las siguientes metodologías.

El Balance Scorecard, creado por Robert S. Kaplan⁸ y David P. Norton. En 1992 revolucionaron el pensamiento convencional sobre la medición del desempeño y lograron que sea una herramienta tanto para los directivos como empleados si se está cumpliendo con los objetivos estratégicos y directrices propuestos.

El Balanced Scorecard reconoce la importancia de la perspectiva financiera, ya que un objetivo de la organización será obtener rentabilidad para sus inversionistas. No obstante complementa esa perspectiva (en la que generalmente se cosecha el fruto del trabajo del pasado) con otras perspectivas que brinden ese sabor de lo que se puede esperar en el futuro. Tradicionalmente las perspectivas adicionales son la perspectiva del cliente, la perspectiva de los procesos internos y la perspectiva del aprendizaje y crecimiento.

Los beneficios que trae el Balanced Scorecard⁹ a una organización pueden agruparse en cuatro:

1. Clarificar la visión, misión y estrategia de la empresa.
2. Comunicar y vincular los objetivos estratégicos con medidas.
3. Fijar objetivos y alinear iniciativas estratégicas
4. Fomentar el aprendizaje y la retroalimentación de la estrategia para su mejora continua.

5.1.4. Matriz DAFO. Matriz DAFO, sin lugar a dudas un modelo que permite conocer los enfoques dentro y fuera de la organización, como se encuentra, como se proyecta y las diferentes opciones de toma de decisiones. Por medio de un

⁸ KAPLAN, Robert S. y NORTON, David. Usar el Balanced Scorecard como un sistema de gestión estratégica Harvard Business Review | Julio 2007

⁹ Ibid.

análisis externo muestra la organización con sus oportunidades y amenazas. Albert S. Humphrey quien fue citado por Chapman¹⁰.

El autor David¹¹ define la matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA) como una herramienta muy importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias:

Las estrategias FO: Utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar al máximo las tendencias y los acontecimientos externos, es decir, las oportunidades. Cuando una empresa tiene debilidades importantes, se esforzará por superarlas y convertirlas en fortalezas y cuando hace frente a amenazas importantes, intentará evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

Las estrategias DO: tienen como objetivo superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

Las estrategias FA: Utilizan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el efecto de las amenazas externas.

Las estrategias DA: Son tácticas defensivas dirigidas a la reducción de debilidades internas y a evitar las amenazas externas. Una organización que se enfrenta a numerosas amenazas externas y debilidades internas se encontrará con certeza en una posición precaria

Una fortaleza de la organización es alguna función que ésta realiza de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del personal con atributos psicológicos y su evidencia de competencias. Otro aspecto identificado como una

¹⁰ CHAPMAN, Alan. Análisis DOFA y análisis PEST. Gerencia y Negocios en Hispanoamérica. Mayo 29 2010. Reino Unido.[en línea] [consultado 29 Mayo 2010]. Disponible en Internet: <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=544>

¹¹ F. R. David, Conceptos de administración estratégica. México: Pearson Educación. 2008.

fortaleza son los recursos considerados valiosos y la misma capacidad competitiva de la organización, como un logro que brinda la organización y una situación favorable en el medio social. Una debilidad de una organización se define como un factor considerado vulnerable en cuanto a su organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, colocándola en una situación considerada débil.

Para Porter¹², las fortalezas y oportunidades son, en su conjunto, las capacidades, es decir, el estudio tanto de los aspectos fuertes como débiles de las organizaciones o empresas competidoras (productos, distribución, comercialización y ventas, operaciones, investigación e ingeniería, costos generales, estructura financiera, organización, habilidad directiva, etc)

Estos talones de Aquiles de situaciones pueden generar en la organización una posición competitiva vulnerable. Es posible destacar que acerca del procedimiento para el análisis FODA, que una vez identificados los aspectos fuertes y débiles de una organización se debe proceder a la evaluación de ambos, es decir, de las fortalezas y las debilidades. Es importante destacar que algunos factores tienen mayor preponderancia que otros, como lo plantea Strickland, al denominar el análisis FODA como la construcción de un balance estratégico, mientras que los aspectos considerados fuertes de una organización son los activos competitivos, y los débiles son los pasivos también competitivos.

5.1.5. Diamante de Porter. “El modelo de Diamante de Porter”¹³, también encierra grandes factores que involucran la institución y todo su compendio, este modelo enseña a conocer los grandes retos a los que se debe enfrentar y alcanzar altos niveles de productividad es decir la capacidad de usar con eficiencia y creatividad la mano de obra, los recursos y el capital fuente de todo movimiento.

¹² PORTER, M. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, capítulo III, Marco de referencia para el análisis de la competencia, Editorial CECOSA, pp. 71, 84 y 85.

¹³ Ibíd.

1. Condiciones de los factores. La posición de la nación en lo que concierne a mano de obra especializada o infraestructura necesaria para competir en un sector dado.
2. Condiciones de la demanda. La naturaleza de la demanda interior de los productos o servicios del sector.
3. Sectores afines y de apoyo. La presencia o ausencia en la nación de sectores proveedores y sectores afines que sean internacionalmente competitivos.
4. Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa. Las condiciones vigentes en la nación respecto a cómo se crean, organizan y gestionan las compañías, así como la naturaleza de la rivalidad doméstica.

La estrategia, la estructura y la rivalidad entre las firmas: El mundo está dominado por condiciones dinámicas. La competencia directa impulsa a las firmas a trabajar para aumentar su productividad y eficiencia lo que las hace ser más competitivas cada día, la exigencia del cliente permite este dinamismo en las empresas y ejercen presión que obliga hacer más competitivos e innovadores y que busquen ante todo productos de calidad.

La condición de los factores. Al contrario de la sabiduría convencional, Porter discute que los factores dominantes de la producción (o los factores especializados), son creados y no heredados. Los factores especializados de la producción son:

- Trabajo experto (calificado)
- Capital
- Infraestructura.

Los factores no claves o los factores de uso general tales como el trabajo no calificado y materias los puede obtener cualquier compañía, por lo tanto no generan ventaja competitiva sostenible. Sin embargo los factores especializados,

implican una fuerte y constante inversión, son más difíciles de copiar, esto crea una ventaja competitiva, porque si otras firmas no pueden copiar fácilmente estos factores, estos se vuelvan factores valiosos de ventaja competitiva¹⁴a.

Si bien todos los actores involucrados en la organización juegan un papel importante no se puede dejar de mencionar que para la institución protagonista de esta investigación, todas las propuestas realizadas por este afectan de forma directa la organización como el Gobierno. El papel del gobierno en el modelo del Diamante de Porter es actuar como un catalizador y desafiador, es animar a empujar a las compañías para que levanten sus aspiraciones y se muevan a niveles más altos de desempeño competitivo. Debe animar a las compañías para que levanten su desempeño, estimulen la demanda primaria por productos avanzados, se enfoquen en la creación de factores especializados; y estimular la rivalidad local limitando la cooperación directa y haciendo cumplir las regulaciones anticompetitivas.

Para seguir en el entorno de la problemática debido a rotación de personal, el malestar que demuestran los empleados a la hora de ejercer sus labores se encuentra otra metodología que ayuda a buscar las necesidades, dar una dimensión piramidal para buscar el alineamiento con la estrategia de la compañía.

5.1.6. La metodología a utilizar es la Pirámide de Maslow¹⁵. La pirámide de Maslow, o jerarquía de las necesidades humanas, es una teoría psicológica propuesta por Abraham Maslow en su obra Una teoría sobre la motivación humana (en inglés, A Theory of Human Motivation) de 1943, que posteriormente amplió, obtuvo una importante notoriedad, no sólo en el campo de la psicología sino en el ámbito empresarial del marketing o la publicidad. Maslow formula en su teoría una jerarquía de necesidades humanas y defiende que conforme se

¹⁴ Op Cit. CHAPMAN, Alan

¹⁵ MASLOW, A. (1985). El hombre autorrealizado: hacia una psicología del ser. Bs. Aires: Troquel

satisfacen las necesidades más básicas (parte inferior de la pirámide), los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados. Likert¹⁶, por su parte establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima.

Variables Causales: Definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se cita la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones competencias y actitudes.

Variables intermedias: Este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento comunicación y toma de decisiones.

Variables finales: estas variables surgen como resultado del efecto de las dos anteriores, y se orientan a establecer los resultados obtenidos para la organización, productividad, ganancia y pérdida

En la teoría del clima organizacional de Likert, realizada las investigaciones para el Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad de Michigan, pretende explicar cómo el liderazgo en la organización está directamente ligado al compromiso de los empleados y en el desarrollo de las actividades diarias. Siempre sin dejar de lado el compromiso que requiere los niveles jerárquicos.

Luego del estudio se concluye los siguientes factores que influyen en el clima organizacional.

- Flujo de comunicación

¹⁶ GARCÍA, M., IBARRA, L. Y CONTRERAS, C. Diagnóstico de Clima Organizacional del Departamento de Educación de la Universidad de Guanajuato. 2007.

- Práctica de toma de decisiones
- Interés por las personas
- Influencia en el departamento
- Excelencia tecnológica
- Motivación

5.1.7. Análisis PESTEL¹⁷. “El PESTEL funciona como un marco para analizar una situación, y como el análisis DOFA, es de utilidad para revisar la estrategia, posición, dirección de la empresa, propuesta de marketing o idea” Es así que “el análisis PESTEL utiliza cuatro perspectivas, que le dan una estructura lógica que permite entender, presentar, discutir y tomar decisiones”.

Estas cuatro dimensiones son una extensión de la tradicional tabla de Ventajas y Desventajas. “La plantilla de PEST promueve el pensamiento proactivo, en lugar de esperar por reacciones instintivas”. La metodología para realizar un análisis de este tipo no está definida, sin embargo, se aconseja hacerlo por modelo de una tormenta de ideas, juegos entre equipos de diferentes áreas de la organización o cualquier metodología grupal, todo lo anterior sustentado en una investigación profunda ya que esto servirá como base en un futuro para hacer el análisis y planteamiento estratégico de la organización. Así mismo se recomienda hacer este análisis (externo) antes de hacer el interno a través de la matriz DOFA, esto debido a que basado en las particularidades externas (del entorno) podremos hacer un análisis de las variables internas aún más exacto.

Otro factor que cobra importancia al hacer un análisis de la organización es el de los actores involucrados en la operación de la misma ya sean internos o externos. Los actores son los representantes de intereses particulares en el entorno de la organización. Los principales grupos son los clientes, los inversionistas, los

¹⁷ JOHNSON Gerry, SCHOLLES Kevan, WHITTINGTON Richard. Dirección estratégica. Editorial Prentice Hall. Pág. 65.

empleados, el gobierno, la competencia, en fin, son varios grupos los cuales dependerán también del mercado en el que se desenvuelva la organización.

Finalmente, “es particularmente importante que el marco de análisis PESTEL se utilice para fijarse en el impacto futuro de los factores del entorno, que puede ser distinto de su impacto actual. Cuando hay un gran grado de incertidumbre sobre los cambios futuros del entorno puede resultar útil el planeamiento de escenarios”.

5.2. MARCO NORMATIVO

Decreto 1011 de 2.006 por el cual se establece el Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la Atención de Salud del Sistema General de Seguridad Social en Salud y sus resoluciones reglamentarias.

Resolución 1043 de 2006, por la cual se establecen las condiciones que deben cumplir los prestadores de servicios de salud para habilitar sus servicios e implementar el componente de auditoria para el mejoramiento de la calidad de la atención y se dictan otras disposiciones.

Resolución 2680 de 2007 modificó la Resolución 1043. Resolución 3763 de 2007 modificó parte del anexo técnico.

Resolución 1445 de 2006, por la cual se definen las funciones de la entidad acreditadora y se adoptan otras disposiciones.

Resolución 1446 de 2.006, por la cual se define el Sistema de Información para la Calidad y se adoptan los indicadores de monitoria del Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la Atención en Salud.

Circular 030 de 2006, Instrucciones en materia de indicadores de calidad para evaluar la oportunidad, accesibilidad, continuidad, pertinencia y seguridad en la

prestación de los servicios de salud en las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud; los 10 indicadores de calidad y los respectivos estándares en los procesos prioritarios de atención en salud (Auto evaluación de la red prestadora y Atención al Usuario) en las Entidades Promotoras de Salud cualquiera sea su naturaleza jurídica y régimen de salud que administren, incluyendo las empresas de medicina pre pagada y los requerimientos de información.

Ley 872 de 2.003, por la cual se crea el Sistema de Gestión de la Calidad en la Rama Ejecutiva del Poder Público y en otras Entidades Prestadoras de Servicios, aplicando la NTCGP 1000:2004

Decreto 1599 de 2005, por el cual se adopta el modelo estándar de control Interno para el estado colombiano conforme de la Ley 87 de 1993, por la cual se establecen normas para el ejercicio de control interno en las entidades y organismos del estado.

Circular conjunta 018 de 2006, da compatibilidad al sistema de gestión de la calidad y el modelo estándar de control interno en las entidades u organismos distritales.

6. ESTUDIO INTERNO DE LA EMPRESA PARA IDENTIFICAR FACTORES DE ÉXITO.

Con el propósito de efectuar una adecuada implementación del plan estratégico en la empresa DIACORSAS, se hace necesario conocer el estado actual, sus factores de éxito, sus fortalezas, oportunidades y direccionamiento en cuanto a la sostenibilidad y las metas propuestas.

DIACORSAS presta servicios de diagnóstico y terapia vascular, electrofisiología, clínica de dolor e imágenes diagnósticas, ubicada en el municipio de Floridablanca, área metropolitana de Bucaramanga, Santander. Realiza procedimientos de alto nivel de complejidad de la cardiología como el servicio de hemodinamia. Esta es una especialidad relativamente nueva, que si bien tiene sus comienzos en el siglo XIX la gran parte de la historia se desarrolla en estos últimos años con el advenimiento de la angioplastia y la colocación de stents, constituyéndose en una especialidad noble y pujante y en constante crecimiento.

En DIACORSAS el servicio de hemodinamia cuenta con un personal idóneo y calificado por los más altos niveles académicos y asistenciales; su recurso médico está dotado de 3 hemodinamistas (2 MD intervencionistas de adultos y 1 MD. intervencionista pediátrico) y demás personal paramédico, allí se realizan procedimientos como cateterismos coronarios y periféricos diagnósticos, angioplastias coronarias y periféricas, valvulotomías mitrales, aórticas y pulmonares, cierres de defectos septales auriculares o ventriculares, foramen ovals y ductos arteriosos persistentes con dispositivos endovasculares manejando tecnología de punta que le permite ofrecer al cliente altos niveles de

confiabilidad, eficiencia y liderazgo en el tratamiento de su patología cardíaca y vascular periférica.

Actualmente DIACORSAS no solo maneja el servicio de hemodinamia sino de las salas de electrofisiología (procedimientos invasivos como implantes de marcapasos cardíacos, estudios electrofisiológicos, implantes de cardiodesfibriladores y Resincronizadores) clínica del dolor (implantes de neuroestimuladores espinales, procesos de radiofrecuencia, bloqueos simpáticos , implantes de catéteres epidurales etc.) radiología digital especializada, tomografía multicorte y angiotac, todos estos administrados por una organización jerárquica que cuenta desde una junta directiva, revisor fiscal gerente general y de procesos de apoyo como: los departamentos de facturación ,contabilidad, compras, almacén, sistemas enfermera administrativa y de procesos técnicos donde se encuentra todo el personal asistencial como médicos radiólogos, tecnólogos en radiología, personal de enfermería, secretarias de sala y de radiología y servicios generales.

Para la realización del diagnóstico organizacional se requiere partir desde el origen mismo de la empresa, de su misión, visión, objetivos y propósitos. Con base a ellos se fijan las estrategias necesarias para lograrlos. Cada estrategia irá encaminada hacia la consecución de cada uno de los objetivos y lineamientos de la empresa.

Las estrategias hacen referencia de cómo lograr un objetivo, y estas deberán ser lo más eficiente posible. Sin olvidar por ende, que casi toda organización dispone de unos recursos limitados los que deben ser correctamente administrados con el fin de maximizar sus utilidades, lo que hace imperativo diseñar unas estrategias con base en la situación real de la empresa. Esto quiere decir que se debe realizar un estudio y un análisis interno de la organización que permita conocer a fondo tanto las debilidades como las fortalezas, las oportunidades y amenazas de la empresa, y es esta herramienta la que nos va a permitir hacer un diagnóstico de la


empresa, del cual se partirá para rediseñar las estrategias o para crearlas desde cero si es que estas no existen.

Con base en lo anterior, se realizó un análisis interno, logrando la participación de los jefes de área (Financiera, mantenimiento, sistemas, talento humano, compras, Calidad, Jefe Asistencial y Alta Gerencia), aplicando una lista de chequeo de los factores de éxito más importantes para el planteamiento estratégico requerido, los cuales están diseñados para determinar la pertinencia estratégica de los servicios de hemodinámica y gestión, en cada una de las dependencias de DIACORSAS, obteniendo el siguiente panorama.

6.1. RESULTADOS DEL DIAGNOSTICO INICIAL

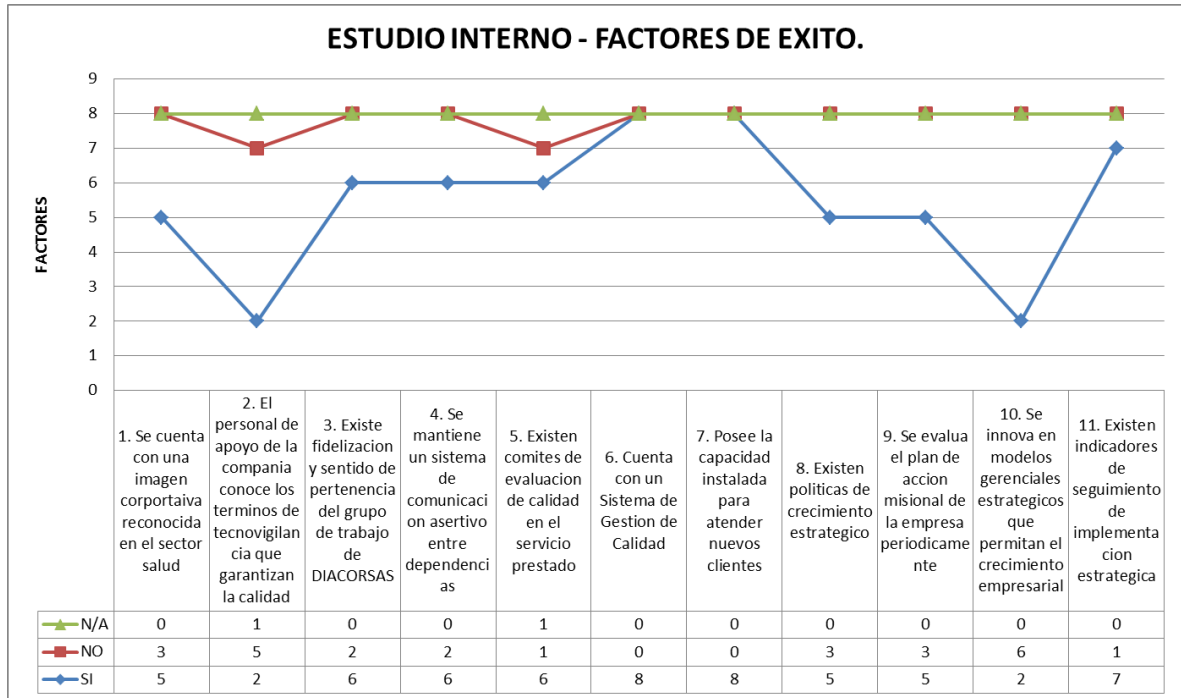
La siguiente tabla muestra el resultado de la condición inicial de los componentes de la formulación estratégica evaluados en DIACORSAS.

Tabla 1 consolidado de respuestas.

					
FACTORES A ESTUDIO	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES	
1. Se cuenta con una imagen corporativa reconocida en el sector salud	5	3	0		
2. El personal de apoyo de la compañía conoce los términos de tecnovigilancia que garantizan la calidad	2	5	1		
3. Existe fidelización y sentido de pertenencia del grupo de trabajo de DIACORSAS	6	2	0		
4. Se mantiene un sistema de comunicación asertivo entre dependencias	6	2	0		
5. Existen comités de evaluación de calidad en el servicio prestado	6	1	1		
6. Cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad	8	0	0		
7. Posee la capacidad instalada para atender nuevos clientes	8	0	0		
8. Existen políticas de crecimiento estratégico	5	3	0		
9. Se evalúa el plan de acción misional de la empresa periódicamente	5	3	0		
10. Se innova en modelos gerenciales estratégicos que permitan el crecimiento empresarial	2	6	0		
11. Existen indicadores de seguimiento de implementación estratégica	7	1	0		

Nota: Los valores aquí expresados se califican de 1 a 10.

Figura 4 Representación gráfica Consolidado factores de éxito.



Se observa según el análisis interno que existen falencias en la comunicación asertiva entre dependencias, lo que implica que debe revisarse la colaboración entre unidades que permitan la satisfacción de clientes tanto internos como externos; así mismo, el personal de apoyo de la compañía no conoce en su totalidad los términos de tecnovigilancia limitando el conocimiento al personal asistencial únicamente. De igual forma una falencia significativa se encuentra arraigada en la innovación de modelos gerenciales estratégicos, que impiden un correcto crecimiento empresarial.

Por otra parte dentro de los factores de éxito DIACORSAS cuenta con características muy puntuales que la hacen auto sostenible y que requieren de planes de mejora específicas que permitirán el mejoramiento continuo de la empresa, entre los cuales se destacan:

- Imagen reconocida en el sector Salud, sin embargo aquí hay que aclarar que DIACORSAS por participar activamente con la FCV tiende a perder o fusionar su imagen en Bucaramanga y su AMB.
- Existe una fidelización y un gran sentido de pertenencia del equipo colaborador de DIACORSAS.
- Existe un comité permanente que realiza los controles de calidad.
- Cuenta con un sistema de gestión de calidad.
- Posee la capacidad instalada para atender nuevos clientes.
- Existen indicadores de gestión estratégica.

De igual forma y teniendo en cuenta que es primordial para el plan estratégico diseñar estrategias que refuercen y mejoren los procesos de DIACORSAS, existen algunos aspectos que hay que tener en cuenta para aplicar planes de mejora como son:

- La comunicación asertiva de las dependencias
- La evaluación del plan de acción misional de la empresa periódicamente.
- La existencia de políticas de crecimiento estratégico
- La constante capacitación del personal en la motivación al logro y la tecnología vigilancia del servicio prestado.

Por lo anterior se aplicó una matriz PCI, de acuerdo a la metodología presentada en el plan de proyecto, esto con el fin de autoevaluar los factores internos en que la empresa se desarrolla, para determinar la capacidad interna, junto a los factores principales de impacto.

Tabla 2 Matriz PCI.

CAPACIDAD	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1. DIRECTIVA									
Imagen Corporativa, responsabilidad social.	X							X	
Uso de planes estratégicos, análisis estratégicos.			X				X		
Evaluación y pronóstico del medio				X			X		
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes					X		X		
Flexibilidad estructura organizacional		X						X	
Comunicación y control gerencial				X			X		
Orientación empresarial	X						X		
Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa		X						X	
Habilidad para responder a la tecnología cambiante		X					X		
Habilidad para manejar la inflación					X			X	
Agresividad para enfrentar la competencia					X		X		
Sistemas de Control				X			X		
Sistema de toma de decisiones	X						X		
Evaluación de la gestión		X						X	

CAPACIDAD	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
2. TECNOLÓGICA									
Habilidad técnica y de manufactura.			X						X
Capacidad de innovación					X			X	
Nivel de tecnología utilizado en los productos	X						X		
Fuerza de patentes						X			X
Valor agregado al producto		X						X	
Economía de escala					X			X	
Nivel tecnológico	X						X		
Aplicación de tecnología	X						X		
Nivel de integración con otras áreas					X			X	

CAPACIDAD	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
3. TALENTO HUMANO									
Nivel académico del talento	X						X		
EXperiencia Técnica	X						X		
Estabilidad laboral				X				X	
Rotación de personal				X			X		
ausentismo					x				x
pertenencia		x						x	
motivación					x			x	
Nivel de remuneración	x							x	
Accidentalidad						x			x
Retiros					x		x		
Índices de desempeño		x					x		

CAPACIDAD	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
4. COMPETITIVA									
Fuerza de producto, calidad, exclusividad		x						x	
Lealtad y satisfacción del cliente	x						x		
Participación del mercado					x			x	
Bajos costos de distribución y ventas			x						x
Uso de la curva de experiencia		x						x	
Inversión en I&D para desarrollo de nuevos productos.		x						x	
Grandes barreras en entrada de productos en la compañía		x						x	
Ventaja sacada del potencial de crecimiento del mercado			x						x
Fortaleza de proveedores y disponibilidad de insumos			x				x		
Concentración de consumidores					x			x	
Portafolio de productos		x						x	
Programas prevención		x						x	

CAPACIDAD	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
5. FINANCIERA									
Acceso a capital cuando lo requiera		x						x	
Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento		x					x		
Rentabilidad, retorno de la inversión	x						x		
Liquidez, disponibilidad de fondos internos	x								
Habilidad para competir con precios		x						x	
Comunicación y control gerencial	x							x	
Inversión de capital, capacidad para satisfacer la demanda		x							x
Estabilidad de costos				x					x
Habilidad para mantener el esfuerzo ante la demanda cíclica		x						x	
Elasticidad de la demanda con respecto a los precios							x		

Como se evidencia en la tabla 2, la matriz PCI proporciona una observación y caracterización de una brecha en lo planeado por la compañía, logrando motivar el análisis estratégico. Por ejemplo, es posible que debido a cambios ocurridos ya sea en el medio externo o en el interno, la firma no esté en condiciones de alcanzar sus metas, por el cambio abrupto de la tasa de cambio que impacta en los insumos requeridos para los métodos invasivos. Por otra parte, también es necesario que las nuevas oportunidades de una empresa requieran una redefinición de la estrategia que se tiene, por ejemplo, la ampliación de servicios hacia el Hospital Internacional de Colombia ahora eje fundamental de desarrollo en la región de Santander.

Por tanto, un aspecto crítico en el desarrollo de nuevas estrategias o en la revisión de las ya existentes es el constante examen de los cambios tanto internos como externos, que permitan identificar los vacíos entre el desempeño y las metas propuestas. En el caso de DIACORSAS y como se aprecia en la matriz de factores internos, sus principales fortalezas son su Imagen Corporativa, su sistema de toma de decisiones y su orientación empresarial, la tecnología utilizada y ofrecida,

la experiencia técnica adquirida y desarrollada, la lealtad de los clientes y el retorno de la inversión, así como sus principales debilidades están caracterizadas por evaluación y pronóstico del medio, evaluación de la gestión, estabilidad laboral, rotación de personal, participación del mercado y concentración de consumidores.

6.1.1. POAM

FACTORES ECONOMICOS	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Apertura económica - tratados de libre comercio				X			X		
Mercado de valores				X			X		
Normatividad en entidades financieras			X					X	
Modelo neo liberal del gobierno				X			X		
Estabilidad política cambiaria				X			X		
Estabilidad política monetaria				X			X		
tendencia a reducir la inflación				X			X		
Política laboral y sistema pensional				X			X		
creación de impuestos internos				X			X		
tendencia al ingreso percapita vital o esencial				X			X		
expectativas de crecimiento del PIB				X			X		
política fiscal				X			X		

FACTORES SOCIALES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Paz social				X			X		
Reformas en el sistema de seguridad social				X			X		
Presencia de la clase media					X			X	
liderar proyectos innovadores con responsabilidad social	X						X		
Bajo nivel de reemplazo	X						X		
Aumento en la inversion social				X			X		
Crisis de valores y principios				X			X		
incoherencia en los medios de comunicaci3n				X			X		
Debilidad en el sistema educativo				X			X		
politica salarial				X			X		
Incremento del desplazamiento - migracion de ciudades principales				X			X		

FACTOR POLITICO	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Debilitamiento de los dogmas politicos				X			X		
proceso de paz con los grupos al margen de la ley				X			X		
Incremento de la responsabilidad publica				X			X		
renovacion clase dirigente	X						X		
Ley de garantias	X						X		
Falta de madurez y competencia de la clase politica				X			X		
falta de credibilidad de algunas instituciones del estado				X			X		

FACTOR COMPETITIVO	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Desregulación del sector financiero				X			X		
alianzas estratégicas				X			X		
Inversión extranjera	X						X		
ingreso de competidores extranjeros	X						X		
Incremento de la participación del mercado de las grandes cadenas locales	X						X		

La matriz poam refleja desde la percepción de la empresa, el alto impacto que los factores externos pueden generar en el desarrollo de las actividades de la organización, esto se debe a que existen circunstancias del mercado que pueden ser consideradas oportunidades o amenazas para el caso puntual de los servicios de Hemodinamia.

Para complementar el informe de los factores externos considerados importantes como la apertura económica, la fluctuación de moneda extranjera, la legislación nacional sobre los métodos invasivos, los cambios culturales, las crisis económicas, la percepción del mercado y las situaciones particulares de la población, se soporta a continuación un estudio del sector de los servicios de métodos invasivos y las características del mismo a tener en cuenta.

7. ESTUDIO DEL ENTORNO PARA CONOCER EL MERCADO DE LOS SERVICIOS DE MÉTODOS INVASIVOS EXISTENTES EN LA REGIÓN

Para DIACORSAS la reforma a la salud suscitada en 1993 cambió de manera drástica el escenario de los servicios, a través de la generación de un régimen de competencia regulada. Basó el desarrollo de las funciones en parámetros comunes básicos, planes de servicios, esquemas de afiliación, copagos, entre muchos otros.

Bajo este entorno los prestadores de servicios especializados en términos de salud, se han enfrentado a nuevos retos en donde su desarrollo debe orientarse hacia un nuevo tipo de modelo gerencial, colocando las directrices en coordinación con planes estratégicos pensados en la satisfacción de los clientes y la seguridad del paciente que atienden, considerando a su vez el servicio prestado, la evaluación de los mismos, la rentabilidad y el posicionamiento en el mercado.

Hemodinamia presta atención de todos los procedimientos de Cateterismo cardíaco y periférico para el diagnóstico y tratamiento de las enfermedades cardiovasculares en una sala dotada con equipos de alta tecnología en la prevención, diagnóstico y tratamiento para todas las enfermedades cardiovasculares.

Para la realización de los procedimientos el servicio de Hemodinámica cuenta con recurso humano altamente calificado compuesto por Médicos cardiólogos intervencionistas, Médicos cardiólogos intervencionistas pediatras, Médico electro fisiólogo, Médico Neurocirujano intervencionista, personal de enfermería liderado por el enfermero jefe, auxiliares de servicio y personal administrativo; además

dispone de equipos de alta tecnología para ofrecer un efectivo servicio diagnóstico y terapéutico, brindando una excelente atención al usuario y de esta manera asegurar su satisfacción.

7.1. SITUACION DEL MERCADO

Actualmente en la ciudad de Bucaramanga existen diferentes oferentes de servicios diagnósticos especializados; cada uno cuenta con certificaciones de acuerdo a requerimientos de normas de calidad. Existen así mismo una serie de empresas que proporcionan estos servicios y que componen el mercado competitivo para DIACORSAS. Entre las que se destacan:

- CATME

Es una institución prestadora de servicios de imagenología con 19 años de experiencia, ubicada en la ciudad de Bucaramanga. Cuenta con 3 certificaciones internacionales de calidad en los servicios prestados y enfocados al servicio al cliente.

Servicios prestados:

- Resonancia magnética
- Tomografía computarizada
- Mamografía
- Ecografía
- Ecografía doppler
- Densitometría ósea
- Perinatología
- Rayos X

Figura 5 Logo institucional



Fuente: CATME. Centro De Alta Tecnología Médica. [en línea] [citado 22 de septiembre de 2015] Disponible en: <http://catme.com.co/nosotros/>

- IMÁGENES DIAGNÓSTICAS

Es una institución prestadora de servicios de salud especializados, dedicada al diagnóstico por imágenes médicas, que cuenta con recursos de calidad, tecnología avanzada y un equipo humano de profesionales competentes.

Presta sus servicios en:

- Radiología digital
- Fluoroscopia
- Ecografía
- Doppler color
- Mamografía Digitalizada
- Tomografía Multicorte
- Resonancia magnética
- Telerradiología

Figura 6 Logo institucional



Fuente: IDX Logo [en línea] [citado 22 de septiembre de 2015] Disponible en: <http://www.idx.com.co/>

- ALIANZA DIAGNÓSTICA S.A.

El Centro de Ayudas Diagnósticas ALIANZA DIAGNÓSTICA S.A. Es una Institución de carácter privado, constituida en la Ciudad de Bucaramanga (Santander) Colombia. Su objetivo es brindar servicios de apoyo diagnóstico en el área de Laboratorio Clínico e Imagenología, con especialidades en un solo lugar. Cuentan con el respaldo de un grupo de profesionales médicos en las áreas de Laboratorio Clínico general y especializado, Patología, Citología, Radiología, Ecografía y Mamografía.

Figura 7 Logo Institucional



Fuente: ALIANZA DIAGNOSTICA Logo [en línea] [citado 22 de septiembre de 2015] Disponible en: <http://www.alianzadiagnostica.com/servicios.php?seccion=Mg==>

- IDIME

Inicia actividades en la ciudad de Bogotá, en el año de 1989, bajo el nombre de ESCANOGRAFÍA DEL SUR prestando los servicios de Tomografía Axial Computarizada y Resonancia Magnética las 24 horas del día, al interior de una clínica al sur de la ciudad, cubriendo la necesidad de medios diagnósticos a la población de este sector en los estratos sociales 1, 2 y 3.

Luego de 9 años de funcionamiento y de gran aceptación al servicio brindado, para el año 2.002 se inicia la exploración de otros mercados en ciudades intermedias y alianzas con IPS de alta complejidad, produciéndose la apertura de una sede en la ciudad de Zipaquirá y el inicio de una alianza estratégica con el Hospital Clínica San Rafael de Bogotá para la prestación de servicios inter institucionales de imágenes de tercer y cuarto nivel, Resonancia, Tomografía, Radiología Digital Estudios Especiales y Medicina Nuclear.

Servicios que presta:

- Resonancia Magnética
- Escenografía (TAC)
- Ecografía General y Ginecológica
- Radiología Digital y Convencional
- Medicina Nuclear
- Hemodinamia

Figura 8 Logo institucional.



Fuente: IDIME. Logo Institucional [en línea] [citado 22 de septiembre de 2015]
Disponible en: <http://www.idime.com.co/Website/servicios/imagenes-de-diagnostico/>

- SIMAG

En Enero de 1998, inicia la IPS SIMAG, ubicada en la ciudad de Bucaramanga en la carrera 34, con los servicios de Tomografía Axial Computarizada y Rayos X. En el año 2005 con patrimonio propio se consolida la IPS, ofreciendo los servicios: Tomografía Axial Computarizada, Rayos X, Ecografía, Resonancia Magnética, entre otros.

Figura 9 logo institucional



Fuente: SIMAG. Logos [en línea] [citado 22 de septiembre de 2015] Disponible en:http://simag.co/index.php?option=com_content&view=article&id=3&Itemid=61

Una vez descritos los principales competidores del sector, se evalúa las fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas del mismo para DIACORSAS.

7.1.1. Cadencia de valor¹⁸ Una de las piezas clave en la definición de la Planificación Estratégica es la Propuesta de Valor. En ella se le comunica a los clientes la razón por la que deben elegir la empresa, es decir, lo que hace diferente a la organización del resto de la oferta en el mercado. La segunda parte de este proceso es lograr la percepción de esa manera, de la capacidad de satisfacer necesidades de una forma especial.

Para conseguir esto, se debe identificar cuales procesos son los que dan apoyo a la Misión y a la Propuesta de Valor que se ha ofrecido a los clientes. Tal y como

¹⁸ FRANCES Antonio. Estrategias y planes para la empresa con el cuadro de mando. Editorial Prentice Hall. 2006. Pag.

explicaba Michael Porter (el padre del Management en los años 80) la Cadena de Valor muestra a la organización como un sistema de procesos, y está dividida en actividades primarias y actividades de apoyo.

Figura 10 cadena de valor operativa.



Fuente: PÁEZ Francisco Estrategias en línea. 17 Septiembre, 2013. [en línea] [citado 22 de septiembre de 2015] Disponible en:<http://www.cmigestion.es/2013/direccion-estrategica/planificacion-estrategica-iv-la-cadena-de-valor/>

Para DIACORSAS las actividades de apoyo se centran en las prestaciones de servicios adecuadas para la funcionalidad tecnológica de los equipos requeridos para los estudios clínicos no invasivos y se caracteriza como se evidencia en la figura 14.

Figura 11 Cadena de valor DIACORSAS



Partiendo de esta base, se debe indagar cuáles de estos procesos y actividades deben centrar la atención y focalizar los recursos empresariales.

- **Intensidad de la rivalidad de los competidores de la industria.**

Existe una relación entre el crecimiento de la economía y el aumento del consumo de energía, esto ha llevado a que los valores de los mismos ingresen a ciclos económicos variables, por lo que se puede decir que el crecimiento de la industria es lento, lo que se justifica en los altos montos de inversión que se requieren para

entrar. Lo que hace que las oportunidades para los involucrados y la bonanza resultante pasan a ser una fuente limitada.

Esta industria presenta elevados costos fijos en sus estructuras, lo que empuja el umbral de rentabilidad a una fracción significativa de su producción de plena capacidad, por lo que las empresas se ven obligadas a incentivar su demanda (economías de escala).

La intensidad de la rivalidad también depende del número de competidores dentro del mercado. Para el sector de diagnósticos clínicos de métodos invasivos, existe un limitado número de competidores por lo que es atractivo invertir en esta, ya que no se esperan grandes sorpresas al estar las reglas del juego puntualizadas de forma implícita o explícita.

Esta industria puede experimentar ciclos en relación a la capacidad intermitente, es decir, de acuerdo a la demanda de diagnóstico por enfermedades de alto costo. Si a esta industria entra un nuevo competidor, este ingresara, debido a las condiciones de producción, con una gran capacidad instalada provocando una variación significativa en el mercado.

En consecuencia se puede decir que el nivel de rivalidad es muy alto en esta industria, ya que cuenta con una baja diferenciación de producto, pocos competidores, un lento crecimiento de la industria y altos costos fijos.

- **Amenazas de nuevos participantes.**

Uno de los problemas estratégicos más críticos para DIACORSAS, radica en la posible entrada de nuevos participantes al mercado, especialmente los extranjeros, esto lleva a uno de los conceptos más importantes de la estrategia: el concepto de barreras de entrada y su relación la rentabilidad de la industria. Las barreras de

entrada son resultantes de una amplia variedad de factores, incluyendo las economías de escala, diferenciación de productos, intensidad de requerimientos de capital, importancia de los efectos de aprendizaje, grado de proteccionismo gubernamental, etc.

Las altas barreras de entrada son fundamentales para explicar un nivel sostenido de buena rentabilidad, es decir genera abundantes resultados a largo plazo, en el caso de Colombia, el proceso de paz es un factor que impide o que hace dudar los capitales internacionales a participar del mercado de métodos invasivos, la situación de orden público también genera una barrera que impide que los nuevos competidores establezcan su operación en ciertas zonas del país, caso los llanos orientales.

- **Amenaza de sustitutos.**

En el caso de servicios diagnósticos invasivos, no existen sustitutos como tal, sin embargo existen servicios complementarios como los radiológicos.

- **Poder de negociación de los proveedores.**

Dentro de estas fuerzas se consideran factores como el número de proveedores de importancia, la disponibilidad de sustitutos para los productos de los proveedores, diferenciación o costos de cambio de estos productos, contribución de los proveedores a la calidad o servicio de los productos de la industria, costo total de la industria contribuido por los proveedores, etc, para lo cual el poder de negociación de DIACORSAS con los proveedores es alto.

Los proveedores existentes generan una relación de alianza estratégica para con DIACORSAS, por su frecuencia de productos, insumos, reactivos, químicos,

componentes necesarios para efectuar los diferentes procedimientos o diagnósticos.

- **Poder de negociación de los compradores.**

Dentro de esta fuerza se consideran factores como el número de compradores de importancia, disponibilidad de los sustitutos para los servicios ofrecidos, los costos de cambio de compradores, rentabilidad de los compradores, etc, para DIACORSAS el poder de negociación de los compradores es nulo, no existe, ya que se provee a un aliado específico y el servicio es diagnóstico.

Para el servicio de diagnósticos con métodos la demanda es inelástica, ya que para los compradores es fundamental este servicio, es de calidad de vida.

7.1.2. Análisis PEST. En el análisis del entorno general, definido como el conjunto de elementos externos que están en constante interacción con las empresas e influyen en el devenir de las mismas, se utilizará la metodología PEST planteada por Johnson y Scholes en el que se detallan una serie de indicadores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales que afectan a las empresas, para este caso, a DIACORSAS. A partir del cual, se ha estudiado una serie de aspectos o elementos del entorno que en Colombia pueden afectar (positivamente o negativamente) el desarrollo del mismo:

Tabla 3 Análisis PEST

POLITICOS	ECONOMICOS
Reforma de la política de salud del país.	Tasa de cambio - precio y fluctuación del dólar.
Los requisitos técnicos normativos para la prestación del servicio de diagnósticos.	Cantidades de oferta y demanda
Las verificaciones de las entidades reguladoras en cuanto a la prestación del	Prestación del servicio. Ajuste de precios y costos con base en la tasa del mercado.

<p>servicio.</p> <p>Certificaciones de calidad que garanticen la seguridad del paciente – la seriedad y responsabilidad del servicio prestado.</p>	<p>Impuesto sobre la prestación de servicios de diagnósticos de métodos invasivos.</p>
<p>SOCIALES</p> <p>Atención al cliente y seguridad en el servicio.</p> <p>Posee diferentes usos.</p> <p>Utilización de recursos confiables y tecnológicos.</p> <p>Generación de empleos especializados y competitivos.</p> <p>Responsabilidad Social empresarial en cuanto al manejo de reactivos y químicos requeridos.</p>	<p>TECNOLOGICOS</p> <p>Sistematización de los servicios ofrecidos.</p> <p>Tecnologías de recuperación y asistencia técnica.</p> <p>Automatización manejo de reportes de mantenimiento – hemodinámica.</p>
<p>AMBIENTALES</p> <p>Los exámenes y diagnósticos de métodos invasivos requieren de protocolos especiales</p>	<p>LEGALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Leyes para la protección del ambiente. • Legislación laboral. • Grados de subsidios gubernamentales. • Legislación antimonopolio. • Reglamentos de importaciones y exportaciones.

Con base en los factores anteriormente descritos se puede aseverar que el servicio de diagnóstico de métodos invasivos, en un modelo de negocios eficiente, toda vez que es un servicio de salud esencial y primordial.

8. DOFA

De acuerdo a la aplicación del diagnóstico preliminar, junto a los resultados de la matriz PCI, el análisis PEST del entorno y las cinco fuerzas de Porter, se pudo revisar la metodología para el análisis de fortalezas y debilidades de DIACORSAS y las oportunidades y amenazas del entorno que pueden impactar en el desarrollo estratégico de la empresa, el peso de cada factor fue asignado por las mismos jefes de área que participaron en las diferentes etapas del diagnóstico¹⁹.

Figura 12 Fortalezas y Debilidades DIACORSAS

Fortalezas	Peso	Debilidades	Peso
Liderazgo en el Mercado	2	Cadena de Distribución	5
Personal Experimentado	5	Operaciones Internacionales	5
Estado Financiero	5	Propiedad de Patentes/Tecnologías	4
Competencia en el Mismo Rubro	5	Motivación del personal - fidelización	4
Alianzas de Negocios	6	Marketing Efectivo	4
Plantas y Equipamiento	6	Evaluación pronostico del medio	3
Reputación	5	Liderazgo en un Nicho de Mercado	3
Innovación de Productos/Servicios	5	Posicionamiento en el Mercado	3
Satisfacción de clientes	4	imagen corporativa	2
Originalidad de Productos/Servicios	4	Presencia Online	2
Pertinencia de servicios especializados	4		
Ubicación Geográfica	4		
Calidad de Productos/Servicios	4		
Cuota del Mercado	3		
Costos	3		
Precio Competitivo	3		
Base de Clientes	2		
Relación con los Proveedores	2		
Indicadores de gestión	2		
Total	78	Total	35

Describiendo detalladamente las fortalezas en las cuales se baso el análisis DOFA, se parte que la competencia en el mismo rubro es particularmente en los metodos invasivos de diagnóstico (diferente al sector o el mercado), en terminos generales las fortalezas estan orientadas a definir la propuesta de valor que

¹⁹ ENAXIS Análisis DOFA realizado a través de la aplicación en línea] [citado 22 de septiembre de 2015] Disponible en: <http://www.inghenia.com/gadgets/swot/swot.php>

DIACORSAS ha formentado y creado durante todos los años de gestión y desarrollo comercial. En cuanto a las debilidades, la cadena de distribución se entiende en este tipo de servicio específico que no se puede trasladar por la complejidad de los métodos, no puede orientarse el servicio a domicilio como una estrategia comercial de fidelización, o generar un servicio de impacto internacional por la complejidad de los métodos. Como se explicó anteriormente los métodos invasivos de diagnósticos son un portafolio específico, no se cuenta con el liderazgo en este nicho específico de mercado, no se cuenta con presencia virtual para dar a conocer los métodos con base en una comunicación masiva, ni se posee una imagen corporativa reconocida en el sector.

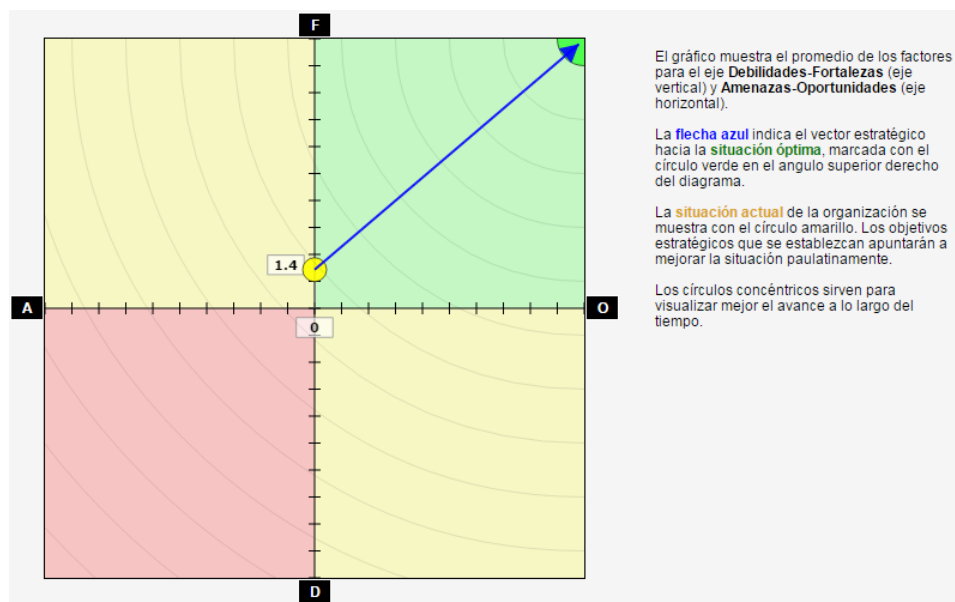
Figura 13 Oportunidades y amenazas DIACORSAS.

Oportunidades		Amenazas	
	Peso		Peso
Convenios con IPS para la prestación de servicios	6	Especificaciones técnicas regulatorias	3
Alta demanda de servicios - incremento de enfermedades cardiovasculares	6	Alza en la Cotización del Dólar	8
Adquisición de Empresa Proveedora de Tecnología	4	Prohibición en el uso de radioactivos especializados	5
Regulación y normativa	4	Ingreso de capital extranjero que compita con los servicios prestados internos	5
Especialistas que laboran también en otras instituciones, adquiriendo mayores competencias y habilidades en su desempeño	4	Eliminación de Aranceles a la Importación de equipos médicos.	6
Préstamos a Tasas Bajas para PYMEs	3	Desestabilización de la economía nacional por bajas en el nivel de ingresos de las personas	5
Capacitaciones al personal para el mejoramiento en la calidad de la atención al paciente y actualización	2	ingreso de competidores extranjeros	6
		Reforma al sistema de salud	6
		Nueva Ley de Exención de Impuesto a las Ganancias	4
		Reformas en leyes de salud	4
		Barreras de entrada a nuevos nichos de mercados	4
		Incremento de impuestos por gestión del conocimiento	3
		Incursión de nuevos equipos que vuelvan obsoletos los utilizados	3
		Cancelación de contratos con EPS permitiendo que la institución disminuya el número de clientes	3
		Debilitamiento de la fuerza laboral	3
Total	29	Total	70

En términos de oportunidades, la regulación normativa le da una ventaja competitiva a DIACORSAS puesto que cumple con los lineamientos y requerimientos para ofrecer este tipo de servicios a pacientes, generando una posición positiva en el mercado, en términos de capacitaciones al personal para garantizar la calidad del servicio, no es una política propia interna, es una

cumplimiento de los términos internacionales de acreditación y los lineamientos nacionales de habilitación, los cuales generan un programa esencial para ofrecer servicios acordes a la seguridad del paciente. Amenazas, las especificaciones técnicas regulatorias representan una amenaza por los tipos de equipos médicos con los cuales se ejecutan los métodos invasivos, ella requiere documentación específica, pólizas de seguros que implican costos adicionales de operación para DIACORSAS, el ingreso de capital extranjero es una amenaza por el fortalecimiento de propuesta de valor de la competencia que le permita a los actuales competidores mejorar los equipos médicos, diferente a nuevos competidores que ingresen al mercado de origen extranjero.

Figura 14 Grafica de la DOFA



9. PLAN ESTRATÉGICO QUE PERMITA DEFINIR LOS PLANES A SEGUIR PARA INCURSIONAR Y FORTALECER NUEVOS NICHOS DE MERCADOS EN LA REGIÓN.

9.1. ESTRATEGIAS

De acuerdo a los objetivos que orientan la proyección de DIACORSAS, se establece que sus clientes potenciales se centran en las diferentes IPS del sector.

9.1.1. Segmentación del mercado. DIACORSAS, necesita herramientas que permitan desarrollar nuevas estrategias que brinden a la empresa, la posibilidad de consolidarse en el mercado y le permita lograr un mayor posicionamiento dentro del mismo. Al realizar la segmentación de mercado, se podrá establecer los grupos de IPS que para la operación de la empresa, requieren de sus servicios, teniendo claro el segmento se deberá tener plena claridad en sus necesidades, características y hábitos de compra.

Para realizar la segmentación del mercado de Bucaramanga y su área metropolitana se toma como base solo las IPS existentes, para DIACORSAS Bucaramanga solo se ofrece el servicio de Hemodinamia y no el servicio de Clínica general.

Para ello es necesario plantear un diseño de proceso de segmentación del mercado, con el fin de identificar los nichos de mercado existentes, descrito a continuación:

9.1.2. Identificar el sector potencial

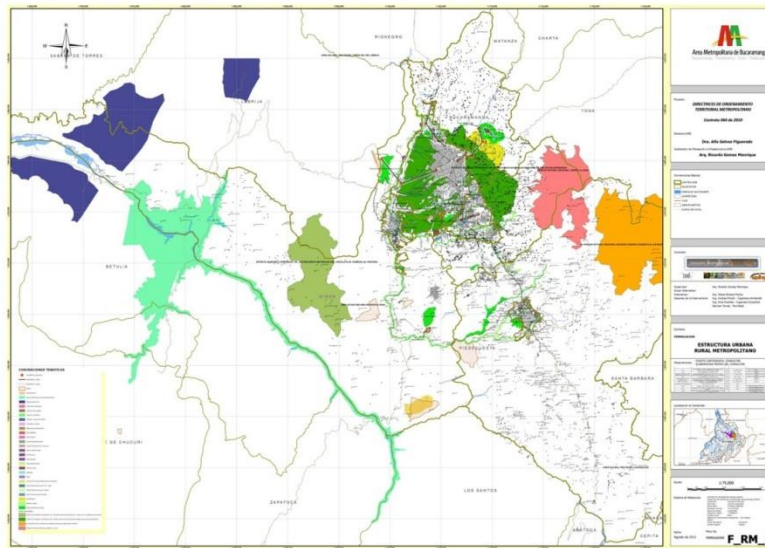
- Para ofrecer los servicios de la empresa, en este caso el sector potencial es el asistencial, específicamente las Instituciones prestadoras de Salud IPS.
- Identificar las empresas como todas aquellas IPS públicas y privadas que operan y prestan atención a usuarios de Bucaramanga y el área metropolitana de Bucaramanga. Específicamente el Hospital Internacional de Colombia HIC de la Fundación Cardiovascular de Colombia.
- Determinar el Mercado Potencial: En el cual se pueden ofrecer los servicios para suplir las necesidades de los pacientes, se deben establecer los sub mercados potenciales para la empresa.
- Empresas públicas o privadas que requieran el servicio de diagnósticos con métodos invasivos.

Localización de la prestación de servicios:

Lugar: Bucaramanga – Área metropolitana.

- a. Canales De Distribución: Directos. Tecnología de punta. Bioingeniería Clínica.
- b. Cubrimiento:

Figura 15 Área de cobertura.



Fuente: AMB. Área Metropolitana de Bucaramanga. [en línea] [citado 25 de septiembre de 2016] Disponible en: http://www.amb.gov.co/index.php?option=com_k2&view=item&id=90:bucaramanga

- Logo institucional

a. Logo e Imagen Corporativa:



b. Comunicación Institucional:

- c. Medios masivos de comunicación.
- d. Pautas Publicitarias Impresas.
- e. Pautas publicitarias en internet.

f. Eventos

9.1.3. Proyección de ventas. En cuanto a la proyección, se estableció junto con los jefes de área que es fundamental incrementar en millones de pesos lo establecido para los años subsiguientes al diseño de la planeación estratégica, objeto de este proyecto, como se presenta en la figura 16.

Figura 16 Proyección ventas

MERCADO OBJETIVO	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Tasa de crecimiento poblacional para transportes	0,80%							
POBLACION ATENDIDA POR DIAGNOSTICOS HEMODINAMICOS METODOS INVASIVOS	2.971	3.099	1.464	3.124	3.243	3.368	3.497	3.631
promedio de personas transportadas por mes	248	258	122	260	270	281	291	303
Promedio de personas transportadas día	8	9	4	9	9	9	10	10
% mercado potencial HIC	40%			4.373	4.541	4.715	4.895	5.083
Porcentaje de captacion de nuevos clientes	20%			5.248	5.449	5.658	5.874	6.099
Total de personas atendidas - diagnosticos realizados. Mes				437	454	471	490	508
Total personas nuevas transportadas día				15	15	16	16	17

Con la puesta en marcha del Hospital internacional de Colombia, (HIC) de la FCV, proyecto que se caracterizará porque se encuentra en construcción y se constituye como el mayor complejo de salud privado del país y uno de los más grandes de América Latina. Muy pronto como parte del ecosistema de servicios hospitalarios de la FCV, antes de que finalice el año 2016, abrirá sus puertas al público para ofrecer soluciones de acceso a salud de manera integral, cercana, especializada e innovadora, para lo cual, se tiene previsto un amplio portafolio de servicios que contará con la participación de un excelente equipo humano altamente calificado y con un gran sentido de humanización, comprometido con alcanzar en cada paciente su mejor experiencia de atención cumpliendo con los más rigurosos estándares de calidad y seguridad a nivel mundial.

El complejo se encuentra ubicado en el Valle de Menzuly en Piedecuesta, a tan solo 14.4 km del centro de la ciudad de Bucaramanga, en un terreno de 16.4 hectáreas de extensión donde estarán 235.000 m² construidos, localización en que DIACORSAS extenderá su portafolio de servicios, ofreciendo los métodos invasivos de diagnóstico como estrategia de expansión.

En una primera etapa harán parte de él: el Hospital Internacional de Colombia declarado por el Gobierno Nacional como Zona Franca Permanente Especial, que cuenta con 86.000 m² y su programa médico arquitectónico contempla más de 400 camas para internación general y de cuidado especial para pacientes de todas las edades, 19 quirófanos, 3 salas de hemodinamia, sala de emergencias y trauma y la más completa gama de servicios ambulatorios y hospitalarios para diagnóstico y complementación terapéutica; el Centro Médico y Odontológico con 77.000 m² tendrá 432 consultorios, salas de cirugía ambulatoria y zona comercial, entre otras; y el Edificio de Parqueros con 28.000 m² ofrecerá más de 2.000 plazas disponibles. Más adelante se incorporarán desarrollos de infraestructura para el Centro de Rehabilitación, el Centro de Investigaciones, la Fundación Universitaria FCV, Hotel y Centro de Convenciones y dos torres de un complejo habitacional con 288 apartamentos.

Cabe destacar que DIACORSAS es un fuerte aliado de la FCV, quien es la casa mater del HIC, por lo tanto, y en aras de dar cumplimiento a los requerimientos de servicios prestados, se realizó la proyección de demanda de los mismos como se muestra en la figura 16, siendo los pacientes de enfermedades de alto costo quienes utilizan los métodos invasivos diagnósticos que serán beneficiados por la nueva estructura hospitalaria de IV nivel.

De acuerdo al análisis y matriz DOFA, se diseña a continuación las estrategias a implementar para el desarrollo y crecimiento empresarial esperado.

En el proceso de desarrollo de una planeación estratégica donde se requiere de una planeación íntegra y detallada, deben ser razonadas las estipulaciones, recomendaciones, análisis, datos recolectados y perspectivas de todos los colaboradores de la empresa.

En DIACORSAS la excelencia y el mejoramiento continuo son la filosofía de servicio, es por ello que se busca la alineación entre la cultura, la estructura Organizacional y las estrategias para el alcance de los propósitos corporativos a través de un direccionamiento estratégico, su despliegue y seguimiento.

- **POLITICA DE CALIDAD**

En DIACORSAS el compromiso es proveer la excelencia en los servicios de Diagnóstico y Terapia Cardiovascular, Clínica del Dolor e Imágenes Diagnósticas, mediante el mejoramiento continuo basado en un Sistema de Gestión de la Calidad, contando con el apoyo médico científico, técnico y administrativo de personal competente, garantizando el bienestar a todos los colaboradores y la satisfacción de los Clientes.

- **MISIÓN**

DIACORSAS es una empresa privada del sector salud, orientada a satisfacer las necesidades de la comunidad, mediante la prestación de servicios con altos estándares de calidad.

- **VISION**

DIACORSAS se posicionará como una de las empresas más reconocidas y de mayor prestigio a nivel nacional e internacional, ofreciendo una amplia gama de servicios de salud con tecnología de punta y con altos estándares de calidad.

9.1.4. Objetivos Estrategicos

- Objetivo General

Incrementar las ventas de servicios como se muestra en la tabla 4, en un 10% en un espacio de 24 meses para el año 2016 en la ciudad de Bucaramanga, logrando con ello organizar los procesos para dar un correcto servicio de calidad en los diagnósticos de método invasivo que ofrece la organización.

Tabla 4 propuesta incremento ventas servicios.

VENTAS 2015	INCREMENTO 10%	2016
\$13.000.000	\$1.300.000	\$14.300.000

- Objetivos Específicos
- Garantizar la satisfacción de las partes interesadas
- Promover y fortalecer los valores y la cultura organizacional.
- Mantener y mejorar el Sistema de Gestión de la Calidad.
- Garantizar la calidad de los servicios y los productos.
- Fortalecer las competencias de nuestros colaboradores.
- Promover la seguridad y la salud del talento humano
- Fortalecer el compromiso con el medio ambiente y la comunidad

Tabla 5 Iniciativas estratégicas.

INICIATIVAS ESTRATEGICAS DE DIACORSAS	
ESTRATEGICAS	OPERATIVAS
Garantizar la satisfacción de las partes interesadas. Pacientes e IPS.	Generar indicadores de productividad para realizar planes de mejora en las demoras de los procedimientos.

INICIATIVAS ESTRATEGICAS DE DIACORSAS	
Promover y fortalecer los valores y la cultura organizacional.	Motivar al personal para realizar capacitaciones de sentido de pertenencia, vincularlos a premios por logros y evaluaciones de desempeño.
Mantener y mejorar el Sistema de Gestión de la Calidad.	Planes de mejoramiento continuo, para evitar eventuales ocasiones se cancelan los procedimientos por falta de insumos. Registro y control documental de cada uno de los servicios prestados - documentación de eventos adversos - seguridad del paciente.
Garantizar la calidad de los servicios y los productos.	Mejorar el Compromiso de los médicos hemodinamistas para asumir las responsabilidades adquiridas. Efectuar evaluaciones periódicas de desempeño.
Fortalecer las competencias de nuestros colaboradores.	Diseñar jornadas de actualización médica y capacitaciones de tipo médico.
Promover la seguridad y la salud del talento humano	A través del SGC verificar los planes de mejora estipulados y los seguimientos en términos de Seguridad laboral y profesional
Fortalecer el compromiso con el medio ambiente y la comunidad	Procurar con todas las dependencias hacer un adecuado uso y manipulación de residuos y materiales sobrantes de insumos requeridos para los diagnósticos.
Gestionar la divulgación de un video institucional que permita promocionar las ventajas y fortalezas de DIACORSAS así como su experiencia y certificaciones obtenidas a las IPS clientes potenciales	crear un plan de mercadeo agresivo que permita dar a conocer y divulgar la experiencia de la empresa y las certificaciones y reconocimientos adquiridos por la excelencia en calidad
Crear alianzas estratégicas de marketing con otras empresas para ofrecer descuentos por volumen de servicios prestados	Fijar metas de ventas que permitan el crecimiento sostenible y el desarrollo progresivo de la empresa siempre en pro de la satisfacción de los clientes

9.1.5. Plan Táctico²⁰.

1. Mejorar el indicador de oportunidad
2. Conocer y analizar todos los eventos adversos para disminuir su incidencia.
3. Crear cronogramas de capacitación del personal técnico, médico y asistencial con su respectivo documento registro.
4. Ejecutar un programa de mercadeo que permita llegar a más IPS mostrando la experiencia y reconocimientos obtenidos.
5. Evaluar periódicamente el servicio a través de encuestas de satisfacción a clientes.
6. Crear un video institucional actualizado que permita mostrar a clientes fidelizados y potenciales clientes, la experiencia y certificaciones adquiridas con el cumplimiento del servicio.
7. Evitar la deserción del personal involucrado por falta de conocimiento.
8. La implementación de la estrategia de Aprendizaje institucional donde se retroalimenten las lecciones aprendidas, permite la prevención de la reaparición del problema para lo cual se es necesario socializar la información del programa de calidad a todo el personal que interviene en los procesos.

De acuerdo a lo anterior se deben establecer los principios corporativos. Según Humberto Serna en su libro Gerencia Estratégica, la metodología para la definición de los principios corporativos es la elaboración de un plan de acción que permita determinar desde lo administrativo, operativo y legal las acciones y responsables que protagonizaran el cambio, por ello se presentan a su vez las iniciativas estratégicas de mercadeo.

²⁰ ENCICLOPEDIA DE TIPOS Además se encarga de garantizar el mejor uso de los recursos y su optimización, sobre todo aquellos que serán utilizados para alcanzar las metas determinadas. [en línea] [citado 14 de septiembte de 2015] Disponible en: <http://www.tiposde.org/cotidianos/678-planes/#ixzz4BWWcu2Tb>

Tabla 6 Iniciativas estratégicas de mercadeo.

PLAN DE MERCADEO - ESTRATEGICO
INICIATIVAS ESTRATEGICAS
Gestionar la divulgación de un video institucional que permita promocionar las ventajas y fortalezas de DIACORSAS así como su experiencia y certificaciones obtenidas a las IPS clientes potenciales
Motivar a las IPS de la región que puedan adquirir paquetes de diagnósticos bajo contratación especial así como descuentos por insumos importados.
Realizar un seguimiento de frecuencia de clientes a través de la figura de CRM (Customer Relationship Management) es la sigla que se utiliza para definir una estrategia de negocio enfocada al cliente, en la que el objetivo es reunir la mayor cantidad posible de información sobre los clientes para generar relaciones a largo plazo y aumentar así su grado de satisfacción.
Crear alianzas estratégicas de marketing con otras IPS para ofrecer servicios de mejor calidad.

- Estrategia de crecimiento.

Esta estrategia de crecimiento se focaliza en vender los servicios actuales de DIACORSAS en el mercado actual. El plan incluye: Concentrarse en los servicios y mercados que la organización conoce bien y con quien ya tienen relación de negocios en el área de diagnósticos o procedimientos métodos invasivos. Tomando ventaja de contar con amplia información sobre la competencia y las necesidades de los clientes.

Esta estrategia tiene varios objetivos:

- Mantener y aumentar, la participación en el mercado de los servicios actuales.
- Procurar el dominio de mercados en crecimiento.
- Aumentar la venta de servicios a los clientes actuales: Creando nuevas opciones de servicio y programas de captación de usuarios.
- Captar clientes actuales o atraer Clientes de la Competencia.

a. Desarrollo de mercados:

Esta estrategia de crecimiento se direcciona a vender servicios actuales en mercados nuevos.

Los objetivos de esta estrategia son:

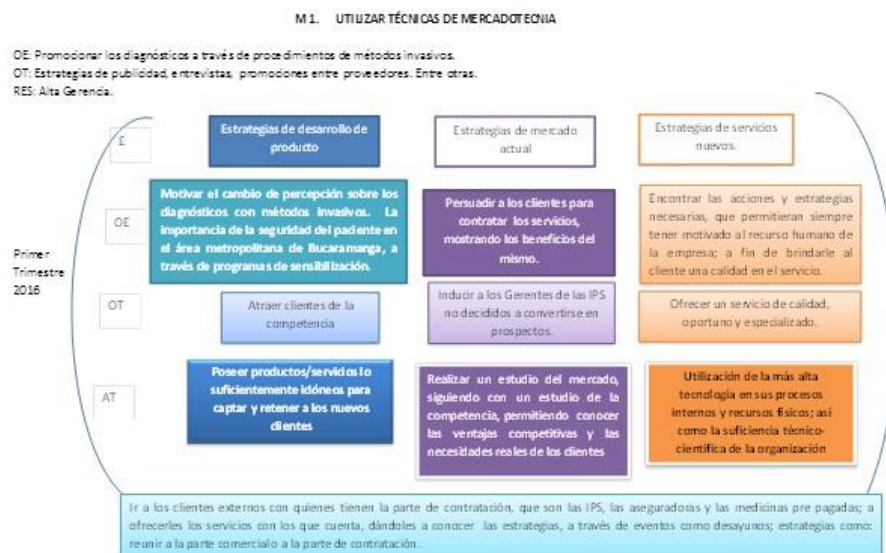
- Mantener y aumentar, la participación en el mercado de los servicios actuales.
- Procurar el dominio de mercados en crecimiento.
- Aumentar la venta de servicios a clientes nuevos. Mediante dos vías:

Expansión del servicio a otras clínicas de la Organización en ciudades diferentes a Bucaramanga y Atracción de clientes de otros segmentos: Mediante campañas de prevención y diagnóstico.

Captar clientes actuales o atraer Clientes de la Competencia

9.1.6. Diseño de estrategias de marketing para Diacorsas. Para lograr el incremento del 10% sobre las ventas a partir de la ejecución de estrategias desde el 2016, DIACORSAS recurriría a una estrategia de comunicación incentivando el uso de los servicios en métodos invasivos de diagnóstico.

Figura 17 Utilización del marketing.



10. PLAN DE ACCIÓN PARA LA EMPRESA DIACORSAS A 5 AÑOS ESTIMADOS.

Para consolidar su plan estratégico, DIACORSAS debe centrar su proceso de Direccionamiento Estratégico (DE) en un plan de acción y que éste consolide la orientación de los objetivos, misión y visión de la empresa.

La estrategia de DIACORSAS, siempre ha estado orientada a lograr diferenciación por la oferta de servicios de alta calidad, respaldados en la seguridad, cumplimiento y enfocada a ofrecer valor agregado y precios competitivos en el mercado.

Para consolidar y diseñar el plan de acción se tuvo en cuenta lo siguiente:

Las empresas deben concentrarse en las capacidades clave para el tipo de estrategia competitiva que persiguen. Esta distinción de las estrategias se realizó en un momento en que las empresas perseguían mercados masivos. En la época actual, en la que los mercados se hallan altamente segmentados, la triple distinción (el liderazgo en costes, la diferenciación y el enfoque), sigue siendo válida aunque resulta un tanto burda, ya que se requiere para formular una estrategia empresarial válida. Frente a esta distinción de las estrategias se encuentra el esquema de Treacy y Wiersema²¹

Estos autores dicen que las empresas deben seleccionar entre lo que llaman tres tipos de disciplinas de creación de valor y, entonces cultivar las capacidades que las generan.

²¹ TREACY, M. Y WIERSEMA, F.: "La disciplina de los líderes del mercado". Norma, 1996.

- Unas empresas se centran en buscar la excelencia operacional. Ofrecen productos de una calidad razonable a un precio bajo. El énfasis de estas empresas está en la eficiencia, en mejorar sus operaciones, logística y procesos de negocio.
- Otras empresas optan por el liderazgo en producto. Ofrecen productos diferenciados de prestaciones avanzadas. Para ello enfatizan la gestión de la innovación, el desarrollo de productos y la marca.
- Otras empresas se enfocan en su conocimiento íntimo del consumidor. Centran sus objetivos en las necesidades que tiene el propio consumidor. Para ello es imprescindible averiguar cuáles son esas necesidades para lograr una mayor adaptación a ellas. Tratan de darle más de lo que espera y a precios muy razonables a cambio de fidelidad.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, DIACORSAS debe centrar su propósito y plan estratégico en los siguientes ejes, ya que para implementar un plan estratégico se debe partir de alinear los objetivos misionales, operacionales y estratégicos con base a los establecidos por la FCV Y HIC aliados fundamentales de las empresas así:

- Aprendizaje organizacional.

El propósito será apoyar el desarrollo de los ciclos que retroalimentan el aprendizaje organizacional, es función de la institución la auto-regulación y la auto-organización, una vez se han logrado los resultados esperados y es requerido estandarizar los procesos prioritarios. Se busca facilitar y generalizar herramientas de capacitación, entrenamiento y despliegue de la calidad en equipo, para obtener un entendimiento compartido. Tomando en cuenta los nuevos servicios requeridos

para la FCV, se debe consolidar y fortalecer la comunicación interna de la organización.

- Divulgación de Procesos

Para la divulgación de los procesos definidos para DIACORSAS emitirá un comunicado interno debidamente oficializado, el cual se publica en la cartelera del Servicio de Hemodinamia, en este sitio es donde aparecen las últimas versiones de todos y cada uno de los procesos del servicio, y además se refuerza con reuniones periódicas.


Esto con el fin de lograr una comunicación asertiva en aras de encontrar la motivación y la participación de todo el personal de la organización, así como la orientación al cumplimiento de las estrategias y actividades requeridas para cumplir las metas trazadas con los nuevos servicios que se adquirirán con los potenciales clientes.

- Talleres de capacitación

Basados en una metodología participativa de resolución de problemas y enfocados de acuerdo con el área de trabajo y habilidades a reforzar, el proceso de educación continuada se ha constituido en DIACORSAS como una herramienta muy valiosa puesto que permite poner al alcance de los profesionales de apoyo, la información científica actualizada, basada en la mejor evidencia disponible ajustada a los contenidos del Plan Obligatorio de Salud, logrando con ello la satisfacción de los pacientes y la minimización de eventos adversos por desconocimiento.

Para ello se diseña un plan de acción determinando las actividades y responsables para llevar a cabo estas estrategias.

Figura 18 Plan de acción

													
		DD/MES/AÑO	FECHA DE INICIO			FINALIZACION					SEGUIMIENTO		
AREA	OBJETIVO - ESTRATEGICO	ACTIVIDAD - PROYECTO	RESPONSABLE	AÑO	MES	SEM	AÑO	MES	SEM	RESULTADO ESPERADO	RECURSOS REQUERIDOS	DESCRIPCION ULTIMO AVANCE	OBSERVACIONES
ADMINISTRATIVA	Garantizar la satisfaccion de las partes interesadas. Pacientes e IPS.	Desarrollar un control preciso de servicios a traves de la capacitacion constante de seguridad del paciente. Motivar al personal del uso de las nuevas tecnologias como parte fundamental de su desempeño	Gerente- Coordinador de calidad	2016	8	1	2016	12	4	Actas de capacitacion - registro de asistencias	Recurso humano - manuales de buenas practicas en salud.		
	Promover y fortalecer nuevos equipos biomedicos para brindar una capacidad instalada para los nuevos servicios del HIC	Determinar el plan de inversiones para la adquisicion de equipos periodicamente buscando con ello incrementar la capacidad instalada	Gerente - Junta Directiva	2016	8	2	2016	12	4	Cotizaciones de equipos, adecuaciones de estructura e infraestructura- requisiciones potenciales de los clientes	Recurso humano - Inversiones de capital.		
	Mantener y mejorar el Sistema de Gestión de la Calidad.	Planes de mejoramiento continuo, para evitar eventuales ocasiones se cancelan los procedimientos por falta de insumos. Registro y control documental de cada uno de los servicios prestados - documentacion de eventos adversos - seguridad del	Gerente - Jefe de Personal Medicos - coordinador de calidad	2016	8	3	2016	12	4	Control documental de las evaluaciones de desempeño - indicadores de productividad, indicadores de gestion.	Recurso humano		
	Promocionar la imagen de la empresa a traves del portafolio extendido a otras regiones, garantizando con ello participacion mas amplia del mercado	Diseñar estrategias de marketing digital que permita la recordacion de marca en el sector	Gerente - Junta Directiva	2016	8	2	2016	12	4	Pagina web actualizada - video institucional mostrando la experiencia en el diagnostico con	Recursos audiovisuales - recurso humano - inversiones en plan de marketing.		
	Dar a conocer la experiencia de los servicios de DIACORSAS, premios, reconocimientos y certificaciones obtenidas por los buenos resultados, calidad y responsabilidad social empresarial.	Concretar desayunos empresariales con gerentes de IPS, asi como indagar sobre los avances de proyectos de servicios en salud de la region.	Gerente - Junta Directiva	2016	8	2	2016	12	4	Campañas de promocion de la imagen y servicio de la empresa	Recurso humano		
	Gestionar alianzas estrategicas con entidades financieras para ampliar la capacidad instalada	Realizar solicitudes de créditos ante entidades financieras que apalanquen las futuras inversiones con tasas de interés que favorezcan la rentabilidad de la empresa.	Gerente - Junta Directiva	2016	6	2	2016	12	4	Conseccion de prestamos con intereses blandos para la estabilizaciones de ingresos	Recurso humano		
	Mejorar los aspectos de mercadeo para la incursion a nuevos mercados a traves de estrategias de marketing.	Mantener el crecimiento de DIACORSAS, aprovechar la expansión general del sector gracias al HIC.	Gerente	2016	8	2	2016	12	4	Plan de mercadeo con resultados concretos de contratos firmados con entidades diferentes a Ecopetrol	Recurso humano		
	Garantizar la calidad de los servicios y los productos.	Mejorar el Compromiso de los médicos hemodinamistas para asumir las responsabilidades adquiridas. Efectuar evaluaciones periodicas de desempeño.	Gerente - Junta Directiva	2016	6	2	2016	12	4	Comité de evaluacion de desempeño - comité de seguridad del paciente.	Recurso humano		

OPERATIVO	Direccionar los objetivos estrategicos - enfocados en los nuevos servicios que se prestaran en el HIC	Determinar el numero de inversiones requeridas para garantizar la rentabilidad del negocio con nuevas firmas de contratos - Buscar participar de los servicios en otras IPS de la region.	Gerente - Junta Directiva	2016	7	2	2016	12	4	Cumplimiento de metas por incremento de servicios.	Recurso humano		
	Motivar al personal para la organización de los perfiles a requerir con las nuevas empresas clientes	mantener un ritmo de calidad, innovación y prestación de servicio, que nos mantenga por delante de la competencia	Gerente - medicos - personal asistencial.	2016	7	2	2016	12	4	Perfiles de cargos actualizados	Recurso humano		
	Realizar un seguimiento de frecuencia de clientes a través de la figura de CRM (Customer Relationship Management) es la sigla que se utiliza para definir una estrategia de negocio enfocada al cliente, en la que el objetivo es reunir la mayor cantidad posible de información sobre los clientes para generar relaciones a largo plazo y aumentar así su grado de satisfacción	Mantener los nuevos indicadores de costos y gastos representados en el buen uso de recursos	Gerente	2016	7	2	2016	12	4	Instalacion por etapas de los GPS y dispositivos de control de combustible	Recurso humano		
	Evaluar los requerimientos de los clientes en las adecuaciones de las embarcaciones de acuerdo a las necesidades del servicio	Determinar indicadores de satisfacción	Gerente - coordinador calidad.	2016	7	2	2016	12	4	Encuestas de satisfacción	Recurso humano		
	Desarrollar informes de seguimiento al personal para evaluar el desempeño	Diseñar metodos de seguimiento y control del personal	Gerente	2016	7	2	2016	12	4	Informes de seguimiento e indicadores de gestion que permitan la toma de	Recurso humano		
	Controlar los indicadores de productividad.	Realizar reuniones periódicas para evaluar las eventualidades del servicio prestado.	Gerente - Junta Directiva	2016	7	2	2016	12	4		Recurso humano		
	Cumplir a cabalidad las disposiciones legales de la prestación de los servicios de hemodinamia.	Controlar las disposiciones de ley en materia de RRHH y gestion administrativa	Gerente	2016	7	2	2016	12	4	No poseer sancion alguna.	Recurso humano		

Los objetivos estratégicos presentados en la tabla 6 corresponden a los objetivos trazados por DIACORSAS, los cuales se complementaron con las actividades que aglomeran los diseñados en el presente capítulo.


Tabla 7 Programación de inversiones futuras.

PRESUPUESTO PLAN DE INVERSIONES			
DIACORSAS			
2016 - 2020			
ESTRATEGIA	RECURSO FINANCIERO	FUENTE	TIEMPO
Gestionar la divulgacion de un video institucional que permita promocionar las ventajas y fortalezas de DIACORSAS así como su experiencia y certificaciones obtenidas a las IPS clientes potenciales	\$ 20.000.000	Recursos propios	Una sola vez
Motivar a las IPS de la region que puedan adquirir paquetes de diagnosticos bajo contratacion especial así como descuentos por insumos importados. Realizacion de eventos presupuesto tentativo.	\$ 5.000.000	Recursos propios	Semestrales
Realizar un seguimiento de frecuencia de clientes a traves de la figura de CRM (Customer Relationship Management) es la sigla que se utiliza para definir una estrategia de negocio enfocada al cliente, en la que el objetivo es reunir la mayor cantidad posible de información sobre los clientes para generar relaciones a largo plazo y aumentar así su grado de satisfacción.	\$ 1.000.000	Recursos propios	Anual
Crear alianzas estrategicas de marketing con otras IPS para ofrecer servicios de mejor calidad.	\$ 10.000.000	Recursos propios	Anual
Promocionar la imagen de la empresa a traves del portafolio extendido a otras regiones, garantizando con ello participacion mas amplia del mercado	\$ 12.000.000	Recursos propios	Anual
Promover y fortalecer los valores y la cultura organizacional.	\$ 50.000.000	Recursos propios	Anual
Mantener y mejorar el Sistema de Gestión de la Calidad.	\$ 15.000.000	Recursos propios	Anual
Promover la seguridad y la salud del talento humano	\$ 30.000.000	Recursos propios	Anual
Incremento de contratacion de personal para atender el aumento de demanda con HIC.	\$ 930.000.000	Recursos propios	Anual
Auditorias internas y externas	\$ 5.200.000	Recursos propios	Anual
TOTAL		\$ 1.078.200.000	
Inversion mensual promedio.		\$ 89.850.000	

Para DIACORSAS es fundamental determinar que se requiere en términos de inversión para ejecutar las estrategias diseñadas, esto permite enfocar sus actividades con base en un presupuesto que no deje vacíos de planificación, logrando con ello que se evidencie la política de crecimiento y aumento de ventas con base en el mercadeo necesario para su cumplimiento. Por lo tanto, en la tabla 7 se muestra que para cada estrategia se requiere un rubro específico de dinero y la fuente de la cual se generaría, soportando el periodo de tiempo en el cual sería efectuada la inversión.

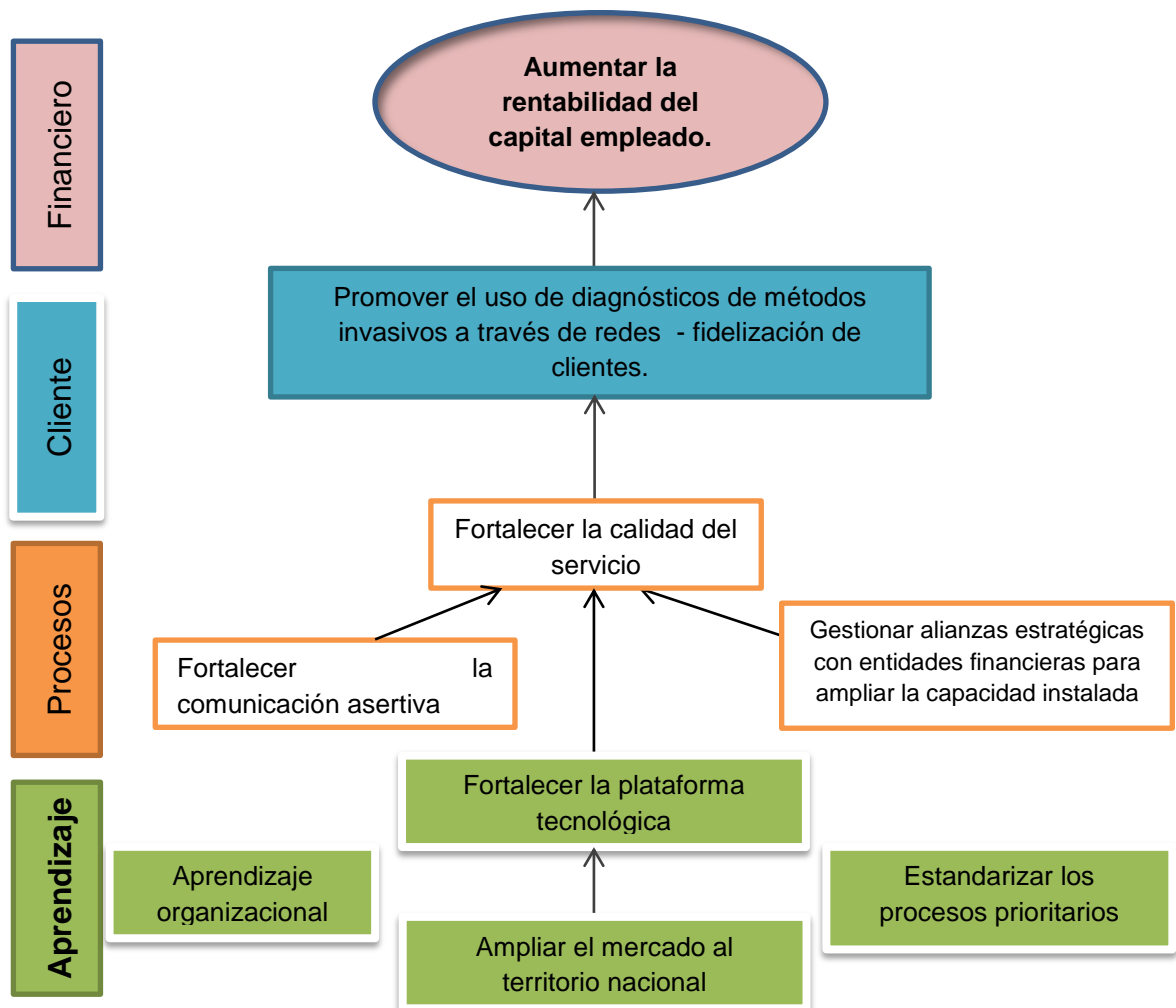
- Objetivos específicos de marketing
- Alcanzar un nivel de ventas de \$ 563.000.000 mensuales.
- Crear estrategias de servicio que permitan fidelizar los clientes actuales de DIACORSAS.
- Centrar los servicios promocionados a los diagnósticos con métodos invasivos.
- Fortalecimiento de la marca DIACORSAS a través de canales de comunicación asertivo y promocional- fidelización de clientes.

Tabla 8 Plan Estratégico Mercadeo – Plan de acción.

 PLAN DE MERCADEO								
OBJETIVO - ESTRATEGICO	INICIATIVA ESTRATEGICA	TACTICA	ACCIONES	INDICADOR	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	TIEMPO	FRECUENCIA
Incrementar las ventas en un 40% cubriendo las necesidades de procedimientos para el HIC - FCV.	Intensificar los esfuerzos de marketing en el area metropolitana con las diferentes IPS.	Publicidad en revistas, prensa local, publicidad estatica y movil como carro vallas. Etc. Realizar patrocinio de eventos locales deportivos generando recordacion de marca.	Contacta agencias publicitarias - personal idoneo. Identificar los diferentes eventos programados para destinar publicidad en los mismos.	Numero de contratos nuevos generados / numero de agencias contactadas	Gerente	\$ 50.000.000	Enero - Diciembre 2016	Anual
Crear estrategias de servicio que permitan Fidelizar los clientes actuales de transportes San Pablo SA.	Garantizar la satisfaccion de las partes interesadas. Pacientes e IPS.	Contactar las IPS locales del Area metropolitana y ofrecer los servicios a traves de la promocion del video institucional	Presentar la experiencia adquirida y los diferentes estandares, certificaciones y normas obtenidas.	Numero de emisiones del video / nuevos clientes sensibilizados	Gerente - junta directiva	\$ 25.000.000	Julio - Agosto 2016	Anual
Centrar los esfuerzos de marketing en el fortalecimiento de los diagnosticos con procedimientos de metodos invasivos en la region.	Realizar un seguimiento de frecuencia de clientes a traves de la figura de CRM (Customer Relationship Management) es la sigla que se utiliza para definir una estrategia de negocio enfocada al cliente, en la que el objetivo es reunir la mayor cantidad posible de informacion sobre los clientes para generar relaciones a largo plazo y aumentar así su grado de satisfacci3n.	Alianzas estrat3gicas con otras empresas para prestar nuevos servicios	Explorar necesidades de clientes potenciales.	Número de acuerdos logrados Número de lineamientos y políticas establecidos	Gerente	\$ 12.000.000	Julio - Diciembre 2016	Anual
Fortalecimiento de la marca DIACORSAS a través de canales de comunicaci3n asertivos y promocionales- fidelizaci3n de clientes.	Crear alianzas estrat3gicas de marketing con otras empresas para ofrecer portafolios de los servicios y la seriedad de la prestaci3n.	Identificar que tipo de incentivos son más valoradas por nuestros clientes Realizar entrevistas personales y encuestas Gestionar listas de chequeo con clientes	Usar incentivos tangibles e intangibles Mejorar el servicio al cliente	Numero de incentivos identificados. Número de alternativas escogidas	Gerente	\$ 2.500.000	julio - diciembre 2016	Anual
Aumentar nuestro portafolio de servicio	Mejorar la empresa en su estructura	Reingenieria de procesos y gestion administrativa	Ponerlos en marcha (al servicio de los afiliados)	Número de servicios utilizados en estos nuevos negocios	Gerente - junta directiva	Sgun lo planeado	2016 - 2020	Anual
Crear una página web, mediante la cual, la comunidad de afiliados activos, y potenciales (no activos) y la comunidad en general, puedan interactuar virtualmente, para que pueda conocer la historia, los objetivos corporativos, la misi3n y la visi3n de la compaía y su portafolio de servicios y productos.	Crear un dialogo abierto entre la comunidad y la compaía por medio de un proceso interactivo y retroalimentador, con el fin de ofrecer el mejor de los servicios a los afiliados en tiempo real.	Gestionar el comprar un servidor para resguardar las bases de datos generadas	Interactuar para conocer necesidades y requerimientos de las IPS contratantes.	Numero de visitas e interacciones diarias	Ing sistemas - Administrador portal	\$ 25.000.000	2016	Anual

Se establecieron todos los objetivos estratégicos y su incidencia frente al impacto de las actividades de la organización, escogiéndolos por perspectivas financieras, clientes, procesos y potenciales. Además por cada perspectiva, se localizaron aquellos objetos estratégicos que apuntan directamente al logro común de la organización (objetivos principales), con el fin de establecer el mapa estratégico del mismo.

Figura 19 Mapa Estratégico.



11. CONCLUSIONES

Contestando la pregunta de la formulación del problema donde se manifestó la necesidad de formular un plan estratégico en la empresa DIACORSAS, permitirá que la compañía pueda posicionarse a Nivel Nacional en los próximos 5 años, en términos de los procedimientos de métodos invasivos que ofrece, es fundamental implementarlo, logrando direccionar el plan de acción de acuerdo a las proyecciones del mercado en los años 2016-2020, se pretende dar cumplimiento a los nuevos acuerdos de atención en métodos invasivos de acuerdo a la demanda proyectada obteniendo ventajas competitivas y oportunidades en el mercado de métodos invasivos.

El objetivo principal del proyecto se cumplió, ya que se logró formular el plan estratégico para DIACORSAS, reorganizando los procesos para lograr una comunicación asertiva en materia de procedimientos de métodos invasivos.

Se cumplió el desarrollo de un estudio interno de la empresa, el cual permitió detectar diferentes planes de mejoramiento estratégico en cuanto a la comunicación asertiva y constante entre dependencias, logrando con ello una satisfacción real entre los clientes internos y externos, así mismo, el análisis manifestó que DIACORSAS posee una imagen no tan efectiva, un apalancamiento y músculo financiero que la hacen una empresa sólida y en expansión, sin embargo, requiere reorganizar sus procesos para lograr un mejor crecimiento en el sector, así mismo, se evidenció que hay una marcada incidencia en los planes de gerenciamiento a través del enfoque en el cliente, esto ha hecho que DIACORSAS esté preparado en cuento al tema de seguridad del paciente, el servicio prestado y la evaluación de la rentabilidad frente a su competencia.

Dentro del análisis de la matriz DOFA los resultados son propicios para establecer estrategias que le permitan a la empresa enfocarse en planes de mejoramiento estratégicos, pensando en su objeto social y la prospectiva del negocio, así como se debe indagar cuales de sus procesos y actividades deben centrar la atención y focalizar los recursos empresariales en aras de mejorar.

En cuanto al desarrollo y diseño de un plan estratégico y pese a la información recopilada, la política de calidad que DIACORSAS maneja el desarrollo en pro de sus clientes asimilando los cambios en el entorno y buscando alternativas de innovación, su construcción se basó en los análisis internos y factores externos, de los métodos invasivos y la participación de los jefes de área quienes proporcionaron la validación de factores y asignaron los pesos requeridos para el análisis.

El plan de acción se centró en los objetivos estratégicos, las actividades para su cumplimiento, la asignación de responsables, los resultados esperados y los recursos requeridos para llevar a cabo las estrategias diseñadas.

12. RECOMENDACIONES

1. Es fundamental para DIACORSAS determinar que el plan estratégico fortalece su objetivo misional y su proyección de servicios en torno a la satisfacción de sus clientes, sin embargo, es recomendable realizar una sensibilización al interior de sus dependencias en aras de motivar los cambios de mejora que se requieren, es decir, generar programas de capacitación semestrales para motivar al personal.
2. Para el cumplimiento de objetivos y estrategias de mercadeo que se requieren, es fundamental que DIACORSAS considere pertinente un plan de inversión con base en las necesidades de fortalecimiento comercial, en vista a los cambios en el entorno y los ciclos económicos venideros, esto requiere que en términos no superiores a un año, la empresa gestione inversiones orientadas al fortalecimiento tecnológico requerido.
3. En cuanto al desarrollo de un plan de acción es recomendable para DIACORSAS tener en cuenta que lo fundamental del mismo es el seguimiento y evaluación de indicadores, la asignación de planes de trabajo y la innovación de los procesos, por lo cual es fundamental destinar tiempos al cumplimiento de las metas y realizar reconocimiento por logros alcanzados.
4. Es importante que el plan estratégico propuesto sea puesto en común acuerdo en todas las dependencias de la empresa, así como debe ser actualizado para tener en cuenta los factores externos e internos que el entorno del sector genere.

BIBLIOGRAFÍA

ALFRED D. CHANDLER JR., Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. 1982

CHAPMAN, Alan. Análisis DOFA y análisis PEST. Gerencia y Negocios en Hispanoamérica. Mayo 292010. Reino Unido. [consultado 29 Mayo 2010]. Disponible en Internet: <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=544>

F. R. David, Conceptos de administración estratégica. México: Pearson Educación. 2008

FRANCES Antonio. Estrategias y planes para la empresa con el cuadro de mando. Editorial Prentice Hall. 2006. Pag 14.

GARCÍA, M., IBARRA, L. y CONTRERAS, C. Diagnóstico de Clima Organizacional del Departamento de Educación de la Universidad de Guanajuato. 2007

JOHNSON Gerry, SCHOLLES Kevan, WHITTINGTON Richard. Dirección estratégica. Editorial Prentice Hall. Pág. 65

KAPLAN, Robert S. y NORTON, David. Usar el Balanced Scorecard como un sistema de gestión estratégica Harvard Business Review | Julio 2007

KENICHI Ohmae, The Mind of the Strategist. Harmondsworth: Penguin Books, 1983

MASLOW, A. El hombre autorrealizado: hacia una psicología del ser. Bs. Aires: Troquel 1985.

MORA VANEGAS, Carlos. La mezcla de mercados su relación con planeación estratégica y ventajas competitivas. En línea. Consultado en enero de 2015. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales3/mar/mezpla.htm>.

PORTER, M. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, capítulo 3, Marco de referencia para el análisis de la competencia, Editorial CECSA, pp. 71, 84 y 85.

PORTER, Michael E. La Ventaja Competitiva De Las Naciones. Javier Vergara Editor, Buenos Aires, Argentina, 1991.

SERNA GÓMEZ Humberto, Gerencia Estratégica editorial, 3R editores.

TREACY, M. Y WIERSEMA, F.: “La disciplina de los líderes del mercado”. Norma, 1996