

PLAN DE MERCADEO PARA INTEGRAL SOLUTIONS SD SAS

ANDREA LORENA CARDOZO DÍAZ COD. 63.561.093

MELISSA FRANCO PACHÓN COD. 53.165.432

Universidad Libre

Facultad de ingeniería

Instituto de Posgrados

Especialización en Gerencia de Mercadeo y Estrategia de Ventas

Bogotá D.C., mayo de 2018

PLAN DE MERCADEO PARA INTEGRAL SOLUTIONS SD SAS

ANDREA LORENA CARDOZO DÍAZ COD. 63.561.093

MELISSA FRANCO PACHON COD. 53.165.432

Proyecto de trabajo de grado para optar al título de Especialista en Gerencia de
Mercadeo y Estrategias de Ventas

Director: Mery Rocío Palacio Saldarriaga

Msc. en Dirección de Marketing

Universidad Libre

Facultad de ingeniería

Instituto de Posgrados

Especialización en Gerencia de Mercadeo y Estrategia de Ventas

Bogotá D.C., mayo de 2018

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a Dios, que permite cada paso en nuestras vidas, a nuestros esposos por su apoyo constante, su amor inquebrantable, sus palabras de ánimo y de fortaleza. A nuestros hijos por ser pacientes ante las ausencias en días y noches de estudio, a nuestras madres que son un apoyo infinito, nuestras hermanas por su guía y ejemplo de éxito.

A la Dra. Mery Rocío por su guía constante, su paciencia y su fe puesta en nosotras.

A todos los compañeros de esta especialización por sus risas, preocupaciones, ánimos y ocurrencias.

A Integral Solutions en especial a la Dra. Gina Diaz y Dr. Samuel Sarmiento por su apoyo permanente.

Gracias a todos ustedes este triunfo es posible.

TABLA DE CONTENIDO

LISTA DE TABLAS	9
LISTA DE ILUSTRACIONES.....	11
LISTA DE GRÁFICOS	12
LISTA DE DIAGRAMAS.....	13
LISTA DE ANEXOS	14
GLOSARIO	15
RESUMEN.....	19
PARTE I.....	23
1. INTRODUCCIÓN	23
2. LA EMPRESA	25
2.1. MISIÓN	28
2.2. VISIÓN.....	28
2.3. VALORES CORPORATIVOS.....	29
3. PROBLEMÁTICA	31
4. OBJETIVOS.....	36
4.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	36
5. MARCO REFERENCIAL	38
5.1. MARCO HISTÓRICO	38

5.1.1.	Evolución de la salud en Colombia	38
5.1.2.	La Hemofilia	43
5.1.3.	Artritis reumatoide	45
5.2.	MARCO TEÓRICO	46
5.3.	MARCO LEGAL	50
6.	MARCO METODOLÓGICO	54
6.1.	MODELO DE PESTEL	54
6.2.	MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATEGICA DE FRED DAVID	55
6.3.	MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO	57
6.4.	MATRIZ	59
6.5.	MATRIZ	60
6.6.	MODELO DE MARTHA	62
6.7.	MODELO DE JOSÉ	64
6.8.	DIAGRAMA DE GANTT	67
	PARTE II PLAN DE MARKETING	72
7.	ANÁLISIS SITUACIONAL	72
7.1.	ANÁLISIS EXTERNO: MERCADO	72
7.1.1.	Análisis de la	72
7.1.2.	Análisis externo aplicando modelo de PESTEL	73
7.1.3.	Determinación	84

7.1.4.	Medición del potencial	86
7.1.5.	Disponibilidad	88
7.1.6.	Demanda Estimada	90
7.1.7.	Análisis evolutivo	93
7.3	ANÁLISIS EXTERNO	96
7.3.1.	Centro de compra	96
7.3.2.	Rotación	97
7.3.3.	Proceso	98
7.3.4.	Disposición	99
7.3.5.	Pautas y características	100
7.4.	COMPETENCIA	101
7.4.1.	Identificación	101
7.4.2.	Principal competidor	107
7.4.3.	Análisis	107
7.5.	ANÁLISIS INTERNO: LA EMPRESA	108
7.5.1.	Objetivos corporativos	108
7.5.2.	Estrategias corporativas	109
7.5.3.	Análisis del portafolio	111
7.6.	ANÁLISIS INTERNO	112
7.6.1.	Análisis	112

7.6.2.	Análisis de posicionamiento	118
7.6.3.	ANÁLISIS DE POSICIONAMIENTO	119
7.6.4.	Aanálisis	120
7.6.5.	Estrategias de Marketing	123
7.7.	MATRIZ DOFA	126
7.7.1.	Diagnóstico	127
8.	PLAN DE MERCADEO	128
8.1.	OBJETIVO BASICO	128
8.1.2.	Estructuración del área de mercadeo con los alcances de la misma. 128	
8.1.3.	Creación del cargo de mercadeo	129
8.1.4.	Ubicación del roll en la organización y organigrama	132
8.2.	OBJETIVOS	133
8.2.1.	Objetivos cualitativos	133
8.2.2.	Objetivos cuantitativos	134
8.3.	ESTRATEGIAS DE MARKETING	134
8.4.	TÁCTICAS DE MARKETING	135
8.4.1.	Plan de acción de Comunicación, coordinación, estímulos para lograr compromiso	135
8.4.2.	Plan de acción de diferenciales de Integral Solutions	136
8.4.3.	Plan de acción para estimular marketing relacional	137

8.4.4. Plan de acción Diferenciación de productos y servicios	137
9. PRESUPUESTO DE MARKETING	141
10. CRONOGRAMA DE MARKETING.....	143
11. EVALUACIÓN Y CONTROL DEL PLAN DE MERCADEO.....	145
14. BIBLIOGRAFÍA.....	150
PARTE IV	154
ANEXOS.....	154

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Participación en el Mercado de Integral Solutions EPS´s	32
Tabla 2. Participación de Integral Solutions en régimen exceptuado.....	33
Tabla 3. Participación de Integral Solutions en régimen especial.....	33
Tabla 4. Mentalidad de marketing VS. Mentalidad de producción	47
Tabla 5. Modelo Pestel	55
Tabla 6. MATRIZ MPC.....	58
Tabla 7. MATRIZ DOFA.....	60
Tabla 8. MATRIZ BCG.....	62
Tabla 9. Desarrollo Metodológico	70
Tabla 10. Cliente primario y cliente secundario – Atención IPS de Alto costo	84
Tabla 11. Competencia directa	85
Tabla 12. Entidades Prestadoras de Salud con más pacientes de Hemofilia	87
Tabla 13. Entidades Prestadoras de Salud con más pacientes de artritis reumatoide.....	87
Tabla 14. Protocoló Ministerio Hemofilia A Severa	91
Tabla 15. Demanda estimada para Hemofilia en pesos	91
Tabla 16. Demanda estimada para Artritis Reumatoide en pesos	92
Tabla 17. Análisis externo EFE.....	95
Tabla 18. Distribución del mercado de hemofilia A Severa.....	102

Tabla 19. Matriz de perfil competitivo con los dos competidores Vs. Integral Solutions.....	103
Tabla 20. Distribución del mercado de Artritis reumatoide.....	105
Tabla 21. Matriz de perfil competitivo con los dos competidores Vs. Integral Solutions AR	106
Tabla 22. Puntos fuertes y débiles de la competencia directa	107
Tabla 23. Objetivos de la planeación estratégica 20-20 de Integral Solutions SD SAS.....	109
Tabla 24. Acciones e indicadores planeación estratégica 20-20.	110
Tabla 25. Análisis de Posicionamiento	119
Tabla 26. Matriz BCG programa de hemofilia	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 27. Matriz BCG programa Artritis Reumatoide.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 28. Análisis interno EFI	125
Tabla 29. Resumen DOFA.....	126
Tabla 30. Combinaciones estratégicos de la DOFA	127
Tabla 31. Presupuesto plan de mercadeo	142
Tabla 32. Key performance indicators	¡Error! Marcador no definido.

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Grados de severidad Hemofilia	45
Ilustración 2. Niveles de competencia según cargo	64
Ilustración 3. Prevalencia de hemofilia A ajustada por 100.000 habitantes según departamento. Colombia. 2016.....	88
Ilustración 4. Prevalencia de Artritis reumatoide en Colombia	89
Ilustración 5. Mapa de procesos	132
Ilustración 6. Organigrama de Integral Solutions con el área de mercadeo.....	133

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico No.1 Estadística de contratos comerciales de Integral Solutions con EPS´s.....	34
Gráfico No.2 Organigrama de Integral Solutions SD SAS.....	35
Gráfico 3 Casos de hemofilia A 2015 - 2016 Colombia	93
Gráfico 4 ventas de hemofilia últimos tres años.....	121
Gráfico 5 ventas artritis reumatoide	121
Gráfico 6 ciclo de vida y BCG	122

LISTA DE DIAGRAMAS

Diagrama 1. Distribución en salud en Colombia antes de 1993	39
Diagrama 2. Distribución en salud en Colombia después de 1993.....	42
Diagrama 3. Relación entre el plan estratégico y el plan de marketing	48
Diagrama 4. Proceso de elaboración del plan de marketing.....	49
Diagrama 5. Proceso de licitación publica	98
Diagrama 6. Proceso de adjudicación directa con publicación	98
Diagrama 7. Proceso de adjudicación de menor cuantía.....	99

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1 declaratoria de originalidad:	154
Anexo 2 Autorización de Integral Solutions	155
Anexo 3 Matriz de capacidad directiva	156
Anexo 4 Matriz de capacidad financiera	156
Anexo 5 Matriz de capacidad tecnológica.....	157
Anexo 6 Matriz de capacidad de talento humano	157
Anexo 7 Matriz de capacidad competitiva.....	158
Anexo 8 Presupuesto mano de obra Coordinador de Mercadeo	158
Anexo 9 Presupuesto Área de Sistemas	158

GLOSARIO

ARTRITIS REUMATOIDE¹: La artritis reumatoide es una enfermedad inflamatoria sistémica autoinmune, caracterizada por provocar una sinovitis persistente de las articulaciones, típicamente de las pequeñas, produciendo su destrucción progresiva generando distintos grados de deformidad e incapacidad funcional

AUTOINMUNE: Se refiere a cuando el sistema inmunitario ataca las células sanas de del cuerpo por error

BPM: Es un enfoque centrado en los procesos para mejorar el rendimiento que combina las tecnologías de la información con metodologías de proceso y gobierno.

COSTO EFICIENTE²: Es el camino más económico y expedito para alcanzar un objetivo; se trata de obtener el máximo rendimiento

¹Que es la artritis reumatoide; Organización Conartritis; Recuperado de: <http://www.conartritis.org/todo-sobre-artritis/que-es-la-ar/que-es-la-artritis-reumatoide/>

² Hernández mangones Gustavo; Diccionario de economía; Editorial universidad Cooperativa de Colombia; 2006; pagina 26; Recuperado de: <https://catalogo.uniquindio.edu.co/cgi-bin/koha/opac-imageviewer.pl?biblionumber=48270%20thumbnail-shelfbrowser>

CUENTA DE ALTO COSTO (LA CAC)³: es un organismo técnico no gubernamental del Sistema General de Seguridad Social en Salud de Colombia creado mediante el Decreto 2699 de 2007 que obliga a las EPS de ambos regímenes y demás EOC (Entidades Obligadas a Compensar) a asociarse para abordar el Alto Costo y opera como un Fondo auto gestionado

EMA⁴: cuyas siglas en inglés equivalen a European Medicines Agency y que en español se traduce como Agencia Europea de Medicamentos este organismo cuya función es velar por la salud de las personas y de los animales.

ENFERMEDADES RUINOSAS, CATASTRÓFICAS O DE ALTO COSTO⁵: Se consideran dentro de este nivel diagnóstico de Cáncer, VIH, Insuficiencia Renal crónica, Hemofilia y otras coagulopatías, artritis reumatoide.

EPS: Se entiende por entidades administradoras de planes de beneficios las entidades promotoras de salud del régimen contributivo y subsidiado, las empresas solidarias, las asociaciones mutuales en sus actividades de salud, las cajas de compensación familiar en sus actividades de salud, las actividades de salud que

³ Cuenta de alto costo; Inicio ; quienes somos; recuperado de <https://cuentadealtocosto.org/site/index.php/quienes-somos>

⁴ Lluís Bohigas; Que es la EMA (European Medicines Agency; Fármaco salud ; Julio 2017; Recuperado de: <http://farmacosalud.com/que-es-la-ema-european-medicines-agency/>

⁵ Cuenta de alto costo; calidad de la información en patologías de alto costo; Boletín de información técnica especializada; volumen 3 numero 5;2017; Recuperado de: https://cuentadealtocosto.org/site/images/Publicaciones/boletines/2017/CAC_CO_2017_03_02_BOLTEC_V3N5_CLINFO_EPS_V_0_A1--.pdf

realizan las aseguradoras, las entidades que administren planes voluntarios de salud, las entidades obligadas a compensar, las entidades adaptadas de Salud

FDA⁶: (Food and Drug Administration: Administración de Medicamentos y Alimentos o Administración de Alimentos y Medicamentos) es la agencia del gobierno de los Estados Unidos responsable de la regulación de alimentos (tanto para personas como para animales), medicamentos (humanos y veterinarios).

ADRES⁷: El Fondo de Solidaridad y Garantía ADRES es una cuenta adscrita al Ministerio de la Protección Social manejada por encargo fiduciario, sin personería jurídica ni planta propia, cuyos recursos se destinan a la inversión en salud

HEMOFILIA⁸: Enfermedad hereditaria que se caracteriza por un defecto de la coagulación de la sangre debido a la falta de uno de los factores que intervienen en ella y que se manifiesta por una persistencia de las hemorragias

⁶ Spain-us chamber; Inicio; servicios; agente FDA; Recuperado de: <http://spainuschamber.com/es/business-services/fda-agent>

⁷ ADRES; La Entidad; que es el ADRES; Recuperado de : <https://www.adres.gov.co/La-Entidad/-Qu%C3%A9-es-la-ADRES>

⁸Organización médica colegial de España; Médicos y pacientes .com; 2017; Recuperado de: <http://www.medicosypacientes.com/articulo/los-hematologos-favor-de-la-implantacion-de-centros-de-referencia-especializados-en-el>

IPS⁹: Instituciones Prestadoras de Salud, son entidades que prestan múltiples servicios en el área de salud, pueden ser privadas, oficiales, mixtas o comunitarias, cuentan con autonomía administrativa, técnica y financiera.

MOLECULAS:¹⁰ Es la partícula más pequeña que presenta todas las propiedades físicas y químicas de una sustancia, y se encuentra formada por dos o más átomos.

RÉGIMEN CONTRIBUTIVO¹¹: Es un conjunto de normas que rigen la vinculación de los individuos y las familias al Sistema General de Seguridad Social en Salud, cuando tal vinculación se hace a través del pago de una cotización, individual y familiar, o un aporte económico previo financiado directamente por el afiliado.

RÉGIMEN SUBSIDIADO¹²: Es el mecanismo mediante el cual la población más pobre, sin capacidad de pago, tiene acceso a los servicios de salud a través de un subsidio que ofrece el Estado.

⁹Ministerio de salud; Régimen subsidiado; Recuperado de
:<https://www.minsalud.gov.co/salud/Paginas/R%C3%A9gimenSubsidiado.aspx>

¹⁰ Presentación del área del conocimiento; química; Escuela pública digital Universidad de la punta; Resolución Provincial N° 259 ME 2011; Recuperado de:

¹¹Ministerio de salud; Dirección General de Riesgos Profesionales; 2013 ; Recuperado:
<https://minalud.gov.co/Lists/Glosario/DispForm.aspx?ID=53&ContentTypeId=0x0100B5A58125280A70438C125863FF136F22>

¹²Ministerio de salud; Régimen subsidiado; Recuperado de
:<https://www.minsalud.gov.co/salud/Paginas/R%C3%A9gimenSubsidiado.aspx>

SISBEN¹³: Es el Sistema de Selección de Beneficiarios Para Programas Sociales es una herramienta, conformada por un conjunto de reglas, normas y procedimientos para obtener información socioeconómica confiable y actualizada de grupos específicos en todos los departamentos, distritos y municipios del país.

¹³ Ministerio de salud; Subsidiado ;Recuperado de;
<https://www.minsalud.gov.co/salud/Documents/VOL.%202.%20SISBEN.pdf>

RESUMEN

Este trabajo es original y ha sido creado en su totalidad por sus autoras, (ver Anexo

1. Declaratoria de originalidad

El objetivo general del trabajo es elaborar un plan de mercadeo para la IPS Integral Solutions SD SAS, quien lleva 8 años en el mercado y se especializa en atender dos enfermedades de alto costo como son, hemofilia y artritis reumatoide, sus clientes directos son las EPS's que afilian a los pacientes que sufren estas dos enfermedades y sus principales competidores son IPS Especializada y Medicarter.

Integral Solutions ha tenido una gran gestión en el mercado y ha impactado por su cumplimiento con los indicadores que exige el Gobierno y el Ministerio de Salud pero a pesar de esto, no es reconocida por las EPS's como la primera opción en IPS's que prestan los servicios de salud para estas enfermedades, es por eso que analizando el crecimiento del sector y el comportamiento de la demanda y la oferta, se estima que le hace falta crear el área de mercadeo y un plan de mercadeo que los ayude a posicionar la marca y resaltar los valores diferenciales y promesa de valor que los identifica.

Para la creación del área y plan de mercadeo, se analizó el sector de la salud donde se desarrolla su actividad comercial, las tendencias del mercado y como parte clave, la competencia, así mismo se realizó análisis interno de la entidad y todo esto

aplicando métodos de autores importantes como Fred David, Boston Consulting Group y Pestel entre otros.

De estos análisis se encontró como oportunidad y hallazgo principal que existe gran porcentaje de mercado potencial y concentración de pacientes en diferentes zonas geográficas donde Integral Solutions no se encuentra, así mismo que la IPS cuenta con alianzas positivas, experiencia técnica del personal asistencial y excelencia en la calidad de los servicios que presta, fortalezas que se aprovechan para plantear estrategias de mercadeo. Igualmente se identifican debilidades y amenazas para monitorear, todos estos hallazgos se compilaron en la matriz DOFA lo cual fue insumo para proponer objetivos y estrategias que dan paso al plan de mercadeo.

Es importante resaltar que el plan de mercadeo se formula bajo los objetivos del plan estratégico de la entidad y en él se propone fortalecer la comunicación posicionando los diferenciales de la marca, así como aumentar la demanda y captar clientes de la competencia, entre otras estrategias para esto se proponen una serie de actividades y tácticas que aseguran el alcance de los indicadores de cumplimiento del plan de mercadeo también planteados en este proyecto.

Para la creación del área de mercadeo se propone estructurar un área que soporte la gestión comercial y las áreas transversales, así mismo se presenta la ubicación del roll y del organigrama, se define el perfil del profesional que puede liderar el área y sus funciones, igualmente y como parte esencial, se proponen los alcances del

área los cuales comienzan en identificación de las necesidades y preferencias de los clientes y terminan en el posicionamiento, aumento en la participación del mercado total y fidelización de clientes. También se proponen las actividades puntuales que debe realizar para alcanzar los objetivos, se busca que bajo la implementación de este plan de mercadeo Integral Solutions mitigue una de sus principales debilidades como lo es la participación en el mercado, así mismo va a lograr que todas las acciones que se adelanten con los clientes estén alineadas y cumplan con propósitos fundamentales de la organización.

Para realizar todo esto se plantea un presupuesto total de \$298.000.000 millones de pesos lo cual es el 0,48% de los ingresos que se proyectan, incluyendo el incremento del 10% de las ventas planteado como uno de los objetivos cuantitativos del plan de mercadeo.

PARTE I

1. INTRODUCCIÓN

En este trabajo de grado se encuentra un pre análisis sobre INTEGRAL SOLUTIONS SD SAS donde se evidencia la imperiosa necesidad de implementar un área de mercadeo junto con un plan de mercadeo ya que la empresa ha tenido un crecimiento veloz pero actualmente no consigue la participación en el mercado que según la demanda puede obtener, adicionalmente algunos clientes no reconocen a Integral Solutions como la primera opción para elegir como proveedor principal, siendo este el problema que impulsa la implementación de este proyecto donde se plantea la estructura del área de mercadeo y el desarrollo de un plan de mercadeo empezando por el diagnóstico de la situación actual y análisis externo bajo el modelo de PESTEL y análisis interno mediante los modelos de análisis empresarial de Fred Davis aplicando las cinco matrices de capacidad interna de las áreas de la empresa,

Así mismo se realizó un análisis de la competencia bajo la matriz de perfil competitivo para conocer los principales competidores, todo este diagnóstico presenta una visión general de la empresa y sus oportunidades más importantes para conseguir el éxito en el sector.

Teniendo en cuenta los principales hallazgos, se plantean objetivos cualitativos y cuantitativos para el plan de mercadeo sobre los que se basaron las estrategias de mercadeo y tácticas o plan de acción para el desarrollo del plan de mercadeo.

Con el fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos de mercadeo, se formularon indicadores que permiten evaluar el desempeño y buscar la valoración periódica para el ajuste de las estrategias y así conseguir el éxito del plan propuesto, así mismo se plantea el cronograma con los tiempos de ejecución y desarrollo de las actividades, igualmente se propone un presupuesto de la inversión valorado en \$298.000.000 millones de pesos, para la implementación del plan durante el primer año.

2. LA EMPRESA

INTEGRAL SOLUTIONS SD S.A.S es una institución prestadora de servicios de salud (IPS), creada el 29 de marzo de 2010 con número de matrícula 01977962, en la Cámara de Comercio de Bogotá, inició hace 8 años brindando atención en diferentes áreas de la medicina desde la promoción y prevención hasta el manejo integral de diferentes patologías pero por la baja rentabilidad buscó nuevos enfoques, por eso actualmente bajo unos lineamientos especiales se concentra en el manejo integral de pacientes con enfermedades como Hemofilia y Artritis Reumatoide, dos enfermedades clasificadas de alto costo desde el 2014, por el Ministerio de Salud de Colombia y la Cuenta de Alto costo.

Integral Solutions SD S.A.S tiene cobertura en todo el territorio colombiano y cuenta “con 12¹⁴ sedes físicas ubicadas en los departamentos con mayor incidencia de las patologías ya mencionadas y tiene cobertura por servicio de enfermería ambulatoria en 30 departamentos, lo que ha garantizado el cumplimiento de la promesa de valor más importante con sus clientes como lo es la atención 24x7 en un tiempo máximo de 2 horas.

¹⁴ Sedes de Integral Solutions SD SAS, En: <http://integralsolutionsd.com/web2/index.php>

Integral Solutions SD S.A.S cuenta con 272 empleados a nivel nacional que en mayor medida se encuentran ubicados en poblaciones rurales debido al interés de cubrir las necesidades de pacientes con Hemofilia o Artritis reumatoide, esta población por lo general es del régimen subsidiado de salud y regímenes especiales, los cuales se caracterizan en Colombia por presentar una dramática dispersión geográfica.

Como estrategia empresarial, integral Solutions SD SAS ha decidido especializarse solo en estas dos patologías, Hemofilia y Artritis reumatoide, lo que la ha llevado a ser la pionera en estos programas integrales y ha permitido el reconocimiento por parte del Ministerio de salud y la cuenta de alto costo por la calidad de la atención, la información a reportar y el cumplimiento de indicadores; así mismo, ha obtenido el reconocimiento por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad EFQM, como la única IPS ambulatoria en Colombia como Centro de excelencia.

Es así como los programas ofrecidos por Integral Solutions SD SAS son: programa SIPH (Sistema Integral para el Paciente Hemofílico), programa SIPAR (Sistema Integral Para el Paciente con Artritis Reumatoide), programa SIPEH (Sistema Integral Para el Paciente con Enfermedad Huérfana), entre otros.

En consecuencia, conociendo la importancia de atender estas enfermedades cumpliendo con los más altos estándares de calidad, Integral Solutions SD SAS busca asegurar la salud de los colombianos mediante una atención humanizada,

con un enfoque social, eficiente y efectivo demostrando compromiso con la implementación de los programas asistenciales para generar confianza de parte de los pacientes, aseguradores y sistema de salud en general. Para Integral Solutions SD SAS es muy importante los pacientes y sus familias, así como la capacitación, educación y monitoreo constante de las condiciones del paciente, la administración de los tratamientos y el acompañamiento cercano que garantice adherencia a los protocolos establecidos.

Integral Solutions SD SAS ha impactado con sus programas especializados a más de 300 pacientes y sus familias, mejorando su calidad de vida, escolaridad y aumentando la tasa de ocupación que les ha permitido laborar y llevar una vida diaria normal. Así mismo para el sistema de salud colombiano ha manejado menores costos a mayor eficiencia, por lo cual ser costo eficiente en función del costo asociado al manejo es una promesa de valor para sus clientes iniciales como las EPS (entidades prestadoras de salud).

Los principales competidores de Integral Solutions SD SAS son Vihonco IPS y Medicarter IPS, dos Instituciones prestadoras de Salud igualmente especializadas en enfermedades de alto costo. No obstante, los valores diferenciales de Integral Solutions SD SAS son la experiencia y manejo en población dispersa y población vulnerable, así como su interés en la investigación, campo en el cual cuenta con dos posters de publicaciones científicas.

2.1. MISIÓN¹⁵

“...Somos una IPS (Institución prestadora de servicios de salud), que busca asegurar con calidad la salud de los colombianos mediante una atención humanizada, con un enfoque social, eficiente y efectivo, así como recuperar y mantener integralmente la salud de aquellas personas que lo requieren, con un talento humano idóneo, y constante renovación tecnológica de gestión, capacitación e investigación, para el desarrollo de los servicios de salud que el país requiere...”

2.2. VISIÓN¹⁶

“...Seremos una compañía líder en Colombia por tener altos estándares de calidad; siendo reconocidos por nuestro compromiso con la excelencia en los programas asistenciales desarrollados en la institución, generando confianza por parte de los pacientes, aseguradores y el sistema de salud en general...”

Para el año 2020 seremos centro de referencia en Hemofilia y otras enfermedades huérfanas de alto impacto social, siendo líderes en brindar soluciones integrales que permitan potenciar la posibilidad de mejorar la calidad de vida de nuestros

¹⁵ INTEGRAL SOLUTIONS SD SAS, compendio sobre Integral, Misión En:
<http://integralsolutionssd.com/web2/index.php/sobre-integral/mision-y-vision>, Bogotá

¹⁶INTEGRAL SOLUTIONS SD SAS, compendio sobre Integral, Visión En:
<http://integralsolutionssd.com/web2/index.php/sobre-integral/mision-y-vision>

pacientes; siendo además una respuesta para el sistema de seguridad social en términos de buenos resultados clínicos y eficiencia.

2.3. VALORES CORPORATIVOS¹⁷

Integral Solutions SD SAS define sus valores corporativos como la guía de la conducta de la organización y fundamento del trabajo en equipo logrando fortalecerse como organización, para esto planteo los siguientes valores como guía.

Servicio: "Nuestros Principales Activos son nuestros clientes internos y externos, así como nuestros proveedores por tanto nuestras respuestas deben generar valor de manera Eficaz, Eficiente y Efectiva".

Integridad. "Coherencia entre lo que se piensa, se dice y se hace; manteniendo principios éticos y morales que generen confianza y transparencia en nuestros actos".

Proactividad. "Capacidad de anticipar las oportunidades y tomar control de ellas de manera responsable".

¹⁷ INTEGRAL SOLUTIONS SD SAS, compendio sobre Integral, Valores En:
<http://integralsolutionssd.com/web2/index.php/sobre-integral/valores> , Bogotá

Innovación. "Es la capacidad de crear, renovar y/o ver con otros ojos lo que existe puede existir".

Liderazgo. "Es la capacidad de gerenciamiento propio y del entorno que permite un engranaje adecuado y exitoso con todas las áreas de influencia".

Sinergia. "Es el resultado de cultivar las Habilidades y la actitud de valorar las diferencias de cada persona, que repercuta en trabajo de equipo potenciado en la unidad".

Responsabilidad. "Es el compromiso en el cumplimiento de las obligaciones que adquirimos, lo que implica un claro conocimiento del resultado de nuestras acciones".

Compromiso Social. "Contribuimos de manera activa y voluntaria al mejoramiento social, ambiental y Económico".

3. PROBLEMÁTICA

Al año 2018, Integral Solutions SD S.A.S se encuentra en cambio constante, ya que se halla inmersa en dinámicas de competitividad, eficiencia y efectividad a raíz de la reciente certificación como centro de excelencia de European Foundation for Quality Management (EFQM) lo cual la ha llevado a desarrollar y estandarizar procesos y procedimientos ajustados a los lineamientos del ente certificador europeo, que le permitan cumplir con los estándares exigidos, esto sumado al crecimiento de los últimos 4 años pasando de tener 2 sedes nacionales a 12 sedes físicas que deben cumplir con toda la normatividad vigente para la habilitación de servicios de salud de índole ambulatoria, los cuales son ajustados a cada departamento acreditador.

De la mano del crecimiento físico se gestó un aumento de personal según las necesidades, las cuales exigen que los colaboradores se encuentren alineados con las políticas, valores y objetivos organizacionales, con el fin de desarrollar una sola filosofía e integración del trabajo.

A pesar de este crecimiento y esfuerzo de cada uno de sus colaboradores, se puede percibir que algunas EPS's no cuentan con Integral Solutions como la primera IPS "ver tablas No.1, 2 y 3 de participación en las EPS's según regímenes" para atender los pacientes de Hemofilia y Artritis Reumatoide debido a la poca comunicación que se tiene con las mismas, lo que podría ser la causa del bajo reconocimiento y

posicionamiento de la marca en el mercado objetivo, “ver Anexo No.2 Resolución 533 de 2017” EPS’s de régimen contributivo, subsidiado y regímenes especiales (magisterio y profesores), fuerzas armadas y Ecopetrol.

Tabla 1 Participación en el Mercado de Integral Solutions EPS’s

N°	SECTOR EPS’s	INTEGRAL SOLUTIONS
1	MEDIMAS EPS S.A.S. SUBSIDIADO	SI
2	SALUDVIDA E.P.S. S.A.	SI
3	CAPITAL SALUD EPS S SAS"	
4	SAVIA SALUD EPS S.A.S.	
5	CONVIDA EPS	SI
6	NUEVA EPS S.A.	
7	COMFACOR EPS S	
8	COMFAMILIAR HUILA EPS S	
9	CC NARIÑO EPS S	
10	CC COMFACUNDI EPS S	SI
11	CAJACOPI ATLÁNTICO EPS S	
12	CC SUCRE EPS S	
13	CAPRESOCA E.P.S. S	
14	EMDISALUD E.S.S EPS-S	SI
15	COOSALUD E.S.S.EPS-S	
16	ASMET SALUD E.S.S EPS S	SI
17	AMBUQ EPS-S ESS	
18	ECOOPSOS ESS EPS-S	
19	EMSSANAR E.S.S	
20	COMPARTA EPS-S	
21	MUTUAL SER ESS EPS S	
22	ASOCIACIÓN INDÍGENA DEL CAUCA A.I.C. EPSI	SI
23	MALLAMAS EPSI	
24	PIJAOS SALUD EPSI	
25	ALIANSALUD EPS	
26	SALUD TOTAL EPS	
27	SANITAS S.A. E.P.S.	
28	SURAMERICANA EPS S.A.	
29	COOMEVA EPS	
30	ENTIDAD PROMOTORA DE SALUD SERVICIO OCCIDENTAL DE SALUD S.A. S.O.S.	
31	CRUZ BLANCA ENTIDAD PROMOTORA DE SALUD S.A	
32	FAMISANAR EPS	
33	COMPENSAR EPS	
TOTAL		7

TOTAL PARTICIPACIÓN	21%
----------------------------	-----

Fuente: los autores con base al informe del Sistema de Evaluación y Calificación de Ranking de Satisfacción EPS 2017

Tabla 2 Participación de Integral Solutions en régimen exceptuado

N°	REGIMEN EXCEPTUADO	PARTICIPACION
1	ECOPETROL S.A.	
2	DIRECCION GENERAL DE SANIDAD MILITAR	
3	DIRECCION DE SANIDAD POLICIA NACIONAL	
TOTAL		0
PARTICIPACION ACTUAL		0%

Fuente: los autores con base al informe del Sistema de Evaluación y Calificación de Ranking de Satisfacción EPS 2017

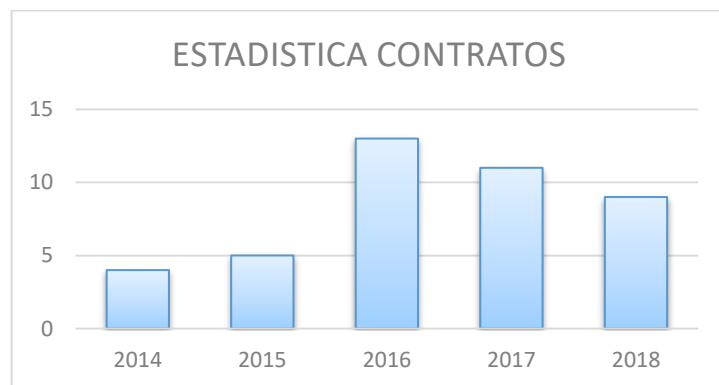
Tabla 3 Participación de Integral Solutions en régimen especial

N°	REGIMEN ESPECIAL	PARTICIPACION
	FIDUPREVISORA S.A.	
1	REGION 1	SI
2	REGION 2	
3	REGION 3	
4	REGION 4	
5	REGION 5	
6	REGION 6	
7	REGION 7	
8	REGION 8	
9	REGION 9	
10	REGION 10	SI
TOTAL		2
PARTICIPACION ACTUAL		20%

Fuente: los autores con base al informe Adjudicados servicios de salud para los profesores afiliados al Fondo de Prestaciones del Magisterio - Fomag
Igualmente, en el transcurso de los años se han perdido algunos clientes (ver Gráfico No.1 estadística de contratos) ya que según ellos, los costos por los programas de Hemofilia son muy altos lo que se supone que es por no mostrar a

los clientes con claridad la relación del costo beneficio debido a que no se cuenta con un plan de mercadeo estructurado y no se informa con efectividad los resultados, los beneficios ni los valores agregados que ofrece INTEGRAL SOLUTIONS SD SAS.

Gráfico No.1 Estadística de contratos comerciales de Integral Solutions con EPS's

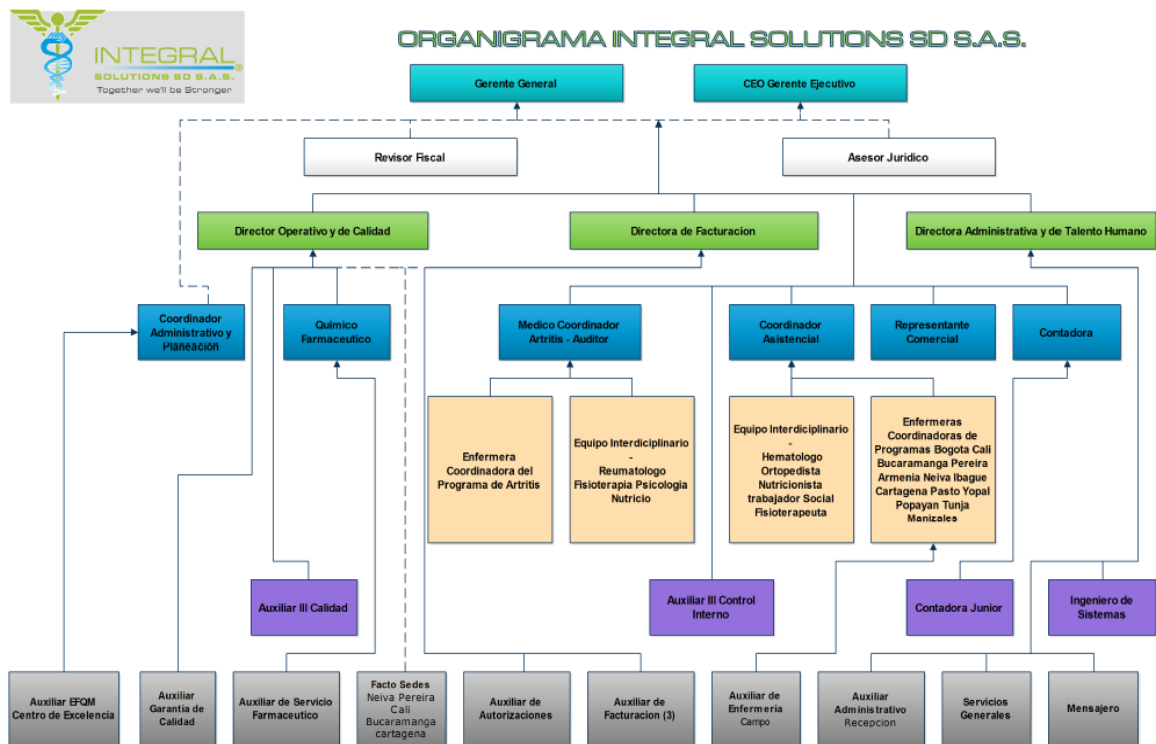


Fuente: Los autores con base a los indicadores del cumplimiento del área comercial 2014, 2015, 2016, 2017, 2018

Por lo anterior, se hace evidente la necesidad de contar con un área de mercadeo ya que cuenta con esta y en consecuencia, no tiene personal encargado de la gestión del mercado en aspectos como planeación, ejecución, ni control por lo que se evidencia la necesidad de estructurar el área de mercadeo que permita el mejoramiento de la gestión comercial de la empresa en el mercado.

En el gráfico No.2, Organigrama integral Solutions SD SAS, se presenta la estructura actual de la empresa, en él se puede evidenciar que no existe un área encargada de mercadeo.

Gráfico No.2 Organigrama de Integral Solutions SD SAS



Fuente: Presentación de planeación estratégica 2017 Integral Solutions SD SAS

Los argumentos anteriores, confirman la necesidad de establecer un área formal de mercadeo y de formular un plan de mercadeo para INTEGRAL SOLUTIONS SD SAS.

4. OBJETIVOS

Realizar un diagnóstico situacional de la empresa Integral Solutions SD SAS, con el fin de proponer la creación y estructurar el área de mercadeo, así como formular un plan de mercadeo que permita mejorar la gestión comercial de la empresa en el mercado.

4.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Diagnosticar los factores externos de Integral Solutions SD, para identificar oportunidades y amenazas de los diferentes productos y servicios del mercado.
2. Realizar un análisis de las fuerzas competitivas del mercado para conocer la competitividad de Integral Solutions SD SAS en el mercado.
3. Efectuar un análisis interno para identificar fortalezas, debilidades, recursos y capacidades de Integral Solutions SD SAS.
4. Compilar por medio de la matriz DOFA los hallazgos con las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
5. Plantear la estructura y desarrollo del área de mercadeo de Integral Solutions SD SAS según hallazgos anteriores.
6. Establecer los objetivos para el desarrollo del plan de mercadeo en Integral Solutions SD S.A.S

7. Formular las estrategias puntuales, para el desarrollo del plan de mercadeo en Integral Solutions SD S.A.S.
8. Desarrollar las estrategias para lograr el cumplimiento de los objetivos del plan de mercadeo.
9. Establecer el presupuesto para la ejecución del plan de mercadeo y el estado de resultados proyectados para Integral Solutions SD SAS
10. Realizar cronograma de la planeación de las actividades para realizar seguimiento al cumplimiento de las mismas.
11. Diseñar controles a la ejecución del plan de mercadeo y al logro de los objetivos propuestos.
12. Compartir la información del plan de mercadeo con Integral Solutions SD SAS, para lograr una adecuada implementación.

5. MARCO REFERENCIAL

5.1. MARCO HISTÓRICO

5.1.1. Evolución de la salud en Colombia

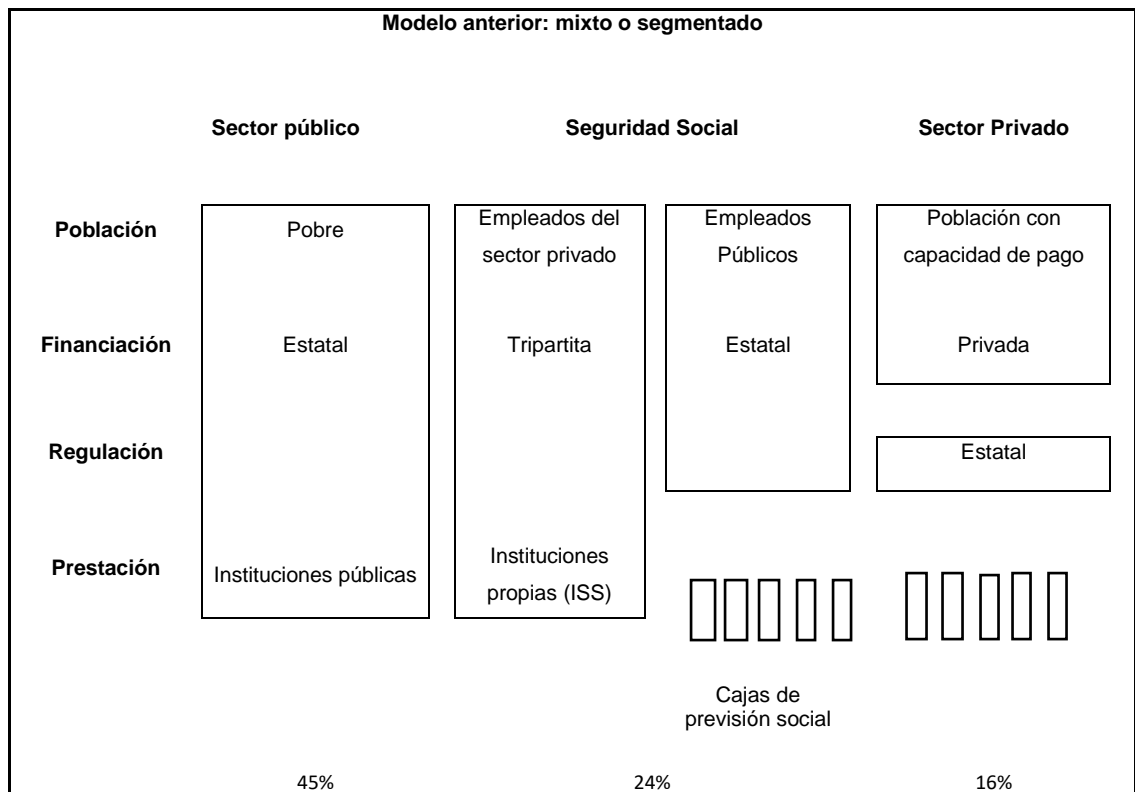
Antes de 1993, el sistema de salud colombiano se regía por un modelo en dos líneas, una de estas líneas se encargaba de las personas en extrema pobreza y con bajo poder adquisitivo, los atendían por medio del instituto del Seguro Social, hospitales públicos y centros médicos dependientes del ministerio de salud y la otra línea atendía al grupo con poder adquisitivo medio y alto por medio del sector privado todo esto no lo explica con amplitud Acosta Ramírez N, en su publicación “Reforma colombiana de salud basada en el mercado” en el 2004.

“...De acuerdo con un estudio de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)¹⁸ la población sin derecho a la seguridad social en Colombia correspondía al 75,9% de la población, distribuida en: un 45% de personas que eran atendidas de manera gratuita o semi gratuita en instituciones de salud pública, mientras que el 16% accedía directamente a prestadores privados y finalmente el

¹⁸ Acosta Ramírez N., Reforma colombiana de salud basada en el mercado: una experiencia de “Managed care y managed competition”, 2004, Cendex, pag.14 , <http://www.javeriana.edu.co/cendex/pdf/DT%20004-03.pdf>

15% carecía de acceso a servicios de salud...”¹⁹ así como lo muestra el diagrama N 1.

Diagrama 1 Distribución en salud en Colombia antes de 1993



Fuente: Reforma colombiana de salud basada en el mercado: una experiencia de “Managed care y managed competition, pag 14.

¹⁹Acosta Ramírez N., *Reforma colombiana de salud basada en el mercado: una experiencia de “Managed care y managed competition”*, 2004, Cendex, pag.14 , <http://www.javeriana.edu.co/cendex/pdf/DT%20004-03.pdf>

En 1993, en Colombia se realizó una gran reforma en el sistema de salud, por medio de la ley 100²⁰, con la cual se dio origen al sistema de seguridad social integral en salud, en esta se plasmó que la salud se debía abordar desde el aseguramiento universal o integral, este abordaje buscaba el acceso de toda la población a los servicios de salud sin importar distinciones de cualquier tipo, sin ninguna discriminación y que cubriera todas las etapas de la vida de un colombiano.

En esta reforma también se define un sistema de libre competencia entre entidades prestadoras de salud EPS's e Instituciones prestadoras de salud IPS, las cuales estarían regidas por El Estado en línea con unas reglas explícitas y comunes para todos los nuevos actores del sistema de salud, se crean a su vez una serie de normas por medio del sistema de garantía de la calidad en salud que rige todas las EPS y IPS y se instaura el modelo de auditoría médica.

Así mismo, se crea también el sistema de referencia y contra referencia de acuerdo con las clasificaciones de las IPS's. Primer nivel, segundo nivel, tercer nivel o cuarto nivel de atención, esto permite que una IPS que tenga la custodia de un paciente y no cuente con los recursos tecnológicos para la atención, remita por medio de la referencia y contra referencia a otra IPS's con mayor cobertura en salud por medio de un sistema seguro y que garantiza la vida del paciente remitido.

²⁰ Gobierno Nacional, (1993), constitución política de Colombia, LEY 100 DE 1993, Diario Oficial No. 41.148, 23 de diciembre de 1993, recuperado de:
http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0100_1993.htm

Se instaure también la obligación para las EPS's de crear un sistema de información en el cual los usuarios tengan claridad sobre los servicios a los que tienen derecho, sus coberturas, alcances y deberes.

Con esta nueva reforma se instauraron los dos nuevos conceptos de agrupación para la población que serían:

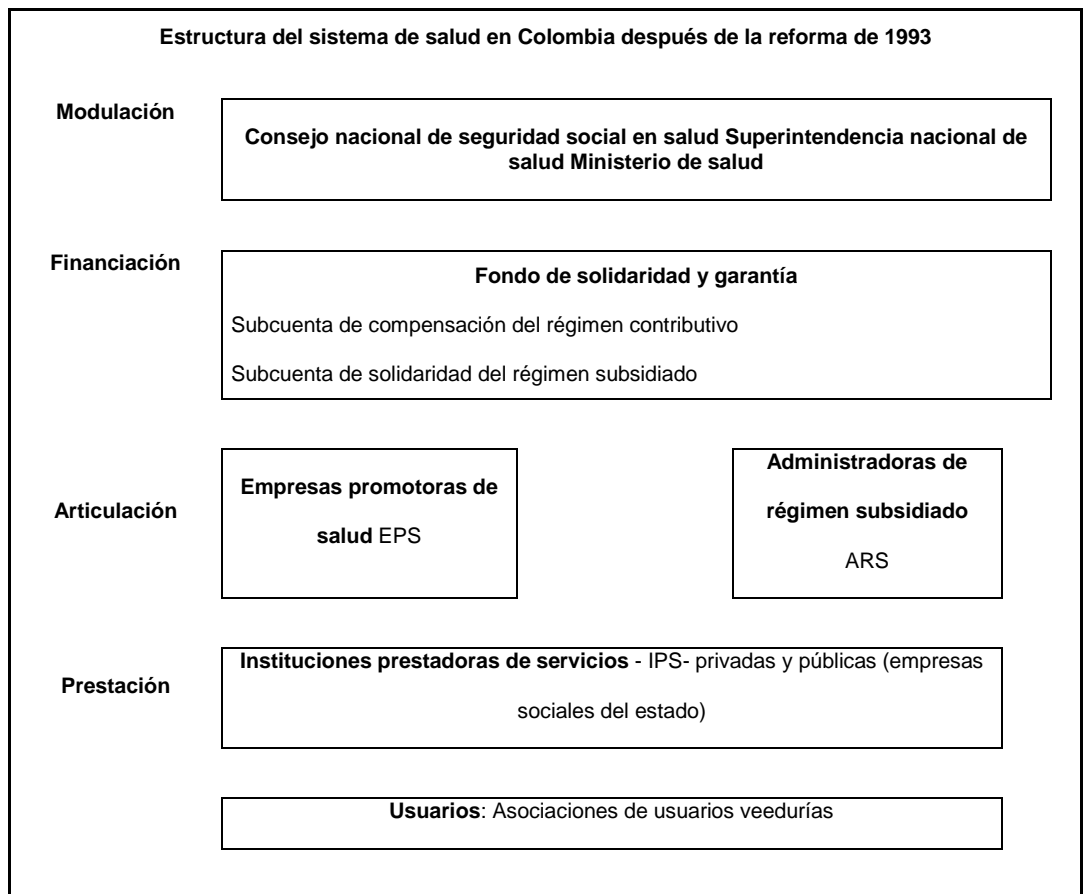
“El régimen contributivo, el cual agrupa a las personas con capacidad de pago, cuya financiación está fundamentada en las cotizaciones de los trabajadores individuales o en concurrencia con sus patronos el porcentaje de cotización se ha establecido en un 12% de los ingresos, los cuales son asumidos en su totalidad por los trabajadores independientes, mientras que para los trabajadores dependientes esta cotización se divide en un 4% del salario que aporta el trabajador y un 8% que aporta el patrono...”

“... El régimen subsidiado²¹, para las personas pobres, cuya financiación es primordialmente estatal (proveniente de recursos fiscales y parafiscales) y otros recursos del denominado Fondo de Solidaridad y Garantía (al FOSYGA contribuyen con un 1%, los participantes del régimen contributivo y cuenta con recursos privados tales como aportes de las cajas de compensación familiar), régimen subsidiado se

²¹ Acosta Ramírez N., *Reforma colombiana de salud basada en el mercado: una experiencia de "Managed care y managed competition"*, 2004, Cendex, pag.16 , <http://www.javeriana.edu.co/cendex/pdf/DT%20004-03.pdf>

establece un sistema de identificación de beneficiarios (SISBEN)...”²². Todos estos cambios se esquematiza en el diagrama No. 2.

Diagrama No.2 Distribución en salud en Colombia después de 1993



Fuente: Reforma colombiana de salud basada en el mercado: una experiencia de “Managed care y managed competition Pag. 17

²² Acosta Ramírez N., *Reforma colombiana de salud basada en el mercado: una experiencia de “Managed care y managed competition”*, 2004, Cendex, pag.16 , <http://www.javeriana.edu.co/cendex/pdf/DT%20004-03.pdf>

En el 2007 el gobierno nacional expidió el Decreto 2699²³, el cual en su artículo No.1, creó la “Cuenta de Alto Costo” la cual estaría destinada a controlar, evaluar y auditar el manejo de las enfermedades consideradas catastróficas y las que requirieran protección específica, estas debían ser garantizadas por parte de las EPS’s e EPS’s en cuanto a la detección temprana, el seguimiento de modelos de atención (establecidos por el ministerio de salud) para cada tipo de enfermedad, así como administrar financieramente la distribución de los recursos destinados para estas patologías, en consecuencia en línea con el cumplimiento de indicadores de atención y calidad de la información en el 2008 se catalogaron como enfermedades de alto costo, el cáncer, el VIH y posteriormente la enfermedad renal crónica, la hemofilia, la artritis reumatoide y en el 2016 incluyeron las enfermedades huérfanas, por todo esto con el paso de los años la ley 100 es más sólida con más normas que la sustentan y con más exigencias para los actores del sistema.

5.1.2. La Hemofilia²⁴

La hemofilia es una enfermedad hereditaria que se trasmite en la gestación por medio del cromosoma X el cual provoca la ausencia o disminución de alguno de los factores de la coagulación. El sistema de coagulación funciona gracias a 13 factores

²³ Decreto 2699; Diciembre 21; Recuperado de:
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=51014>

²⁴ La Hemofilia, portal de salud Madrid Recuperado de
http://www.madrid.org/cs/Satellite?cid=1354193755475&language=es&pageid=1142339619603&pagename=PortalSalud%2FPTSA_Generico_FA%2FPTSA_pintarGenericoSabiasQue&vest=1142339619603

coagulantes que trabajan conjuntamente en lo que se denomina la “cascada de coagulación”. Si existe deficiencia de alguno de estos factores o la baja producción en el cuerpo, no se genera la coagulación y la cascada se interrumpe, la deficiencia con mayor prevalencia en Colombia es la hemofilia A en la que se encuentra alterado el factor VIII de la coagulación.

¿Cómo se hereda?

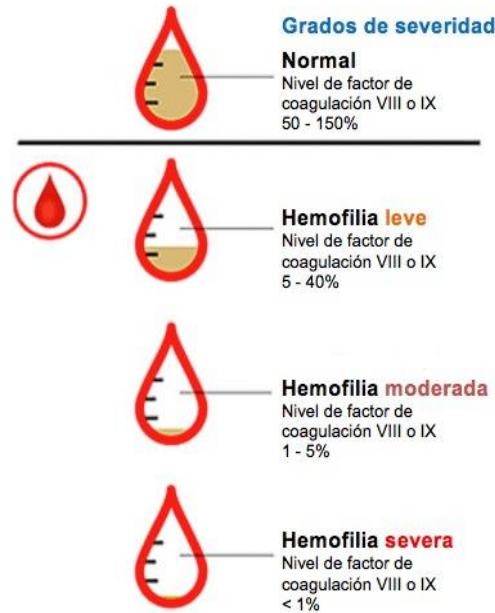
La hemofilia es una enfermedad hereditaria recesiva ligada al sexo, los cromosomas X e Y definen el sexo, presentando las mujeres dos cromosomas X los hombres uno X y uno Y.

En los cromosomas que pasan del padre y de la madre se encuentra la información genética que determina las enfermedades o alteraciones en el organismo, en hemofilia, los hombres son los que se desarrollan la enfermedad, por el contrario, las mujeres portan la alteración, pero no la desarrollan por tener un cromosoma X sano.

Severidad de la enfermedad

El nivel de severidad de la enfermedad se da por el porcentaje del factor de coagulación que se tiene, como se muestra en la siguiente ilustración.

Ilustración 1 Grados de severidad Hemofilia



Fuente: Fundación de Tenerife <http://www.hemofiliatenerife.org/>

5.1.3. Artritis reumatoide²⁵

La artritis reumatoide (AR) es una enfermedad crónica que causa dolor excesivo, rigidez, inflamación y pérdida de la función de las articulaciones, esto se presenta cuando el sistema inmune del cuerpo que debe protegerlo de la posible agresión de agentes externos, erróneamente deja de reconocer como propias las articulaciones

²⁵La Hemofilia, portal de salud Madrid Recuperado de http://www.madrid.org/cs/Satellite?cid=1354193755475&language=es&pageid=1142339619603&pagename=PortalSalud%2FPTSA_Generico_FA%2FPTSA_pintarGenericoSabiasQue&vest=1142339619603

y otros órganos, por eso empieza atacando el tejido sano lesionándolo y deteriorándolo hasta el punto de deformar las articulaciones lo que ocasiona la pérdida de la capacidad para hacer algunas tareas de la vida diaria.

Se puede presentar a cualquier edad, pero es más común entre los 40 y 55 años de edad. Las mujeres resultan afectadas con mayor frecuencia que los hombres, la prevalencia es cuatro mujeres por cada hombre.

5.2. MARCO TEÓRICO

Con el fin de tener claridad de lo que abarca un plan de marketing se iniciara con la definición de la American Marketing Association 2013²⁶ "El marketing es la actividad, un conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar, e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general..."

De esta definición parten las variantes de las diferentes líneas del marketing, así como el compendio de acciones que abarca realizar un plan de marketing buscando siempre la satisfacción del cliente como objetivo final, una de las acciones fundamentales en el marketing es crear un idóneo plan de marketing y para que sea perfecto debe diseñarse ajustado a la organización, este debe ir en línea con la

²⁶American Marketing Association de marketing, Julio 2013, Recuperado de:
<https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-marketing.aspx>

planeación estratégica de la organización, con los objetivos organizacionales, con los valores, la misión y la visión a futuro que tiene la compañía, se debe buscar también que la organización pase de pensamientos exclusivos de producción a un pensamiento de marketing integrador, donde todo vende y todo tiene un propósito en el plan completo, así como lo esquematiza Sainz de Vicuña Ancin2011 en la tabla 4 Mentalidad de marketing VS. Mentalidad de producción²⁷.

Tabla 4 Mentalidad de marketing VS. Mentalidad de producción

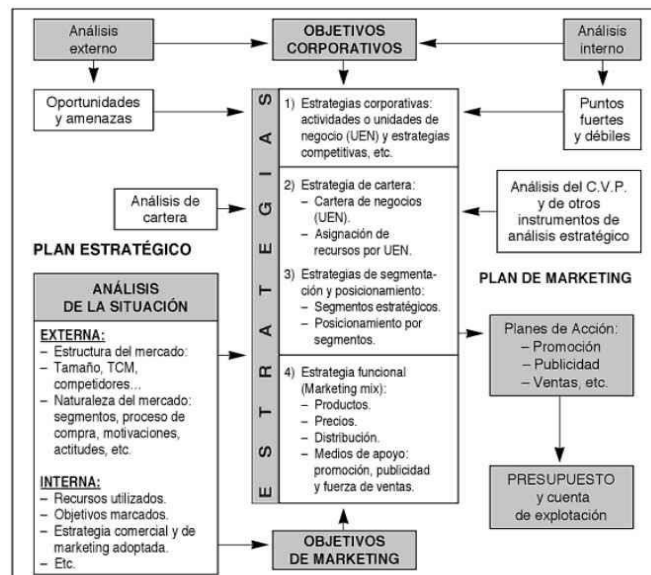
Problemáticas	Mentalidad de Marketing	Mentalidad de producción
Actitud hacia los clientes	Las necesidades del cliente determinan los planes empresariales	Deben estar contentos de que existamos
Producto	Se fabrica lo que pueden vender	Se vende lo que se fabrica
Papel del marketing	Determinar las necesidades del cliente y como satisfacerlas (a priori)	Si se usa, determinación la reacción del cliente (a posteriori)
Interés en la innovación	Localizar nuevas oportunidades	Tecnología y reducción de costes
Publicidad	Beneficios que satisfagan las necesidades	Rasgos del producto y calidad

Fuente: José María Sainz de Vicuña Ancín, El plan de marketing en la práctica, (2011) 16° Edición, ESIC Business and Marketing School, Madrid, Pag 35.

²⁷José María Sainz de Vicuña Ancín, El plan de marketing en la práctica, (2011) 16° Edición, ESIC Business and Marketing School, Madrid Pag 35.

Con la integración de lo anterior se propone el plan de marketing sin antes seguir las indicaciones de FAARRELL y HEARTLINE (2006) autores que plantean que es fundamental, planear con anticipación, diseñar métodos de auditoría que permitan el cumplimiento de los objetivos de marketing, hacer seguimiento, ser innovadores, utilizar el sentido común, buscar anticiparse durante la implementación del plan y lograr ajustes oportunos, actualizar el plan periódicamente a las nuevas exigencias y lo más importante nunca dejar de tener una correcta comunicación con los individuos que hacen parte del plan de marketing, también lo esquematiza en forma clara Sainz de Vicuña Ancin en el diagrama No.3, relación entre el plan estratégico y el plan de marketing.

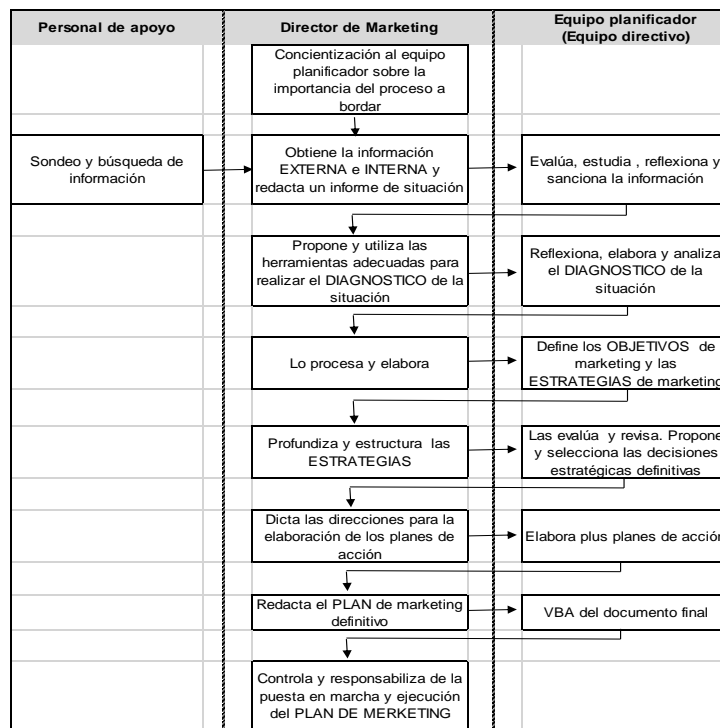
Diagrama 3 Relación entre el plan estratégico y el plan de marketing



Fuente: José María Sainz de Vicuña Ancín, El plan de marketing en la práctica, (2011) 16ª Edición,

Es muy importante crear el plan de marketing después de realizar una investigación de mercados que vincule al consumidor, al cliente y al público en general, con esta información se pueden implementar herramientas para consolidar, identificar y definir oportunidades, problemas, amenazas, así como fortalezas en el mercado de la organización y de esta forma concretar hallazgos y sus complicaciones que permitan que el plan de marketing sea sólido. Lo muestra más claramente en un esquema de proceso de plan de marketing Sainz de Vicuña Ancin 2011, en el siguiente diagrama No. 4, proceso de elaboración del plan de marketing.

Diagrama 4 Proceso de elaboración del plan de marketing



Fuente: José María Sainz de Vicuña Ancín, El plan de marketing en la práctica, (2011) 16° Edición, ESIC Business and Marketing School, Madrid, Pag 82.

También es importante, como dice McCarthy y Perreault ²⁸ definir con claridad las responsabilidades del desarrollo del plan de marketing que además de definir objetivos y estrategias debe realizar un análisis de ventas, de impacto de las piezas publicitarias y de la comunicación de marketing, así mismo medir la efectividad de las acciones en general y por último realizar constantemente el análisis contable de gastos y utilidades del plan.

5.3. MARCO LEGAL

Como se mencionó anteriormente en la historia de la salud, la principal ley que rige la salud en Colombia es la ley 100 de 1993 y el artículo N.1 sistema de seguridad social integral establece "...El sistema de seguridad social integral tiene por objeto garantizar los derechos irrenunciables de la persona y la comunidad para obtener la calidad de vida acorde con la dignidad humana, mediante la protección de las contingencias que la afecten..."²⁹ ahora bien, en la evolución se han adicionado las siguientes leyes, decretos y normas que son esenciales para la prestación de servicios de salud en Colombia.

28 McCarthy y Perreault; El Concepto de Marketing; 2001; Recuperado de:

<http://www.marketingintensivo.com/articulos-marketing/concepto-marketing.html>

29Gobierno Nacional, (1993), constitución política de Colombia, LEY 100 DE 1993, Diario Oficial No. 41.148, 23 de diciembre de 1993, recuperado de:

http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0100_1993.htm

En el artículo No. 1 de la Ley 1122 de 2007³⁰, se establece “...Objeto. La presente ley tiene como objeto realizar ajustes al Sistema General de Seguridad Social en Salud, teniendo como prioridad el mejoramiento en la prestación de los servicios a los usuarios. Con este fin se hacen reformas en los aspectos de dirección, universalización, financiación, equilibrio entre los actores del sistema, racionalización y mejoramiento en la prestación de servicios de salud, fortalecimiento en los programas de salud pública y de las funciones de, inspección, vigilancia, control, organización y funcionamiento de redes para la prestación de servicios de salud...”

También se adicionó por parte del gobierno nacional el Decreto 4747 de 2007³¹ que dispone “...El presente decreto tiene por objeto regular algunos aspectos de la relación entre los prestadores de servicios de salud y las entidades responsables del pago de los servicios de salud de la población a su cargo...”

Así mismo la Ley 1438 de 2011³² donde se dispuso “...Esta ley tiene como objeto el fortalecimiento del Sistema General de Seguridad Social en Salud, a través de un modelo de prestación del servicio público en salud que en el marco de la estrategia

³⁰Congreso de la república de Colombia , LEY NÚMERO 1122 DE 2007 (Enero 9), Recuperado de: <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/ley-1122-de-2007.pdf>

³¹ Ministerio de Protección Social,(2007) *Diario Oficial No 7 de Diciembre de 2007*
Recuperado de: <https://diario-oficial.vlex.com.co/vid/decreto-353771438>

³² Congreso de la república de Colombia,(2011), LEY 1438 DE 2011, Diario Oficial No. 47.957 de 19 de enero de 2011 recuperado de:
http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1438_2011.html

Atención Primaria en Salud permita la acción coordinada del Estado, las instituciones y la sociedad para el mejoramiento de la salud y la creación de un ambiente sano y saludable, que brinde servicios de mayor calidad, incluyente y equitativo, donde el centro y objetivo de todos los esfuerzos sean los residentes en el país.

Se incluyen disposiciones para establecer la unificación del Plan de Beneficios para todos los residentes, la universalidad del aseguramiento y la garantía de portabilidad o prestación de los beneficios en cualquier lugar del país, en un marco de sostenibilidad financiera...”³³

Resolución número 2003 DE 2014³⁴ en la que tiene por objeto “...definir los procedimientos y condiciones de inscripción de los Prestadores de Servicios de Salud y de habilitación de servicios de salud, así como adoptar el Manual de Inscripción de Prestadores y Habilitación de Servicios de Salud que hace parte integral de la presente resolución...”

³³ Congreso de la república de Colombia,(2011), LEY 1438 DE 2011, Diario Oficial No. 47.957 de 19 de enero de 2011 recuperado de:

http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1438_2011.html

³⁴ Resolución número 2003, Ministerio de salud y protección social, 28 MAY 2014, Recuperado de:

https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%202003%20de%202014.pdf

RESOLUCIÓN 123 DE 2015³⁵ en donde “...se establece el reporte de información de pacientes diagnosticados con hemofilia y otras coagulopatías asociadas a déficit de factores de la coagulación a la Cuenta de Alto Costo... 3.1 las Instituciones prestadoras de servicio de salud IPS deberán recolectar y reportar a las Empresas administradoras de Planes de Beneficios (EAPB) pertenecientes a los regímenes contributivo, subsidiado, especial y de excepción”

Circular No. 04 de 2018 por la cual se modifica la circular No. 03 de 2017, la que a su vez modifico la circular No. 01 de 2016, que modifico la circular 718 de 2015 y que modifico la 01 de 2014 la establece La comisión nacional de precios de medicamentos y dispositivos médicos del Ministerio de salud y protección social en el cual se incorporó los medicamentos al régimen de control directo, les fijó su precio máximo de venta y dictó otras disposiciones.

Existen muchas normas más que se han adicionado en el transcurso del tiempo, las cuales complementan las citadas anteriormente, pero que no han cambiado el propósito fundamental de las mismas por lo cual, para el desarrollo idóneo del plan de marketing solo se citaron las que rigen puntualmente a Integral Solutions SD SAS.

³⁵ Ministerio de salud y protección social, (2015) ,Resolución 123 de 2015, Diario oficial no. 49.402 de 22 de enero de 2015, Recuperado de:
https://docs.supersalud.gov.co/PortalWeb/Juridica/OtraNormativa/R_MSPS_0123_2015.pdf

6. MARCO METODOLÓGICO

Para analizar y diagnosticar la situación de la empresa e igualmente formular un plan de mercadeo como una herramienta útil para el futuro de Integral Solutions SD SAS, se debe acudir a métodos que han desarrollado expertos en marketing con el fin de mejorar la competitividad de las empresas e implementar herramienta de diagnóstico que permitan analizar y proponer estrategias reales con objetivos que lleven a mejorar el desempeño de la empresa.

6.1. MODELO DE PESTEL

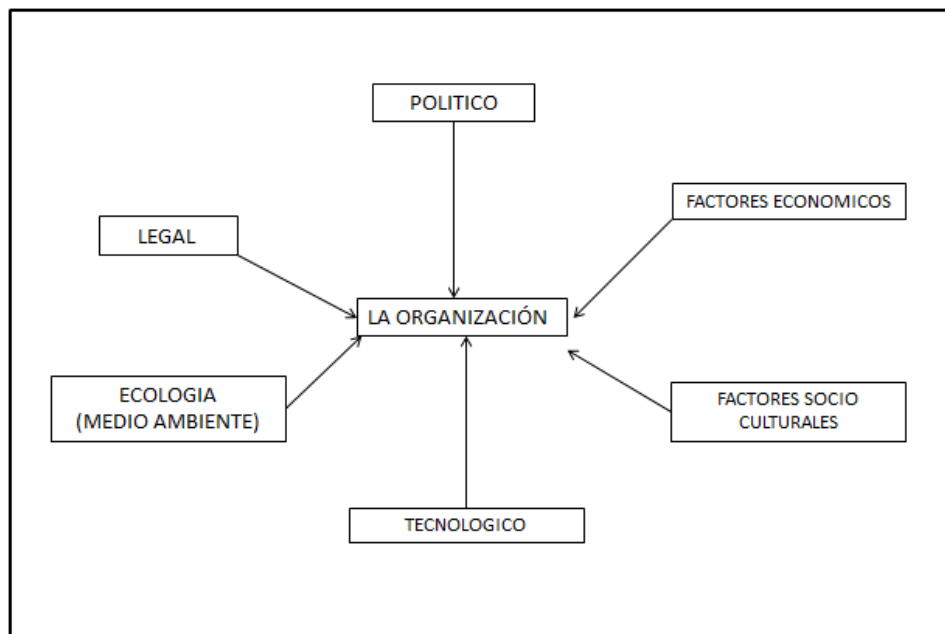
Este modelo es un instrumento de planificación estratégica que permite a la empresa conocer el mercado donde se desempeña, así como detallar el entorno externo donde opera la empresa, aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y jurídicos, con el fin de analizar la influencia que pueden tener en el negocio de la empresa.

“La aplicación de esta herramienta, al ser una técnica de análisis, consiste en identificar y reflexionar, de una forma sistemática, los distintos factores de estudio para analizar el entorno en el que se encuentra Integral Solutions y a posteriori poder actuar, en consecuencia, estratégicamente sobre los mismos...”³⁶

³⁶Pascual Parada, Análisis PESTEL una herramienta de estrategia empresarial de estudio del entorno, enero 2013, Recuperado de: <http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno>

El modelo es básicamente descriptivo y luego de identificar las fuentes externas se debe establecer amenazas y oportunidades que estos generen para la empresa.

Tabla 5 Modelo Pestel



Fuente: Johnson Gerry, Dirección Estratégica, Marco Pestel, Pag 65

6.2. **MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATEGICA DE FRED DAVID**

Para hacer la planeación estratégica de mercadeo, es indispensable hacer un análisis interno de la empresa y conocer el desempeño organizacional, según Fred David en el libro conceptos de administración estratégica de 2003, las matrices de

capacidad interna de la empresa diagnostican y evalúan las fortalezas y debilidades de la compañía en comparación con las amenazas y oportunidades externas.

Es por esto que “para realizar un análisis interno se requiere reunir, asimilar y evaluar información en cuanto a las operaciones de la empresa. Los factores críticos para el éxito, que constan tanto de fuerzas como de debilidades, se pueden identificar y clasificar por orden de prioridad...”³⁷ y se hace en cinco matrices de gran importancia que son, matriz de la capacidad directiva, matriz de la capacidad financiera, matriz de la capacidad de talento humano, matriz de la capacidad tecnológica y matriz de la capacidad competitiva. En estas cinco matrices que también se pueden llamar áreas de la empresa, se escogen unos aspectos a evaluar según sus funciones, responsabilidades, necesidades y habilidades para calificar las fortalezas y debilidades en una escala de alto, medio o bajo. De igual manera debe analizarse y calificar el impacto de cada fortaleza o debilidad así: alto (3), medio (2) y bajo (1), todas estas se deben tabular y al final sacar las conclusiones según los puntajes resultantes.

Después de obtener los factores más importantes y calificación de cada uno por medio de las matrices de perfil competitivo, se compila la información en la matriz EFI para la evaluación de factores internos que consiste en analizar y determinar las fortalezas y debilidades más relevantes para el desarrollo del plan de mercado.

³⁷FRED R DAVID, Conceptos de Administración Estratégica, Capítulo 5 La Evaluación interna, PEARSON EDUCACIÓN, México, 2003

A continuación, se deben listar los factores, darle un valor a cada uno de 0,0 a 1.0 según la importancia que tenga para alcanzar el éxito en la industria donde se encuentra Integral Solutions, la suma total debe dar 1,0. Después, se debe asignar una calificación de 1 a 4 a cada factor con el fin de calificar la respuesta actual de la empresa frente a ese factor, es decir esta calificación se basa en la eficacia de la empresa. De este proceso se obtiene el insumo para la DOFA.

Así mismo, para compilar la información del análisis de PESTEL y evaluar los factores externos, se hará a través de la matriz EFE, que según Fred David “permite resumir y evaluar información en diferentes aspectos del análisis externo que revela las oportunidades y amenazas claves que tiene la organización...”³⁸ y de esta forma crear estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y reducir las amenazas.

6.3. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)³⁹

Para realizar el estudio sobre la competencia la matriz MPC es muy acertada en este sector, ya que identifica los principales competidores de una empresa comparando los factores críticos de la industria, lo que permite hacer una

³⁸Fred David, Conceptos de administración estratégica, Pearson educación (2003) Traducción México.

³⁹FRED R DAVID, Conceptos de Administración Estratégica, PEARSON EDUCACIÓN, México, 2003

comparación con los líderes del sector donde realmente se desempeña la empresa y analizar en qué lugar se encuentra frente a los mismos, de esta forma conocer cuáles son las oportunidades del mercado, en que se pueden potenciar los esfuerzos y cuáles son las áreas que se deben mejorar, así mismo las áreas en las que son fuertes y se deben proteger. A continuación, el formato de la MPC.

Tabla 6 MATRIZ MPC

Factores críticos de Éxito	Mi empresa		Competidor 1		Competidor 2		
	Peso	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje
Calidad							
Servicio							
Producto							
Precio							
Promoción							

Fuente: Fred David, Conceptos de Administración Estratégica, PEARSON EDUCACIÓN, México, 2003

Los factores críticos de éxito se incluyen tanto internos como externos, cada factor debe tener un peso en la matriz, “que oscila entre 0,0 (poca importancia) a 1.0 (alta importancia). El número indica la importancia que tiene el factor en la industria. Si no hubiera pesos asignados, todos los factores serían igualmente importantes, lo cual es un escenario imposible. La suma de todos los pesos debe ser igual a 1,0. El rating en la MPC se refiere a lo bien que lo están haciendo las empresas en cada área, van desde 4 a 1, en donde 4 significa una gran fortaleza, 3 fuerza menor, 2

debilidad menor y 1 gran debilidad. Valoraciones, así como los pesos, se les asigna subjetivamente a cada empresa. El ponderado es el resultado de la multiplicación del peso por el rating. Cada empresa recibe una ponderación en cada factor...”⁴⁰ la empresa que recibe un mayor puntaje es relativamente la más fuerte, pero con esta matriz se obtiene una visión clara del competidor más fuerte, en que factores importantes para el éxito son más fuertes y así evaluar si son la causa de los problemas, analizando toda esta información se toman decisiones y acciones frente a los factores que se deben fortalecer.

6.4. **MATRIZ DOFA**

Esta matriz es una herramienta de diagnóstico que permite compilar los hallazgos del análisis externo e interno, definir las oportunidades y amenazas (factores externos) que son no controlables y las debilidades y fortalezas (factores internos) que si podemos controlar. “Esta matriz es común en otros tipos de planes, pero cuando se aplica en la planificación de mercadeo, se trata de detectar solo aquellas oportunidades y amenazas que son relevantes desde el punto de vista del marketing, así como solo aquellas fortalezas y debilidades de marketing o comerciales que tiene la empresa...”⁴¹

⁴⁰DAVID F, Conceptos de Administración Estratégica, 2003 recuperado de:
<https://es.slideshare.net/joseluisflores/matriz-de-perfil-competitivo-mpc>

⁴¹Libro, El plan de marketing en la práctica, José María Sainz – edición 16 – 2011 – Esic- Pag 165

Este análisis permite tomar decisiones por la visión global e integral de la situación de la empresa ya que si se tiene claro cuáles son las debilidades se puede definir qué puntos hay que mejorar y que riesgos no se deben tomar, así mismo si se logran definir las oportunidades (sin ver problemas) se sabe hacia dónde encaminar los recursos y aprovechar antes que desaparezcan, igualmente conociendo las fortalezas podemos definir objetivos claros y explotar esas fortalezas, por ultimo si conocemos las amenazas se puede anticipar para enfrentarlas y minimizar los efectos.

Tabla 7 MATRIZ DOFA

FACTORES EXTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
FACTORES INTERNOS	FO Estrategias para Maximizar F y O	DO Estrategias para minimizar D y maximizar O
AMENAZAS		DA Estrategia para minimizar D y A

Fuente: Autor, Albert S. Humphrey.

6.5. MATRIZ BCG

Matriz de crecimiento y participación, “se rige por dos variables, en el eje vertical se ubica la tasa de crecimiento del mercado (indicadora del atractivo del mercado y del nivel de inversión que exige cada producto para mantener el equilibrio deseado) y

en el eje horizontal se ubica la participación relativa de mercado (representativa de la posición competitiva de la empresa y de su capacidad de generación de fondos)...”⁴² Esta matriz tiene cuatro cuadrantes, cada uno con una estrategia diferente según la ubicación del producto o servicio.





Si el producto se ubica en “la Estrella es de gran crecimiento y gran participación de mercado. Se recomienda potenciar al máximo dicha área de negocio hasta que el mercado se vuelva maduro, y la unidad de negocio se convierta en vaca. Si se encuentra ubicado en Interrogante es de gran crecimiento y poca participación de mercado. Hay que evaluar la estrategia en dicha área, que eventualmente se puede convertir en una estrella o en un perro.

Por el contrario, si se encuentra en vaca es de bajo crecimiento y alta participación de mercado. Se trata de un área de negocio que servirá para generar efectivo necesario para crear nuevas estrellas y si el producto se encuentra en Perro, no hay crecimiento y la participación de mercado es baja. Áreas de negocio con baja rentabilidad o incluso negativa. Se recomienda deshacerse de ella cuando sea posible. Generalmente son negocios /productos en su última etapa de vida...”⁴³En conclusión, esta matriz orienta sobre como destinar los recursos a los productos de la empresa, es muy útil para definir las estrategias y acciones a tomar.

⁴²Libro, El plan de marketing en la práctica, José María Sainz – edición 16 – 2011 – Esic- Pag 245

⁴³Matriz BCG – Herramienta estratégica esencial en la empresa, Editorial propia, recuperado de: <http://www.matrizbcg.com/>

Tabla 8 MATRIZ BCG

CRECIMIENTO DEL MERCADO	ALTO – ESTRELLA 	 INTERROGANTE
	 BAJO - VACA	 PERRO - BAJO
PARTICIPACION RELATIVA DEL MERCADO		

Fuente: Boston Consulting Group recuperado: de <http://www.matrizbcg.com/>

6.6. MODELO DE MARTHA ALICIA ALLES

Alles, Martha Alicia en su libro Selección por competencias, La Ed. Buenos aires, Granica, 2006, Pág. 420-250, refiere que ante la necesidad de definir los cargos del área de marketing, se da continuidad al modelo sobre el que han definido los cargos en Integral Solutions SD SAS que es el modelo de Martha Alicia Alles, ella plantea modelos por competencias desde la creación del cargo hasta los estadios

de evaluación y promoción del personal, la autora postula que para definir un cargo es preciso conocer los aspectos que se deben cumplir sin excepción y los aspectos que pueden ser susceptibles de flexibilidad en el cargo, además se deben seguir los siguientes pasos

- 1- Objetivo básico del cargo (misión del cargo o síntesis del cargo).
- 2- Descripción del cargo (dependencia, sectores, puestos a cargo etc...)
- 3- Principales responsabilidades (tareas, grado de autoridad, delegación)
- 4- Requisitos del cargo (experiencia, educación, estudios, conocimiento)
- 5- Competencias dominantes (cardinales, gerenciales, específicas del área)
- 6- Remuneración mensual (en rango)
- 7- Tipo de contratación
- 8- Edad mínima edad máxima para el cargo
- 9- Nacionalidad
- 10- Sexo preferido
- 11- Estado civil aceptado para el cargo
- 12- Necesidad de conducir pase y /o carro propio
- 13- Disponibilidad de viajar
- 14- Idioma grado de dominio

EL modelo también postula que debe ser claro el nivel de competencias que requiere el cargo a crear y la evolución hasta el alcance final.

Ilustración 2 Niveles de competencia según cargo

EJEMPLO DE UNA COMPETENCIA Y SUS GRADOS	
INICIATIVA Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no solo en lo que hay que hacer en el futuro. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.	
A	Capacidad para anticiparse a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Habilidad para elaborar planes de contingencia y ser promotor de ideas innovadoras.
B	Capacidad para adelantarse y prepararse para los acontecimientos que puedan ocurrir en el corto plazo; crear oportunidades o minimizar problemas potenciales. Habilidad para evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo; ser ágil en la respuesta a los cambios y aplicar distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.
C	Capacidad para tomar decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones que puedan surgir. Habilidad para actuar rápida y decididamente en una crisis, cuando lo normal sería esperar, analizar y ver si se resuelve sola. Capacidad para tener distintos enfoques para enfrentar un problema.
D	Capacidad para abordar oportunidades o problemas del momento, reconocer las oportunidades que se presentan y, o bien actuar para materializarlas o bien enfrentarse inmediatamente con los problemas.
NOTA: En este rango, el GRADO D, no indica ausencia de competencia, sino que está desarrollada en el nivel más mínimo.	

Fuente: Fuente: Alles, Martha Alicia; Selección por competencias, La Ed. Buenos aires, Granica, 2006, Pág. 424.

Con base en lo anterior se define el alcance del área, su ejecución, responsabilidades procesos y procedimiento que se deben desarrollar, así como la estructuración de los cargos y sus perfiles de área los que sean necesarios para la implementación del área de marketing.

6.7. MODELO DE JOSÉ MARÍA SAINZ DE VICUÑA⁴⁴

⁴⁴ José María Sainz, Libro El plan de marketing en la práctica, edición 16, 2011, ESIC Business and Marketing School, Madrid

Para plantear los objetivos, como base fundamental se toma el libro, “Plan de marketing en la práctica” de José María Sainz de Vicuña, quien advierte que los objetivos de marketing son decisiones a largo alcance que no deben tomarse a la ligera y que se debe diferenciar las decisiones estratégicas de las decisiones operativas. El autor señala 3 principios básicos de formulación de objetivos.

1. Los objetivos de marketing se supeditarán a los objetivos y estrategias corporativas del plan estratégico de la empresa.
2. “Deben ser concretos, (por tanto, cuantitativos, siempre que sea posible), realistas (ojo con las limitaciones internas y externas al crecimiento), voluntaristas, motor de la actividad comercial y coherentes tanto entre sí como con los objetivos corporativos.
3. Los objetivos de marketing están sustentados en supuestos o hipótesis de partida o escenarios que se habrán contemplado en el análisis de la situación. Según Vicuña, esta capacidad de videncia del futuro puede distinguir a las empresas triunfadoras de las que no lo son...”⁴⁵

Es por esto que debemos conocer el plan estratégico de la empresa su misión y visión y plantear los objetivos con la esencia de solucionar un problema o sacar rendimiento de una oportunidad de mercado.

⁴⁵ José María Sainz de Vicuña Ancín, El plan de marketing en la práctica, (2011) 16ª Edición, ESIC Business and Marketing School, Madrid, Pag 202.

El método de Vicuña también propone un orden operativo y unos requisitos casi aceptados para la redacción de los objetivos de marketing.

1. Un objetivo comienza con un verbo de acción, propone un solo resultado y un plazo de ejecución, aunque debe tener cierta flexibilidad porque se trata de un mercado que se rige según la competencia
2. Debe ser coherente con los recursos de la empresa
3. Es importante que establezca el que y el cuándo. No tanto el cómo y el por qué
4. “Debe ser consecuente con las políticas y prácticas básicas de la empresa.
5. Los objetivos deben ser realistas y alcanzables, pero con la tensión necesaria del que persigue ser el mejor. Sin esta tensión generada por objetivos ambiciosos nunca sabremos lo que la empresa pueda dar de sí...”⁴⁶
6. Los objetivos se deben registrar y comunicar por escrito a los responsables y además socializar con todo el personal que pueda ser afectado en su consecución.

Se debe tener presente que los recursos que la empresa invierte en el plan de mercadeo deben ser justificados por lo que se determinara una serie de indicadores por los cuales se pueda verificar el cumplimiento de los objetivos propuestos, así como su mantenimiento en el desarrollo. Así mismo existen dos aspectos que condicionan los objetivos, uno la dimensión o tamaño de la empresa y las

⁴⁶José María Sainz de Vicuña Ancín, El plan de marketing en la práctica, (2011) 16° Edición, ESIC Business and Marketing School, Madrid Pag 203.

características del sector donde actúa, otro aspecto importante es el ciclo de vida en el que se encuentran los productos, ya que si están en un mercado de expansión, se puede optar por objetivos de crecimiento para consolidarse en el mercado y posicionarse en mayores cuotas del mercado que a la larga darán mayor rentabilidad, pero son pocos los mercados con esa suerte y por ende ahora muchas empresas optan por fidelizar, satisfacer o retener a los clientes actuales, defendiendo su participación y a la vez implementando acciones para captar nuevos clientes.

6.8. DIAGRAMA DE GANTT

El diagrama de Gantt es una herramienta que se utiliza en la gestión de proyectos, para el desarrollo idóneo de diagrama el autor Henry Laurence Gantt quien publicó en 1913 en su libro *Work, Wages an Profits*⁴⁷ el diagrama y su aplicabilidad recomienda seguir los siguientes pasos:

- Hacer en listado de las actividades que requiera el proyecto con este listado se podrá determinar tempos de ejecución por cada tarea y se debe agrupar las actividades por partidas específicas para simplificar la agrupación de importancia.

⁴⁷ Metodología y desarrollo de proyectos en red; Sedo G Ramón ; Universidad de Cataluña; 2013
Recuperado de : <http://multimedia.uoc.edu/blogs/metodologia/es/el-diagrama-de-gantt/>

- Debe ser esquemático, debe transmitir lo más importante, ya que será consultado con frecuencia, las personas que están inmersas en el proceso deben tener una idea clara al ver el diagrama de lo que está sucediendo.
- Se debe monitorizar el proceso y descubrir con facilidad los puntos críticos del proyecto, también sirve para calcular los retrasos en la ejecución y determinar posibles cosas que pueden sobrevenir del retraso y la reprogramación en línea con las nuevas condiciones.

Esta herramienta se puede ver como un sistema de coordenadas con dos ejes base, uno de estos el eje vertical en el cual se ubican las tareas a realizar listándolas todas en orden de ejecución, en el eje horizontal se le otorga un tiempo a cada tarea, estos deben ir definidos en días, semanas, meses, semestres, años.

Para cada tarea se le asigna un color, se recomienda para las tareas críticas o estructurales del proyecto se coloque un color característico.

6.7 EL ENFOQUE DE KAPLAN Y NORTON: EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL⁴⁸

El cuadro de Mando Integral sintetiza la estrategia en línea con la misión de la empresa por medio de un conjunto de acciones que suministran la estructura idónea

⁴⁸ Kaplan, Roberto y Norton, David. "Cuadro de Mando Integral". Gestión 2000. Barcelona. 2000

para el diseño de un sistema de gestión y medición estratégica, este cuadro se enfoca en lo siguiente:

- Financiera: Se proponen unas acciones con sus respectivos indicadores desde el enfoque financiero, como lo son rentabilidad, utilidad, retorno.
- Clientes: Se proponen acciones donde se afecte directamente los segmentos de clientes y del mercado, así como los indicadores donde es importante uno que mida la satisfacción del cliente, dos la retención de los clientes y tres la consecución de nuevos clientes.
- Procesos internos: Se determinan las acciones de los procesos críticos donde se permita generar propuestas de valor, se busca la innovación en las acciones no solo la mejora de las existentes, estas acciones también deben ir acompañadas de los indicadores de las mismas.
- Formación y crecimiento: En este enfoque se deben buscar acciones que proponga mejoras en la estructura organizacional de la empresa en este punto el fundamento son las personas y los procedimientos, estos deben ir acompañados también de indicadores.

Se debe comunicar las acciones estratégicas a través del cuadro de mando integral para esto se debe tener en cuenta tres principios:

- Las relaciones causa-efecto: para definir cada acción estratégica debe identificarse una serie de relaciones de causa efecto y determinarse los posibles resultados y los inductores de estos resultados.
- Los inductores de actuación: En este punto comunica la manera de conseguir los resultados, el cómo se logrará cada acción.
- La vinculación con las finanzas: Se debe buscar vincular las trayectorias causales con los objetivos de cada acción donde se determine la mejora financiera a corto plazo

Con la integración de estos principios se determinan acciones con objetivos específicos y con mediciones reales buscando cumplimiento y mejoras significativas las cuales se consolidan en la tabla numero 9.

Tabla 9 Desarrollo Metodológico

N°	Objetivo específico	Actividad	Metodología o Herramienta
1	Diagnosticar los factores externos de Integral Solutions SD para identificar oportunidades y amenazas de los diferentes productos y servicios del mercado.	Definir los factores externos que pueden influir en la empresa y como estos afectan en ella, así mismo identificar oportunidades y amenazas	Modelo de PESTEL – consulta de fuentes externas. Evaluación de Factores Externos EFE
2	Realizar un análisis de las fuerzas competitivas del mercado para conocer la competitividad de Integral Solutions SD SAS en el mercado	Identificar los principales competidores, comparando factores críticos de la industria para conocer fortalezas y debilidades	Matriz MPC- consulta de fuentes secundarias
3	Efectuar un análisis interno para identificar fortalezas, debilidades, recursos y	Realizar análisis de las diferentes áreas de la empresa que le agregan valor al servicio. Y hacer una evaluación de cada	Matriz de Evaluación de los factores Internos – EFI – Fred David

	capacidades de Integral Solutions SD SAS	factor que identifiquemos como amenaza o fortaleza	
4	Compilar por medio de la matriz DOFA los hallazgos con las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.	Reunir los hallazgos del análisis interno y del análisis externo en un análisis de debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades.	Matriz DOFA fuentes secundarias
5	Plantear la estructura y desarrollo del área de mercadeo de Integral Solutions SD SAS según hallazgos anteriores	Plantear el organigrama y definir las funciones de cada cargo del área de mercadeo según la capacidad de la empresa	Modelo de Martha Alicia Alles. Fuentes secundarias
6	Establecer los objetivos para el desarrollo del plan de mercadeo en Integral Solutions SD S.A.S	Definir los objetivos según el plan estratégico de la empresa y el análisis de oportunidades y fortalezas de la empresa y del mercado, teniendo en cuenta el ciclo de vida de los productos y las características del sector.	Teoría de José María Sainz de Vicuña, de acuerdo al libro "plan de marketing en la práctica" Fuentes secundarias.
7	Formular las estrategias puntuales, para el desarrollo del plan de mercadeo en Integral Solutions SD S.A.S	Formular la mejor estrategia para proponer las acciones que darán a la empresa la oportunidad de mejorar frente a los factores analizados anteriormente	Modelo de Planeación estratégica de Fred David, fuentes secundarias
8	Desarrollar las estrategias para lograr el cumplimiento de los objetivos del plan de mercadeo.	Planear las actividades que llevaran al cumplimiento de las estrategias y objetivos del plan de mercadeo, mejorando el reconocimiento de la empresa en el mercado objetivo	Modelo de Planeación estratégica de Fred David, Fuentes secundarias
9	Establecer el presupuesto para la ejecución del plan de mercadeo y el estado de resultados proyectados para Integral Solutions SD SAS	Diseñar el presupuesto y proponer la ejecución mayores recursos para que se implemente el plan de mercadeo dentro de los objetivos comerciales y de ventas de la empresa	Cotizar, Herramienta EXCEL
10	Realizar cronograma de la planeación de las actividades para realizar seguimiento al cumplimiento de las mismas.	Analizar los tiempos de ejecución de cada una de las etapas	Diagrama de GIANT, fuentes secundarias
11	Diseñar controles a la ejecución del plan de mercadeo y al logro de los objetivos propuestos	Proponer controles periódicos para analizar los resultados del plan de mercadeo	Cuadro de mando integral de Kaplan y Norton, Estructura de indicadores, Fuentes secundarias
12	Entregar la información del plan de mercadeo a Integral Solutions SD SAS, para lograr una adecuada implementación.	Socializar el plan de mercadeo con los directivos de la empresa Integra Solutions con el fin de asesorar su implementación	Presentación del plan en Prezzi.

Fuente: Los Autores, según los objetivos y métodos a utilizar.

PARTE II PLAN DE MARKETING

7. ANÁLISIS SITUACIONAL

7.1. ANÁLISIS EXTERNO: MERCADO

7.1.1. Análisis de la estructura del mercado⁴⁹

El Sistema de Seguridad Social del país, regido y controlado por la Ley 100 de 1993 y está regulado por el gobierno nacional por medio del ministerio de salud y protección social quien actúa como ente de coordinación, dirección y control, la Comisión de Regulación en Salud y la Superintendencia Nacional de Salud controlan a los actores del sistema.

Por otra parte, las aseguradoras o entidades privadas actúan como intermediarios y administran los recursos que les da el estado (en forma de prima anual denominada Unidad de Pago por Capitación –UPC), para asegurar a la población, son las entidades prestadoras de salud EPS y las administradoras de riesgos laborales (ARL).

⁴⁹Reforma colombiana de salud basada en el mercado: una experiencia de “Managed care y managed competition, 2012

Así mismo, están las instituciones prestadoras de salud (IPS) “encargadas de prestar los servicios de salud en su nivel de atención correspondiente a los afiliados y beneficiarios...”⁵⁰de estas son los hospitales, laboratorios y clínicas entre otros, que aportan todos los recursos necesarios para el cuidado de la salud y prevención de la enfermedad por medio de los profesionales de salud (médicos, enfermeros, etc.) y también los transportadores especializados de pacientes como las ambulancias.

7.1.2. Análisis externo aplicando modelo de PESTEL

Para diagnosticar el macro entorno externo se aplica el análisis de PESTEL

7.1.2.1. Entorno político

El entorno político en el sector de la salud tiene mucha influencia ya que el gobierno es el ente principal de control y es un sistema regido por el estado, por esto existen una serie de leyes y normas que ordenan el proceder del sector y de las empresas que actúan en el proceso, sería imposible crecer en el sector sin conocer “Los

⁵⁰ Sub Red Integrada de los Servicios de Salud NORTE E.S.E, tomado del Ministerio de salud, recuperado de: <http://www.subrednorte.gov.co/?q=transparencia/informacion-interes/glosario/ips-instituciones-prestadoras-salud>

principios fundamentales de la Ley 100 que interpretan los mandatos de la Constitución Política del año 1991 y son los siguientes:

- **Universalidad:** cobertura a todos los colombianos con plan único de beneficios (equidad), esto genera una oportunidad para la empresa puesto que la empresa podrá ofrecer sus servicios a todo el mercado relevante.
- **Integralidad:** protección suficiente y completa de las necesidades individuales (promoción, prevención, tratamiento y rehabilitación) es una oportunidad para la empresa, ya que rige la calidad que debe tener el servicio y el compromiso de las IPS's para alcanzar excelencia es decir el nivel de exigencia frente a un tema tan importante como la salud.
- **Obligatoriedad,** ningún colombiano puede renunciar a ser parte del sistema de aseguramiento y solidaridad, lo cual protege a los colombianos más vulnerables y obliga a todo el que tenga un empleo a aportar para la salud de todos.
- **Libre escogencia** de los ciudadanos a la Institución prestadora de salud que desee. Lo cual genera una oportunidad importante ya que los pacientes al reconocer la calidad de la IPS y cumplimiento en los tratamientos, podrán solicitar a la EPS que se les traslade de IPS.

7.1.2.2. Entorno Legal

En el entorno Legal se mencionan las leyes que específicamente rigen el que hacer de una institución prestadora de salud dedicada a las patologías de alto costo para lo cual se nombra, la Resolución 123 del 2015 se establece el reporte de información de pacientes diagnosticados con estas enfermedades y define la periodicidad, la forma y la estructura de la información que debe reportarse, en el Artículo No. 3º ordena que las Instituciones Prestadoras de Salud IPS's, deben recolectar y reportar a las Empresas Administradoras de Planes de Beneficios (EAPB) pertenecientes a los regímenes contributivo, subsidiado, especial y de excepción, así como, a las direcciones municipales, departamentales y distritales de salud, según corresponda, el registro de pacientes diagnosticados con la enfermedad y además capacitar a todo su personal en el registro y soporte clínico relacionado con la atención de la enfermedad sea hemofilia o artritis reumatoide...⁵¹ esta información permite evaluar la gestión del riesgo y controlar a las entidades encargadas de atender estos pacientes, lo que genera una oportunidad para la empresa que puede mostrar la gestión y cumplimiento de indicadores a los Stakeholders de una forma que se venda por la calidad y excelencia en el servicio.

⁵¹Resolución 123 de 2015, Diario oficial no. 49.402 de 22 de enero de 2015 Ministerio de salud y protección social, Recuperado de:
https://docs.supersalud.gov.co/PortalWeb/Juridica/OtraNormativa/R_MSPS_0123_2015.pdf

En línea con la ley 100 surgen normatividades departamentales por medio de las secretarías de salud, que limitan la práctica en Instituciones Prestadoras de Salud y cuando estas no cumplen los parámetros expuestos las cierran, por esto existe un riesgo u amenaza real ya que cada departamento puede exigir a voluntad máxima pues están determinados por la complejidad de las patologías que se manejen.

7.1.2.3. Entorno económico

El sector de la salud ha tenido grandes cambios en los últimos años, antes era “financiado básicamente por la oferta pública en salud y ahora está dirigido principalmente a subsidios a la demanda, por medio de los regímenes contributivo y subsidiado. En la actualidad Colombia invierte cerca de siete puntos porcentuales del PIB en salud, donde el 75% lo realiza el sector público. Eso ubica a Colombia como uno de los países latinoamericanos con mayor gasto público sectorial y donde las familias invierten una menor proporción de recursos en salud, lo cual es una oportunidad para ofrecer un servicio integral en pro de la comunidad con apoyo del gobierno cumpliendo con toda la clase de normas e indicadores que exigen en un sector tan vulnerable pero obteniendo y administrando correctamente la UPC por paciente para consolidarse en un mercado potencial.

“Sin embargo, todo esto ha tenido muchas limitaciones negativas en el sector y discusiones sobre la manera en la que está organizada la provisión de los servicios,

la calidad y acceso a los mismos, la ineficiencia en el manejo de los recursos o la escasez de estos, el diseño de los planes de atención en los regímenes vigentes, la crisis financiera de los hospitales públicos y los resultados en materia de prevención y promoción de la salud...”⁵²

Estudios sobre aspectos financieros del sistema de salud, como el realizado por Barón (2007), han identificado los siguientes retos: el aumento de la demanda por servicios no POS, el lento crecimiento de los afiliados al régimen contributivo con respecto a los del régimen subsidiado, el elevado precio de los medicamentos, el acelerado crecimiento de los gastos en el régimen especial y los incentivos que podría generar la igualación del POS. Otros trabajos se han enfocado en los cambios en las competencias de los entes territoriales y en la asignación de los recursos en el marco de la descentralización. En estos se destaca que a pesar de los aumentos de la cobertura, hace falta mejorar la calidad de los servicios y de la información reportada por las EPS e IPS...⁵³

Así mismo, la comisión de regulación de precios del ministerio de salud regula cada año el valor máximo al que se pueden vender los medicamentos, lo que en ocasiones ha afectado de manera importante la rentabilidad del segmento, así

⁵² Un análisis regional de la salud en Colombia, por Jaime Bonet Moron y KarelysGuzmanFynol N 222, agosto 2015, Documentos de trabajo sobre la economía regional, Banco de la Republica, recuperado de: http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/dtser_222.pdf

⁵³ (Arroyave, 2009; Melo y Ramos, 2010; Pinto y Muñoz, 2010; Salazar, 2011; Guzmán, 2012; Núñez et al., 2012; Guerrero et al., 2014; Bonet et al., 201

mismo establecen cómo será el pago de la UPC por lo cual, las empresas de este sector deben tener músculo financiero para sostener el funcionamiento en casos donde se dificultan las negociaciones. Un comportamiento que amenaza las finanzas y estabilidad de los empleados y la empresa en general.

“Según un proyecto de resolución publicado por el Ministerio de Salud y Protección Social, el valor de la Unidad de pago por capitación (UPC) en el 2018 las EPS por cada uno de sus afiliados incrementará alrededor de un 8% respecto a 2017. Este ajuste lo hace el gobierno cada año en el valor que se reconoce a las EPS por cada paciente afiliado...”⁵⁴

7.1.2.4. Entorno social

La Hemofilia y la Artritis Reumatoide son enfermedades relativamente nuevas en la cuenta de alto costo y su atención obligatoria en un programa integral también es nueva.

Para la Hemofilia A en el año 2015 existían 859 pacientes diagnosticados, en el año 2016 fueron 931 y en el año 2017 según el informe de la cuenta de alto costo fueron

⁵⁴ Periódico el Espectador, artículo “Esto le valdrá cada colombiano al sistema de salud en el 2018” recuperado de: <https://www.elespectador.com/noticias/salud/esto-le-valdra-cada-colombiano-al-sistema-de-salud-en-2018-articulo-727171>

970 los diagnosticados que requieren tratamiento completo con medicamento. Esta información es importante para definir el mercado meta.

Así mismo, según el último informe de la cuenta de Alto costo, se reportaron “un total de 2.059 personas con diagnóstico de hemofilia, el 82,8% son personas con hemofilia A y el restante con hemofilia B, del comportamiento general de la patología en el país, se evidencia un predominio del sexo masculino (97,3%), el promedio de edad en las personas con hemofilia es de 25 años, un aspecto a resaltar es que el 50% de la población tiene 21 años o menos, lo que permite dimensionar el impacto que tiene esta patología en población joven y la importancia que tiene el tratamiento de la misma, lo cual indica una oportunidad para la empresa...”⁵⁵ Esta enfermedad es hereditaria y por lo general se diagnostica antes de los 2 años de edad, se ha encontrado que desde el 2000 al 2010 el promedio de casos diagnosticados con hemofilia fue de 69,2 casos por año y a partir del 2016 se aumentaron lo que evidencia un crecimiento en la población por lo tanto oportunidad en el mercado potencial.

Sobre Artritis Reumatoide solo desde hace 2 años la ley exige a las entidades prestadoras de salud contar con un programa integral para atender esta enfermedad, por esto que se cuenta solo con un análisis formal en el cual “se identificaron 68.247 casos de pacientes de los 32 departamentos de Colombia entre

⁵⁵ Situación de la Hemofilia en Colombia. Registro de información para el año 2016. Fondo colombiano de enfermedad de Alto Costo. 30 de Diciembre del 2016

el 2015 y el 2016...”⁵⁶ Identificación activa de los pacientes con esta patología permite aumentar el mercado y por ende la posibilidad de aumento de participación.

Oportunidad para la empresa

En el entorno cultural se encuentra un gran número de pacientes diagnosticados, lo cual es una oportunidad clara porque actualmente Integral Solutions solo tiene 194 pacientes de hemofilia y 185 pacientes de Artritis reumatoide, una participación de menos del 20% en cada una lo que es un reto para cada la empresa y es un escenario donde se puede crecer.

Existe una nueva postura en los pacientes en la que exigen diferenciales que impacten su calidad de vida, con una cultura de no conformarse y como tienen el conocimiento de sus derechos, pueden escoger que Institución prestadora de salud los atienda lo que genera una oportunidad, si se posiciona la empresa.

En Colombia se ha encontrado que en algunas regiones costeras los pacientes y sus familias presentan una tendencia a vender el medicamento, motivados por la industria farmacéutica o por Instituciones prestadoras de salud o en ocasiones asociarse con las enfermeras regionales para el mismo fin incentivadas por la competencia lo que se convierte en una amenaza importante.

⁵⁶Situación de la Artritis Reumatoide en Colombia 2016. Fondo colombiano de enfermedad de Alto Costo. Bogotá DC, 09 de junio del 2017

7.1.2.5. Entorno tecnológico

En los últimos años la tecnología ha salvado vidas en el mundo gracias a que muchas de las grandes empresas se han encargado de fabricar equipos que ayudan en los tratamientos y procedimientos de diferentes enfermedades, algunos de los más sorprendentes y útiles, usados en la medicina actual colombiana como, “un robot que empaca y distribuye medicamentos, el desarrollo de las historias clínicas electrónicas y un dispositivo que permite obtener resultados en menos de 15 minutos, también un acelerador lineal para tratar el cáncer, una plataforma para resolver sus dudas médicas sin costo y una aplicación móvil para prevenir los embarazos no deseados, hacen parte de las últimas tendencias en el área de la salud que prometen mejorar la calidad de vida de los pacientes...”⁵⁷ sumado a esto la automatización de los procesos, han mejorado la precisión en los diagnósticos y en los resultados para tratar los pacientes, Lo cual genera una oportunidad para incursionar métodos y tecnología que permita mejorar los procesos.

“A pesar de que hay serios desafíos, los beneficios de implementar avances tecnológicos en el sector médico son enormes, como mejora en la calidad de la atención, mayor capacidad instalada, mayor comodidad para los pacientes y mejores resultados en general”, mencionó Dawn Milliner, director del departamento

⁵⁷ Artículo La tecnología revoluciona el sector de salud en Colombia, publicado en octubre 2016, Recuperado de: <http://www.eltiempo.com/tecnosfera/novedades-tecnologia/tecnologia-en-el-area-de-salud-44774>

de Informática médica de la Clínica Mayo, en Minnesota, por medio de una entrevista para The New York Times...”⁵⁸

En el sector tecnológico es claro que las entidades cada día están invirtiendo más en automatización y maquinaria que permita mejorar sus procesos, así mismo es evidente la importancia de la investigación y desarrollo en pro de mejorar el bienestar de los pacientes y el presupuesto del país frente a los recursos destinados a la salud, una oportunidad para la empresa.

7.1.2.6. Entorno ambiental

En la actividad de la salud existen impactos importantes en el ámbito medioambiental, exactamente en la aplicación de medicamentos, limpieza de las instalaciones y salubridad de los procedimientos los que sin un manejo adecuado pueden poner en riesgo la salud de los pacientes.

Las instituciones prestadoras de salud (IPS) manejan diferentes clases de residuos determinados por su nivel de complejidad dado que entre más complejos son los procedimientos que realiza más peligrosos son los residuos que genera, los cuales tienen un manejo distinto de los mismos puede provocar efectos en el entorno y

⁵⁸Artículo, Tecnología al servicio de la salud, publicado en diciembre 2016, Recuperado de: <http://www.portafolio.co/innovacion/tecnologia-al-servicio-de-la-salud-502059>

generar desequilibrios ambientales. “En países como Inglaterra y EE. UU. se considera que este sector representa entre el 3% y 8% de la huella de carbono (5), por lo que es necesaria una adecuada gestión ambiental que permita evitar, o en su defecto minimizar, estos impactos y que tenga en cuenta la alta peligrosidad de algunas de estas emisiones...”⁵⁹

En Colombia, la gestión ambiental se asocia a la aplicación de sistemas de gestión para el cumplimiento de las normas ISO 14000, pero existen otras alternativas de análisis más profundos como: Análisis de riesgos ambientales, estudio de impacto ambiental, evaluación del comportamiento ambiental, análisis del flujo de sustancias y análisis del ciclo de vida, estos estudios involucra análisis de los procesos productivos y organizacionales.

En el entorno ambiental son muchas las amenazas que se encuentran por los estudios y auditorias que realizan al sector, Integral Solutions enfrenta estas normas contratando empresas especializadas para hacer la recolección de los residuos en las casas de los pacientes y en cada ciudad.

⁵⁹Gestión ambiental en hospitales públicos: aspectos del manejo ambiental en Colombia, marzo de 2016, Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/rfmun/v64n4/0120-0011-rfmun-64-04-00621.pdf>

7.1.3. Determinación del mercado relevante

Los pacientes con enfermedades de Alto Costo como la Hemofilia y la Artritis Reumatoide en Colombia, son atendidos en cada departamento según la prevalencia de los pacientes. En los departamentos o ciudades con un bajo diagnóstico de estas enfermedades, los pacientes se trasladan para atenderlos en las ciudades más cercanas, es por esto que desde el ministerio de salud se determina que la atención de los pacientes debe ser local y atendida por las entidades que tengan más cobertura en la zona, ahora bien la contratación de estos programas integrales lo realizan las EPS´s para los programas cubiertos por el plan de beneficios “POS” y para los que no están cubiertos “No Pos” los contrata cada departamento en base al principio de la descentralización y participación, , la dirección territorial de cada departamento se encarga de contratar y destinar los recursos para la atención de las tecnologías No Pos.

Tabla 10 Cliente primario y cliente secundario, Atención IPS de Alto costo

ITEM	No de Clientes
Hemofilia	2.043
Artritis Reumatoide	68.247
EPS´s Régimen subsidiado	33

Fuente los autores con base al informe del Sistema de Evaluación y Calificación de Ranking de

Satisfacción EPS 2017

En Hemofilia existe un porcentaje de pacientes que no necesitan aplicación de medicamentos, solo el 40% necesita el tratamiento y son por los que las EPS pagan, lo que no tienen uso de medicamento las instituciones prestadoras de salud en su mayoría los ven por los especialistas sin cobro alguno.

En Artritis Reumatoide todos los pacientes son tratados y por todos se paga un costo por programa y un costo por medicamentos.

Tabla 11 Competencia directa

Competencia directa Hemofilia	
IPS's públicas y privadas	10.386
IPS's Especializadas con atención Hemofilia	172
IPS's con más de 10 pacientes de Hemofilia	28
Competencia directa Artritis R	
IPS's Especializadas con atención Artritis Reumatoide	1742
IPS's atienden más de 100 pacientes de AR	72

Fuente los autores con base al informe del Sistema de Evaluación y Calificación de Ranking de Satisfacción EPS 2017

En esta tabla No 11, se logra tener una visión global del mercado relevante del sector de la Hemofilia y Artritis Reumatoide.

7.1.4. Medición del potencial del mercado

El Mercado potencial para atender estas dos enfermedades, Hemofilia y artritis Reumatoide, se define por las EPS que aseguran a los Colombianos que sufren de estas enfermedades y que según la estructura del sistema de salud de Colombia son quienes manejan el presupuesto para atender a los mismos, por esto el cliente potencial son las 33 Entidades prestadoras de salud encargadas de administrar la UPC especial destinada por el gobierno para cubrir cada paciente diagnosticado con estas enfermedades, así como las 4 de regímenes especiales que son Magisterio, Ecopetrol, Policía y Ejército nacional a las que el estado les otorga una UPC diferencial ya que las personas aquí inscritas están sirviendo al país y tiene unos beneficios en cuanto a atención y prelación en la misma.

En Hemofilia existe un porcentaje de pacientes que por su severidad no necesitan el tratamiento con medicamento, según el informe del ministerio de la cuenta de alto costo de febrero del 2017 los pacientes con hemofilia severa que necesitan del tratamiento integral y aplicación de medicamento son 970, la mayoría hombres y 1.073 son portadores de la enfermedad u otras coagulopatías que no requieren medicamento. De Artritis Reumatoide la cantidad de pacientes diagnosticados son 68.247 para un total de mercado objetivo de 69.178 pacientes, distribuidos en las 33 Entidades prestadoras de salud (EPS's) a los cuales están afiliados.

El top10 de las entidades prestadoras de salud que tienen más pacientes de Hemofilia es el siguiente.

Tabla 12 Entidades Prestadoras de Salud con más pacientes de Hemofilia

N°	SECTOR EPS'S	PACIENTES HEMOFILIA A SEVERA
1	MEDIMAS EPS S.A.S. SUBSIDIADO	130
2	SALUDVIDA E.P.S. S.A.	37
3	SAVIA SALUD EPS S.A.S.	64
4	NUEVA EPS S.A.	201
5	ASMET SALUD E.S.S EPS S	38
6	EMSSANAR E.S.S	36
7	SALUD TOTAL EPS	36
8	SANITAS S.A. E.P.S.	34
9	SURAMERICANA EPS S.A.	35
10	COOMEVA EPS	59

Fuente: Propia los autores con base al informe del Sistema de Evaluación y Calificación de Ranking de Satisfacción EPS 2017 Hemofilia A.

El top10 de las entidades prestadoras de salud que tienen más pacientes de Artritis Reumatoide es el siguiente.

Tabla 13 Entidades Prestadoras de Salud con más pacientes de artritis reumatoide

SECTOR EPS'S	PACIENTES CON AR
MEDIMAS EPS S.A.S. SUBSIDIADO	13686
COOMEVA EPS	8825
NUEVA EPS S.A.	8819
SURAMERICANA EPS S.A.	4568
SALUD TOTAL EPS	4076
SANITAS S.A. E.P.S.	3732
COOSALUD E.S.S.EPS-S	2456
ENTIDAD PROMOTORA DE SALUD SERVICIO OCCIDENTAL DE SALUD S.A. S.O.S.	2101
DIRECCION GENERAL DE SANIDAD MILITAR	2041
FAMISANAR EPS	1992

Fuente: Propia los autores con base al informe del Sistema de Evaluación y Calificación de Ranking de Satisfacción EPS 2016 de Artritis Reumatoide.

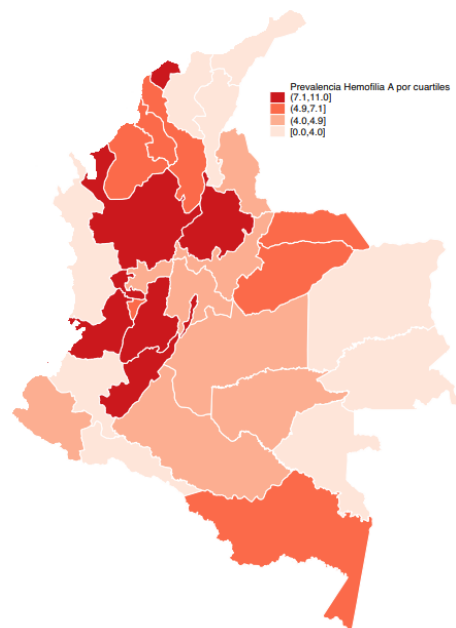
De estas entidades prestadoras de salud de la tabla No 12, Integral Solutions solo tiene contratación para Hemofilia con 3 que son, Medimás, Salud Vida y Asmet Salud y para Artritis Reumatoide no tiene contratación con ninguna.

7.1.5. Disponibilidad

Para conocer la disponibilidad que debe tener Integral Solutions para atender todo el mercado potencial, en el segmento de hemofilia se toma la ilustración del informe de la cuenta de alto costo para 2016 donde especifica la concentración del segmento como se muestra en la ilustración numero 3:

Ilustración 3 Prevalencia de hemofilia A ajustada por 100.000 habitantes según departamento.

Colombia. 2016

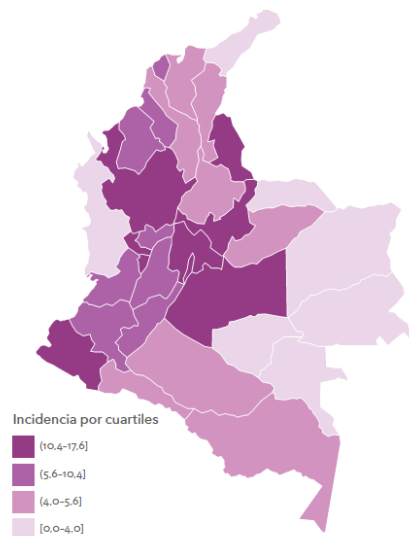


Fuente: Cuenta de alto costo, situación de la hemofilia en Colombia, informe del Sistema de Evaluación y Calificación de Ranking de Satisfacción EPS 2017 Hemofilia A.

Según la Ilustración No 3, la mayor prevalencia de este segmento se encuentra en San Andrés Islas, Bogotá, Risaralda, Valle, Antioquia, Santander, Tolima, Atlántico y Huila, en algunas de estas ciudades Integral Solutions no tiene presencia y por esto para cubrir la demanda con mayor prevalencia de este segmento y aumentar la participación en el mercado, se aconseja abrir sede en Antioquia y Atlántico con capacidad para dos consultorios.

De la misma forma, para conocer el segmento de artritis reumatoide se toma la ilustración número 4 del informe de la cuenta de alto costo para 2016, donde muestra la incidencia por departamento.

Ilustración 4. Prevalencia de Artritis reumatoide en Colombia



Fuente: Cuenta de alto costo, situación de la artritis reumatoide en Colombia.

Como se puede observar, los departamentos con mayor número de casos reportados fueron Bogotá, Antioquia, Córdoba, Norte de Santander, Boyacá, Nariño, Quindío y Risaralda, en algunas de estas ciudades Integral Solutions no tiene presencia, por ende, aconsejamos ampliar la capacidad instalada en los departamentos de Antioquia con una sede que tenga mínimo 5 consultorios por el volumen de pacientes con Artritis Reumatoide ubicados en la región.

En consecuencia, para lograr cubrir toda la demanda del mercado potencial en los pacientes con diagnóstico de Hemofilia y Artritis Reumatoide, es importante realizar apertura de más sedes a nivel nacional y cubrir en su totalidad la mayor concentración de pacientes en las diferentes zonas geográficas. Así mismo, teniendo en cuenta la mayor prevalencia de estos pacientes por región, también se determina cuántos consultorios más y de que tamaños se requieren.

7.1.6. Demanda Estimada

Para establecer la demanda estimada (de medicamentos a utilizar) que Integral Solutions SD SAS debe tener en caso de atender todo el mercado de hemofilia, se hace referencia al Protocolo Clínico Para Tratamiento de Personas con Hemofilia A Severa sin Inhibidores, realizado y normalizado por parte del Ministerio de Salud y Protección Social y el Instituto de Evaluación Tecnológica en Salud, quienes a través de evidencia científica, determinaron unos rangos de unidades

internacionales a aplicar por paciente según su peso. A continuación, se esquematiza en la siguiente tabla:

Tabla 14 Protocolo Ministerio Hemofilia A Severa

	Dosis	Periodicidad
Concentrado de factor VIII	15 a 40 UI/kg por dosis	3 veces por semana
<i>Menores de 3 años</i>	Infusión 50 UI/kg	1 vez por semana

Fuente: Ministerio de salud y protección social, estudio técnico del mecanismo de cálculo para definir el monto que las EPS y EOC

Según la tabla anterior No 14 se establece un rango económico de costos promedio por consumo, tanto de medicamento como de programa integral para Hemofilia el cual se consolida en la tabla número 15.

Tabla 15 Demanda estimada para Hemofilia en pesos

Costo promedio mensual	número de pacientes	costo total mensual mercado	Total mercado anual
\$ 26.500.000	960	\$ 25.440.000.000	\$ 305.280.000.000

Fuente: De los autores en línea con las estadísticas de la cuanta de alto costo

Por lo anterior, se puede analizar que para cubrir el 100% de la demanda estimada en relación con la participación actual de Integral Solutions SD SAS, se requiere un 77% de inversión y sostenimiento financiero.

En el caso de Artritis Reumatoide, para establecer la demanda estimada que integral Solutions SD SAS debe tener, se calcula en relación con el costo del programa integral y prevalencia de pacientes ya que, para esta patología al tener una supremacía alta en estadios leves y moderados, lo que requieren es un programa que logre estabilizar la evolución de la enfermedad esto de acuerdo a la guía de ministerio de salud.

Se establece un rango económico de costos promedio de programa integral para Artritis Reumatoide el cual se consolida en el siguiente cuadro:

Tabla 16 Demanda estimada para Artritis Reumatoide en pesos

Costo promedio mensual	Número de pacientes	Costo total mensual mercado	Total mercado anual
\$ 400.000	68247	\$ 27.298.800.000	\$ 327.585.600.000

Fuente: De los autores en línea con las estadísticas de la cuanta de alto costo

Para atender el total de la demanda estimada en el segmento de Artritis Reumatoide, se requiere una evolución en conocimiento y experiencia para impactar los costos positivamente y afianzar el músculo financiero.

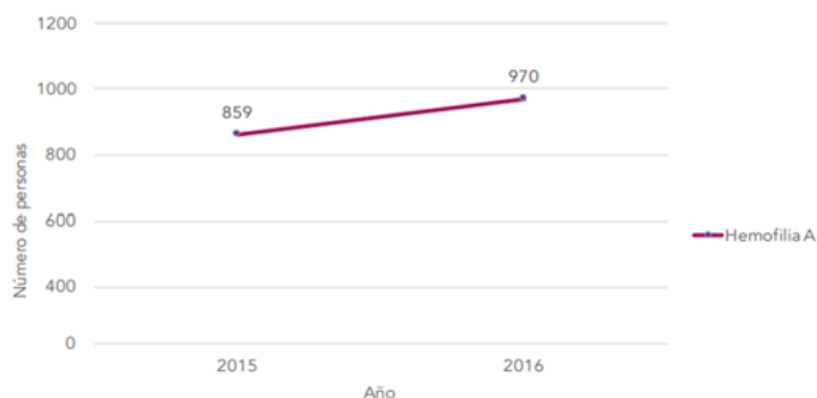
De acuerdo a lo anterior, se puede concluir que los dos segmentos en impacto económico son similares y para ganar mayor participación en el mercado, se

requiere fortalecimiento financiero y ampliación a escala para atender el segmento de artritis que requiere mayor infraestructura e inversión.

7.1.7. Análisis evolutivo y tendencias de mercado

Para dimensionar la evolución de los segmentos a los que se dirige Integral Solutions se consulta la ilustración del informe de la cuenta de alto costo, donde muestra la evolución del mercado de la Hemofilia A, donde se puede observar que del 2015 al 2016 se reportan 111 casos nuevos de Hemofilia A en el país, la cuenta de alto costo alude que al menos la mitad eran pacientes que no se encontraban bajo atención y ante la normatividad desde el año 2015, se han ido capturando y dándoles un manejo integral. Ver gráfica 3 a continuación.

Gráfico 3 Casos de hemofilia A 2015 - 2016 Colombia



Fuente: Cuenta de alto costo, situación de la hemofilia en Colombia, informe del Sistema de Evaluación y Calificación de Ranking de Satisfacción EPS 2017 Hemofilia A.

Según lo anterior, se puede deducir que se espera un crecimiento del mercado de al menos 50 pacientes por año, contando también a los nacidos vivos que son diagnosticados con la enfermedad.

Para el segmento de Artritis Reumatoide no se tiene datos fiables de evolución del mercado ya que su reporte y atención obligatoria lleva solo dos años por lo que hasta finales de 2018 se espera contar con información que permita comparar la evolución del mercado.

Matriz análisis externo

Para consolidar todas las oportunidades y amenazas del sector después del análisis del macro entorno, presentamos la matriz EFE con los factores más relevantes.

Tabla 17 Análisis externo EFE

EFE			
Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Ley exige que todos los colombianos deben tener acceso a servicios de salud	0,05	3	0,15
Por ser patología de alto costo, existe la obligatoriedad a la integralidad	0,08	3	0,24
Libre escogencia de los ciudadanos a la IPS que tienen las EPS	0,15	4	0,6
Existe gran porcentaje de mercado potencial	0,1	4	0,4
Automatización tecnológica del sector	0,05	3	0,15
Concentración de pacientes en diferentes zonas geográficas	0,14	4	0,56
Amenazas			
Regulación de precios anual por el gobierno	0,1	1	0,1
Cambio de normas de habilitación departamentales	0,05	2	0,1
Comportamiento desleal de personal asistencial para venta de medicamentos	0,1	1	0,1
El manejo erróneo de los residuos implementados en los procesos	0,08	2	0,16
Alta participación de la competencia en el mercado	0,1	1	0,1
1			2,66

Fuente: Los autores

Dándole continuidad al análisis que se hizo en los entornos macro del sector, se tomaron los factores con mayor puntuación en cada una y se listaron en la matriz EFE, enseguida se calificó cada factor según su peso o importancia en la industria, siendo 0,0 nada importante y 1.0 muy importante, teniendo en cuenta que la sumatoria de todo debe dar 1.0.

Después se dio a cada factor, una calificación según el comportamiento en la empresa, estas dos calificaciones se multiplican y dan como resultado el peso ponderado que indica cual es el de mayor importancia, insumo para analizar y evaluar cuáles son las oportunidades del sector en las cuales se debe apalancar las estrategias y cuáles son las amenazas para monitorear.

7.3 ANÁLISIS EXTERNO: CONSUMIDOR-USUARIO

7.3.1. Centro de compra

El gobierno nacional estableció una entidad que se encarga de regular las compras del sector público y llevar una trazabilidad de las compras del sector privado o mixto, esta entidad se llama Colombia Compra Eficiente y tiene una plataforma que se llama Secop I en el que todas las compras estatales se licitan por medio de esta plataforma. Para los programas integrales de Hemofilia y Artritis Reumatoide de las Fuerzas Militares y la Policía Nacional también se realizan por este medio en una modalidad que se llama Acuerdo Macro, donde se establecen unos parámetros para

la compra de los siguientes 4 años, el proceso de compra en su totalidad es por medio de la plataforma.

A diferencia del proceso con las EPS que realizan las compras en su mayoría por medio del método de compras directas, algunas EPS que presentan intervenciones por malversación de fondos, el gobierno nacional exige compras por medio de licitación pública abreviada.

7.3.2. Rotación de clientes

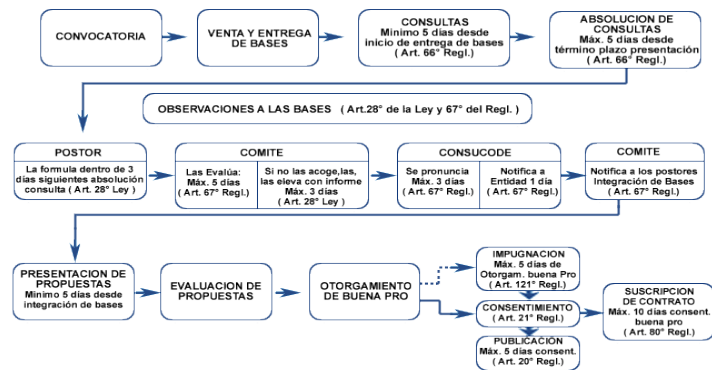
La rotación de clientes en las EPS de sector público es alta debido a que está atada a negociaciones de ámbito político donde el factor precio es el relevante sin tener en cuenta los lineamientos nacionales de estas patologías.

Por el contrario, en el sector privado y mixto existe más estabilidad porque, aunque es importante el precio, no es el factor decisivo ya que estas entidades buscan que el Ministerio de Salud les dé un reconocimiento económico por cada paciente y esto solo se consigue si se tienen indicadores de cumplimiento, por tanto, el factor calidad y servicio es impórtate a la hora de adjudicar contratos.

7.3.3. Proceso de compra

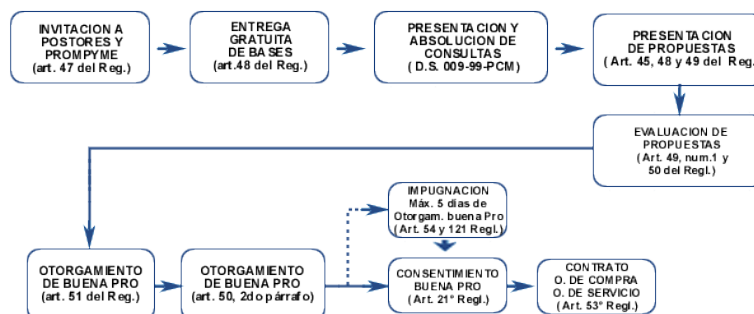
Los diagramas No. 5, 6 y 7 se exponen los procesos de compras públicas más usadas, para el sector privado, cada EPS tiene su propio proceso de compra el cual está en línea con las políticas internas y los lineamientos estratégicos de la EPS.

Diagrama 5 Proceso de licitación pública



Fuente: El Consejo Superior de Contrataciones y Adquisiciones del Estado - CONSUCODE, 200260.

Diagrama 6 Proceso de adjudicación directa con publicación

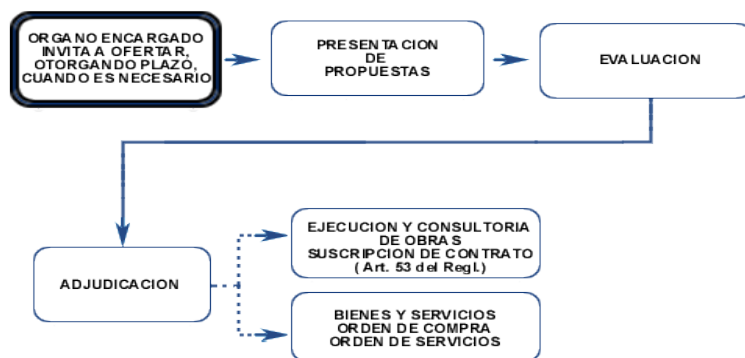


⁶⁰Fuente: El Consejo Superior de Contrataciones y Adquisiciones del Estado - CONSUCODE, 2002, recuperado de : <http://www.osce.gob.pe/htmls/normatividad/procesos.htm>

Fuente: El Consejo Superior de Contrataciones y Adquisiciones del Estado - CONSUCODE, 2002⁶¹.

Diagrama 7 Proceso de adjudicación de menor cuantía

Fuente: El Consejo Superior de Contrataciones y Adquisiciones del Estado - CONSUCODE, 2002⁶².



7.3.4. Disposición y capacidad de compra de los consumidores

El gobierno nacional adjudica un valor por cada paciente y según el régimen otorga un valor diferencial como se explicó en el análisis externo de PESTEL, por lo que solo mencionaremos que la capacidad de compra está garantizada a todas las EPS de cualquier régimen y si cumplen con los indicadores de integralidad normados y

⁶¹Fuente: El Consejo Superior de Contrataciones y Adquisiciones del Estado - CONSUCODE, 2002, recuperado de : <http://www.osce.gob.pe/htmls/normatividad/procesos.htm>

⁶²Fuente: El Consejo Superior de Contrataciones y Adquisiciones del Estado - CONSUCODE, 2002, recuperado de : <http://www.osce.gob.pe/htmls/normatividad/procesos.htm>

regulados por la cuenta de alto costo, el gobierno nacional otorga unos incentivos económicos a las EPS para que sigan cumplimiento con los indicadores, si por el contrario la EPS no cumple los indicadores el gobierno nacional en línea con el incumplimiento presentado, le aplica una sanción económica. Por esto, para el mercado la disposición está dada en función a no incumplir los indicadores y que a su vez no se afecten sus recursos.

7.3.5. Pautas y características determinantes en la compra

En el sector de las enfermedades de alto costo existen unas características primordiales que determinan la viabilidad de la compra.

- Debe ser Institución prestadora de salud IPS
- La IPS debe estar habilitada en las especialidades para desarrollar el programa integral.
- La IPS debe estar habilitada por la secretaria de salud de cada departamento donde desee atender a los pacientes.
- La IPS debe contar con la capacidad instalada para la atención de la población a adjudicar en el proceso de compra mediante certificación que garantice cuantos pacientes puede atender por mes.
- La IPS debe aceptar el cumplimiento de indicadores de la cuenta de alto costo bajo contrato.

- Posicionamiento en el ranking del ministerio de salud frente a los indicadores de la cuenta de alto costo.
- La IPS debe garantizar contractualmente un porcentaje máximo de sobrecosto, si este sobrepasa no se pagará el excedente a la IPS
- Para entidades de régimen especial, la IPS debe allegar el RUP (registro único de proponentes) y en este, cumplir con los indicadores financieros solicitados.
- La IPS se debe acoger a las modificaciones o adiciones de frecuencias de atención que fije la EPS y que cumpla a su vez los indicadores de la cuenta de alto costo.

Si no se cumple con alguna de estas exigencias o la IPS no está de acuerdo con aceptar algunos de los lineamientos internos, la EPS no lo tendrá en cuenta en el proceso de compra, igualmente si es una licitación pública, será causal de inhabilidad o incompatibilidad en el proceso y se notificará la evaluación y causales a dejar por fuera del proceso a la IPS.

7.4. COMPETENCIA

7.4.1. Identificación y análisis de la competencia.

Para identificar los principales competidores se tomó como insumo la cantidad de pacientes con los que cuenta la competencia en cada EPS con la siguiente distribución presentada en la tabla No. 18.

Tabla 18 Distribución del mercado de hemofilia A Severa

N°	SECTOR EPS'S	PACIENTES HEMOFILIA A SEVERA	INTEGRAL SOLUTIONS	MEDICARTER	VIHONCO	IPS ESPECIALIZADA	OTRAS IPS
1	MEDIMAS EPS S.A.S. SUBSIDIADO	130	65	65			
2	SALUDVIDA E.P.S. S.A.	37	37				
3	CAPITAL SALUD EPS S SAS"	24			24		
4	SAVIA SALUD EPS S.A.S.	64					65
5	CONVIDA EPS	7	7				
6	NUEVA EPS S.A.	201				201	
7	COMFACOR EPS S	14					16
8	COMFAMILIAR HUILA EPS S	14					31
9	CC NARIÑO EPS S	2			2		
10	CC COMFACUNDI EPS S	3	3				
11	CAJACOPI ATLÁNTICO EPS S	3		3			
12	CC SUCRE EPS S	5					6
13	CAPRESOCA E.P.S. S	2					5
14	EMDISALUD E.S.S EPS-S	8	8				
15	COOSALUD E.S.S.EPS-S	19			19		
16	ASMET SALUD E.S.S EPS S	38	38				
17	AMBUQ EPS-S ESS	9					3
18	ECOOPSOS ESS EPS-S	5					2
19	EMSSANAR E.S.S	36			36		
20	COMPARTA EPS-S	16					17
21	MUTUAL SER ESS EPS S	23			23		
22	ASOCIACIÓN INDÍGENA DEL CAUCA A.I.C. EPSI	7	7				
23	MALLAMAS EPSI	2					6
24	PIJAOS SALUD EPSI	1					2
25	ALIANSALUD EPS	12			12		
26	SALUD TOTAL EPS	36				36	
27	SANITAS S.A. E.P.S.	34		34			
28	SURAMERICANA EPS S.A.	35		35			
29	COOMEVA EPS	59					27
30	ENTIDAD PROMOTORA DE SALUD SERVICIO OCCIDENTAL DE SALUD S.A. S.O.S.	22		22			
31	CRUZ BLANCA ENTIDAD PROMOTORA DE SALUD S.A	12		12			
32	FAMISANAR EPS	26		26			
33	COMPENSAR EPS	25					18
34	ECOPETROL S.A.	0					3
35	DIRECCION GENERAL DE SANIDAD MILITAR	22		22			
35	DIRECCION GENERAL DE POLICIA NACIONAL						15
36	FIDUPREVISORA REGIONAL 1	2	2				
37	FIDUPREVISORA REGIONAL 2						
38	FIDUPREVISORA REGIONAL 3						
39	FIDUPREVISORA REGIONAL 4						
40	FIDUPREVISORA REGIONAL 5						
41	FIDUPREVISORA REGIONAL 6						
42	FIDUPREVISORA REGIONAL 7						
43	FIDUPREVISORA REGIONAL 8						
44	FIDUPREVISORA REGIONAL 9						
45	FIDUPREVISORA REGIONAL 10	5	5				
TOTAL		960	172	219	116	237	216
PORCENTAJE		100%	18%	23%	12%	25%	23%

Fuente: los autores con base al informe del Sistema de Evaluación y calificación de Ranking de Satisfacción EPS 2017 Hemofilia A.

Para analizar la competencia se tomaron las IPS's que resultaron con mayor participación de mercado de la tabla No. 18y con ellas se aplicó la matriz de perfil competitivo que se presenta a continuación en la tabla No. 19, en la que se comparó a Integral Solutions con los dos competidores más fuertes según la participación que tienen y son: IPS Especializada y Medicarter para hemofilia.

Tabla 19Matriz de perfil competitivo con los dos competidores Vs. Integral Solutions.

Factores críticos de Éxito	Peso	INTEGRAL SOLUTIONS		IPS ESPECIALIZADA		MEDICARTER	
		Rating	Puntaje	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje
Calidad	10%	3	0,3	2	0,2	2	0,2
Servicio	20%	4	0,8	3	0,4	2	0,4
Producto	9%	3	0,27	3	0,27	2	0,18
Precio	10%	2	0,2	4	0,4	4	0,4
Promoción	5%	1	0,05	1	0,05	1	0,05
Participación en el mercado	10%	2	0,2	4	0,4	3	0,3
Programas de post venta	5%	1	0,05	1	0,05	1	0,05
Posición financiera	10%	4	0,4	4	0,4	3	0,3
lealtad del consumidor	5%	3	0,15	2	0,05	2	0,1
Relacionamiento con organismos privados y públicos	16%	4	0,64	3	0,48	2	0,32
TOTAL	100%	27	3,06	27	2,95	22	2,3

Fuente: De los autores con relación a los indicadores de alto costo y financieros de licitaciones anteriores.

De la matriz de perfil competitivo se pueden evidenciar algunos factores con puntuación similar entre las 3 empresas como los es, el producto, la promoción, programas posventa y posición financiera.

Igualmente, algunos factores con puntuación diferencial como lo es la calidad, el precio y la participación en el mercado entre otros, que tal como se mencionó en factores determinantes de compra, han proporcionado la entrada a EPS's que antiguamente estaban casadas con IPS's de mayor trayectoria y que ahora con las nuevas exigencias o indicadores del Ministerio de Salud, prefieren el servicio, la calidad y el musculo financiero por encima del precio o el descuento.

En línea con el ejercicio anterior se procedió a analizar el programa integral de artritis reumatoide como se ve en la tabla No. 20 y se busca determinar los principales competidores en este ramo.

Tabla 20 Distribución del mercado de Artritis reumatoide

Nº	SECTOR EPS'S	PACIENTES CON AR	INTEGRAL SOLUTIONS	ART MEDICA	BIOMAB	MEDICARTER	OTRAS
1	MEDIMAS EPS S.A.S. SUBSIDIADO	13686				6843	6843
2	SALUDVIDA E.P.S. S.A.	530					530
3	CAPITAL SALUD EPS S SAS*	600		600			
4	SAVIA SALUD EPS S.A.S.	1714					1714
5	CONVIDA EPS	154	28				126
6	NUEVA EPS S.A.	8819			8819		
7	COMFACOR EPS S	166					166
8	COMFAMILIAR HUILA EPS S	668					668
9	CC NARIÑO EPS S	180					180
10	CC COMFACUNDI EPS S	157	157				
11	CAJACOPI ATLÁNTICO EPS S	137					137
12	CC SUCRE EPS S	76					76
13	CAPRESOCA E.P.S. S	154					154
14	EMDISALUD E.S.S EPS-S	120					120
15	COOSALUD E.S.S.EPS-S	2456					2456
16	ASMET SALUD E.S.S EPS S	1506					1506
17	AMBUQ EPS-S ESS	122					122
18	ECOOPSOS ESS EPS-S	136					136
19	EMSSANAR E.S.S	800					800
20	COMPARTA EPS-S	332					332
21	MUTUAL SER ESS EPS S	1071					1071
22	ASOCIACIÓN INDÍGENA DEL CAUCA A.I.C. EPSI	87					87
23	MALLAMAS EPSI	167					167
24	PIJAOS SALUD EPSI	80					80
25	ALIANSA SALUD EPS	520				520	
26	SALUD TOTAL EPS	4076		4076			
27	SANITAS S.A. E.P.S.	3732					3732
28	SURAMERICANA EPS S.A.	4568				4568	
29	COOMEVA EPS	8825		8825			
30	ENTIDAD PROMOTORA DE SALUD SERVICIO OCCIDENTAL DE SALUD S.A. S.O.S.	2101					2101
31	CRUZ BLANCA ENTIDAD PROMOTORA DE SALUD S.A	1886		1886			
32	FAMISANAR EPS	1992					1992
33	COMPENSAR EPS	1987					1987
34	ECOPETROL S.A.	586					586
35	DIRECCION GENERAL DE SANIDAD MILITAR	2041					2041
35	DIRECCION GENERAL DE POLICIA NACIONAL	1567					1567
36	FIDUPREVISORA REGIONAL 1	40					40
37	FIDUPREVISORA REGIONAL 2	54					54
38	FIDUPREVISORA REGIONAL 3	30					30
39	FIDUPREVISORA REGIONAL 4	25					25
40	FIDUPREVISORA REGIONAL 5	34					34
41	FIDUPREVISORA REGIONAL 6	19					19
42	FIDUPREVISORA REGIONAL 7	54					54
43	FIDUPREVISORA REGIONAL 8	32					32
44	FIDUPREVISORA REGIONAL 9	73					73
45	FIDUPREVISORA REGIONAL 10	87					87
TOTAL		68247	185	15387	8819	11931	31925
Porcentaje			0,27%	22,55%	12,92%	17,48%	46,78%

Fuente: Los autores con base al informe del Sistema de Evaluación y Calificación de Ranking de Satisfacción EPS 2016 de Artritis Reumatoide.

Para analizar la competencia se tomaron las IPS que resultaron con mayor participación del mercado de la tabla No. 20y con ellas se aplicó la matriz de perfil competitivo que se presenta a continuación en la tabla No. 21 en la que se comparó a Integral Solutions con los dos competidores más fuertes que son: IPSART Medica y Medicarter para artritis reumatoide.

Tabla 21 Matriz de perfil competitivo con los dos competidores Vs. Integral Solutions AR

Factores críticos de Éxito	Peso	INTEGRAL SOLUTIONS		ART Medica		MEDICARTER	
		Rating	Puntaje	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje
Calidad	10%	4	0,4	4	0,4	3	0,3
Servicio	15%	4	0,6	3	0,45	3	0,45
Producto	9%	4	0,36	4	0,36	4	0,36
Precio	10%	3	0,3	4	0,4	4	0,4
Promoción	5%	1	0,05	3	0,15	3	0,15
Participación en el mercado	15%	1	0,15	4	0,6	3	0,45
Programas de post venta	5%	1	0,05	2	0,1	3	0,15
Posición financiera	8%	4	0,32	2	0,16	1	0,08
lealtad del consumidor	7%	1	0,07	4	0,28	3	0,21
Relacionamiento con organismos privados y públicos	16%	3	0,48	2	0,32	2	0,32
TOTAL	100%	26	2,78	32	3,22	29	2,87

Fuente: Los autores con base al informe del Sistema de Evaluación y Calificación de Ranking de Satisfacción EPS 2016 de Artritis Reumatoide.

De la matriz de perfil competitivo se pueden evidenciar algunos factores con puntuación similar entre las 3 empresas como los es calidad, servicio, producto y precio.

Igualmente, algunos factores con puntuación diferencial como lo es participación de mercado, post venta y lealtad del consumidor que hacen que Integral Solutions se

situé por debajo de la competencia, por otra parte, en factores positivos es el musculo financiero y las relaciones en el sector que permite facilitar la contratación ya que al ser un gran número de pacientes por contrato se requiere un soporte financiero grande.

7.4.2. Principal competidor

El principal competidor es IPS ESPECIALIZADA a primera vista por tener mayor participación en el mercado de hemofilia y en el mercado de artritis reumatoide a la IPS ART Medica, pero se considera un real competidor directo a MEDICARTER por contar con los dos programas integrales que Integral Solutions ofrece, así como tener mayor participación de mercado en los dos programas y más antigüedad.

7.4.3. Análisis de puntos fuertes y débiles de principal competidor

Tabla 22 Puntos fuertes y débiles de la competencia directa

Medicarter	
puntos fuertes	puntos débiles
Mayor antigüedad	Bajo musculo financiero
Mayor Presencia en zonas geográficas	Fallas en los indicadores de calidad
Mayor curva de experiencia	Bloquean contratos por falta de liquidez
Mayor capacidad para atender	Promueven la auto infusión
Mayor fidelización en artritis reumatoide	El 50% de la atención especializada la realiza el médico general
	Falencias en el cargue de la cuenta de alto costo

Fuente: De los autores con relación a los indicadores de alto costo y financieros de licitaciones anteriores.

7.5. ANÁLISIS INTERNO: LA EMPRESA

En el capítulo empresa ya se presentó toda la plataforma estratégica de la IPS Integra Solutions SD SAS, donde se identifica que los pilares y objetivos están alineados a ser una empresa reconocida en el sector, con visión de ser líder en Colombia con objetivos planteados con el fin de satisfacer una necesidad bajo estándares de calidad y legalidad que exige el sector donde se desarrolla. También se puede inferir que sus directores están comprometidos con la excelencia en los programas asistenciales desarrollados para la línea de enfermedades que atienden y su deseo es generar confianza en el sector salud y EPS's como clientes directos y en los pacientes como cliente final, insumo importante para el desarrollo de un plan de marketing.

7.5.1. Objetivos corporativos

En la planeación estratégica de Integral Solutions SD SAS que fue puesta en marcha en el 2016 con proyección a los próximos 4 años, se exponen los siguientes objetivos corporativos, ver tabla No. 23.

Tabla 23 Objetivos de la planeación estratégica 20-20 de Integral Solutions SD SAS.

2018	2019	2020
Continuar el camino para el reconocimiento por la excelencia	Estar certificados por EFQM como reconocidos por la excelencia con tres(3) estrellas y considerados como centro de referencia en hemofilia y enfermedades huérfanas	Continuar el camino para reconocidos por la excelencia cuatro (4) estrellas.
Tener el 50% de pacientes del régimen subsidiado y aumentar la presencia en las EPS del régimen contributivo y especial.	Incrementar al 50% la participación total mercado Hemofilia.	Consolidar por lo menos dos países en Latinoamérica con el 5% de participación de mercado.
Estar entre los cinco (5) primeros en el ranking de la cuenta de alto costo	Ser número uno en el ranking de la cuenta de alto costo Ser reconocidos en el territorio nacional como una IPS de referencia para estudios clínicos en hemofilia	Continuar siendo los número uno en el ranking de la cuenta de alto costo. Ser reconocidos internacionalmente como una IPS de referencia para estudios clínicos en hemofilia por las publicaciones científicas realizadas en los diferentes espacios nacionales e internacionales.
Alianzas estratégicas para la prestación de servicios intrahospitalarios.	Consolidar la Primera clínica propia especializada en hemofilia y enfermedades de alto costo.	Contar con un programa integral de hemofilia a nivel domiciliario que se articule con clínicas propias especializadas en hemofilia y enfermedades de alto costo que generen impacto social.

Fuente: Gerencia Integral Solutions / Presentación de planeación estratégica 2017

7.5.2. Estrategias corporativas utilizadas en la actualidad

En la planeación estratégica planteada se establecieron unas estrategias con sus respectivos indicadores de cumplimiento, por medio de las cuales se busca cumplir los objetivos corporativos.

Tabla 24 Acciones e indicadores planeación estratégica 20-20.

CONDUCTORES	INDICADORES
<ul style="list-style-type: none"> + RECONOCIMIENTO POR LAS EPS. + INDICADORES CON REDUCCIONES EN SAGRADOS Y HOSPITALIZACIONES + FIDELIZACION DE CONTRATOS + PUNTOS DE ATENCION 	<ul style="list-style-type: none"> - ENCUESTAS DE SATISFACCION. - INDICADORES DEL PROGRAMA OPTIMOS - CONTRATACION Y VENTAS
<ul style="list-style-type: none"> + EVOLUCIONANDO JUNTOS, BUSCANDO EL RECONOCIMIENTO COMO CENTRO DE EXCELENCIA + DISEÑO DE ESTUDIO CLINICO (PROGRA INTEGRAL FARMACOCINÉTICA) + EXCELENCIA EN EL MANEJO DEL PACIENTE + EXCELENCIA EN EL MANEJO Y PRESENTACION DE LA INFORMACION 	<ul style="list-style-type: none"> -- TENER LAS DOS ESTRELLAS DEL CENTRO DE EXCELENCIA - AUDITORIAS - CONTRATOS Y QUEJAS DE PACIENTES Y EPS - INFORME EJECUTIVO PARA GERENTE GENERAL EPS

Fuente: Gerencia Integral Solutions / Presentación de planeación estratégica 2017

En Integral Solutions SD SAS el bienestar de sus pacientes va de la mano con la implementación de algunas tecnologías como el manejo de las historias clínicas electrónicas, disponibilidad de una red Integral para entrenamiento y capacitación institucional. Así mismo la implementación de procedimientos autosuficientes que permiten llevar la trazabilidad de un producto, la identificación, lote del producto, atributos, fechas de caducidad y alarmas sanitarias, además cuenta con alianzas estratégicas con los proveedores innovadores de las diferentes moléculas con el fin de garantizar la autenticidad del medicamento.

Las compañías aliadas son reconocidas por su calidad e innovación con Certificaciones de Clase Mundial. El personal es altamente calificado y como política

establece que sean los especialistas quienes vean a los pacientes dentro de los programas mensuales de manejo integral, lo que permite un manejo responsable de las actividades, procedimientos e intervenciones de carácter técnico, científico y administrativo. Integral Solutions SD SAS implementa el “Programa Nacional del Invima de Fármaco Vigilancia Intensiva”.

Integral Solutions tiene cobertura nacional en 12 departamentos y desde ahí se atienden todos los pacientes que se encuentran en sus municipios, las aplicaciones de los medicamentos se hacen en la casa para facilidad de ellos y solo se desplazan a la IPS para las interconsultas una vez al mes. La portabilidad al territorio nacional garantiza la asistencia a todos los pacientes así estén en regiones aisladas.

Recientemente Integral Solutions SD SAS firmó una alianza estratégica con la Universidad del Rosario en línea de realizar una investigación llamada “Fármaco Cinética”, un programa especial para regular las dosis de los pacientes según el funcionamiento y resultado de cada paciente, se debe tomar a cada individuo para hacerle una medición frente al comportamiento y resultado para determinar la dosis de cada uno. De esta forma invierte en investigación y cumple con ser una Institución costo eficiente para el estado.

7.5.3. Análisis del portafolio de productos actuales

El portafolio de Integral Solutions SD SAS es integrador frente a los modelos establecidos por la cuenta de alto costo y el ministerio de salud y protección social;

es un modelo que busca que el paciente por medio de una atención integral y ajustada a su clínica particular, sea activo en la sociedad ya sea escolarizándose o iniciando vida laboral y empoderándolos de sus capacidades, por medio de un acompañamiento constante para que entiendan que la enfermedad no es una limitante.

Por otro lado, frente a los clientes como “EPS’s” se busca que, por medio de indicadores financieros, evidencien la eficiencia del modelo de atención y es por esto que mantener los indicadores es un propósito fundamental

Adicionalmente, la comunicación del portafolio es sobria, seria y estructurada pero sin innovación en la presentación, Integral Solutions no cuenta con piezas de comunicación que permita informar sobre los atributos mencionados y destacar sus beneficios y diferenciales.

7.6. ANÁLISIS INTERNO: PRODUCTO

7.6.1. Análisis de atributos

7.6.1.1. Programa integral para atención de hemofilia

Los atributos del programa integral de Hemofilia de Integral Solutions SD SAS están integrados de manera eficiente y efectiva, con base a la experiencia del manejo de

población dispersa que se evidencian con 3 años consecutivos de cero hospitalizaciones por sangrados espontáneos. Este programa se compone de los siguientes servicios:

Servicio médico de Hematología: Servicio de consulta externa 24 horas al día, para el manejo, orientación y seguimiento integral en caso de emergencias.

Servicio médico Multidisciplinario: Servicio de consulta externa multidisciplinaria e interdisciplinaria en línea con las guías de la federación mundial de la Hemofilia.

Servicio de laboratorio especializado (Paraclínicos): Estos paraclínicos de confirmación van desde niveles de Factor VIII, IX, VW, e inhibidores, hasta pruebas de Virología específicas, realizadas en laboratorios altamente especializados en hematología.

Atención domiciliaria: Personal de enfermería entrenado que realiza las aplicaciones del medicamento en casa del paciente y asiste ante cualquier tipo de eventualidad en casa, colegio, trabajo...etc. con el fin de no requerir Hospitalizaciones.

Control integral del medicamento: El servicio farmacéutico cuenta con todos los estándares de calidad, trazabilidad y fármaco-vigilancia, dispensación y distribución

de los medicamentos en línea con la normatividad; Integral Solutions SD SAS tiene acceso a todas las posibilidades terapéuticas para el manejo integral del paciente.

Red integral de apoyo al paciente: Servicio de atención telefónico 24/7 y seguimiento permanente.

Manejo Integral de eventos: El equipo multidisciplinario y de enfermería domiciliaria, brinda un acompañamiento en casa.

Monitoreo Integral del tratamiento: Servicio de registro en tiempo real y seguimiento del estado clínico de los pacientes, para lo cual la IPS cuenta con un software especializado.

Red de Apoyo Hospitalario: Integral Solutions SD articula sus sedes y la geolocalización de los pacientes con la RED del asegurador y brinda el acompañamiento del equipo interdisciplinario.

Apoyo en formación continuada a los profesionales de la salud: A través del personal especializado y apoyo científico interinstitucional con proveedores y aliados, brindan ciclos de capacitación al personal involucrado en el tratamiento de este tipo de pacientes

Entrega de cuenta de alto costo: Integral Solutions SD SAS entrega informe sobre los pacientes a la cuenta de alto costo debidamente para el cargue de la cohorte y así mismo realiza acompañamiento del cargue para que sea éxitos y sin anomalías.

Portabilidad a todo el territorio nacional: Se garantiza el manejo integral en cualquier zona del territorio nacional, lo que permite la continuidad en el manejo integral y el éxito del tratamiento.

Acercas de los tipos de contratación, la contratación es directa con las EPS e Integral Solutions SD SAS; quien es asequible a todos los tipos de contratación que existen en el mercado los cuales son: por evento, PGP, programa integral...etc.

Precio: Cada tipo de contratación tiene unas características particulares en la forma de facturar, es importante aclarar que los precios de los medicamentos se encuentran regulados por el ministerio salud y protección social y no se puede por norma venderlos por encima de estos valores y en cuanto al precio del programa este se ajusta a las necesidades del cliente.

7.6.1.2. Programa integral para atención de artritis reumatoide

Los atributos del programa integral de Artritis Reumatoide de Integral Solutions SD SAS están diseñados para impactar positivamente a los pacientes con Artritis reumatoide de manera que se logre una remisión temprana, baja actividad de la

enfermedad y detener la progresión. Este programa se compone de los siguientes servicios:

Atención por equipo médico interdisciplinario: Servicio de consulta externa y disponibilidad según frecuencia de atención

Monitorización y soporte especializado en reumatología: Permite contar con personal especializado en detectar, evaluar y tratar esta enfermedad, con el fin de dar cumplimiento a la estrategia de “tratamiento por objetivos individualizados para cada paciente”, (Treatto Target).

Soporte paraclínico y tecnológico que garantiza un diagnóstico y una conducta efectiva en reumatología: por medio de los paraclínicos, evacuación de signos y síntomas en laboratorio altamente calificado, así como las pruebas aplicadas desde un software especializado en reumatología.

Seguimiento Estricto: Realizado por un equipo interdisciplinario en el área de reumatología, incluye consultas y visitas de seguimiento, en línea con el sistema de gestión de riesgo.

Capacitación y educación continuada a la EPS, al paciente y su familia: La cual será llevada por personal idóneo en reumatología.

Jornadas de Bienestar: para llevar al paciente a buscar estrategias para hacer su vida cotidiana más llevadera.

Sistema integrado de información farmacéutica y sistema integrado de gestión de la calidad: El servicio farmacéutico cuenta con todos los estándares de calidad, trazabilidad y fármaco vigilancia activa.

Soporte tecnológico: Servicio de registro en tiempo real y seguimiento del estado clínico de los pacientes, para lo cual se cuenta con un software especializado.

Apoyo en formación continuada a los profesionales de la salud: A través de personal especializado y apoyo científico interinstitucional con proveedores y aliados, se brindan ciclos de capacitación al personal involucrado en la identificación de esta población.

Entrega diligenciada de la cuenta de alto costo: Integral Solutions SD SAS entrega informe sobre los pacientes, en cumplimiento a la resolución 1393 de 2015 en línea con la 3974 de 2009 donde se estableció la artritis reumatoide como una enfermedad de alto costo.

Portabilidad: Se dispone de manejo integral en cualquier zona del país lo que permite la continuidad del paciente, lo que conlleva al éxito del tratamiento.

Tipos de contratación: La contratación es directa con las EPS e Integral Solutions SD SAS, la IPS es asequible a todos los tipos de contratación que existen en el mercado, como son por evento, PGP, programa integral...etc. La IPS se adapta a los lineamientos de los clientes "EPS's".

Precio: Cada tipo de contratación tiene unas características particulares en la forma de facturar, es importante aclarar que los precios de los medicamentos se encuentran regulados por el ministerio salud y protección social.

7.6.2. Análisis de posicionamiento

En el sector de las IPS's que atienden enfermedades de alto costo, se considera importante la integralidad y calidad del tratamiento, el compromiso que tienen las IPS's con el cumplimiento de indicadores ya mencionados y la calidad del personal que atiende en cada región.

En la tabla No'13, se listan los puntos débiles y fuertes de cada uno de los programas, así como las ventajas competitivas de cada uno.

7.6.3. ANÁLISIS DE POSICIONAMIENTO

Tabla 25 Análisis de Posicionamiento

Análisis de segmentos y posicionamiento						
Segmentos	Importancia relativa en	Importancia la facturación	Integral solutions		Integral Solutions	
			Puntos fuertes	Puntos Debiles	ventajas competitivas	desventajas competitivas
Hemofilia	72%	97%	Equipo capaz y competente	comunicación eficiente de los atributos del producto	Conocimiento y experiencia	Relacionamiento con entes gubernamentales.
			Manejo integral interdisciplinario	Sistemas de Información Tecnológica	Manejo Head to Head (uno a uno)	Reconocimiento de marca ante el target las EPS
			Seguimiento con aplicación domiciliaria	comunicación eficiente con el cliente inicial EPS	Cobertura del programa a nivel nacional	sistema de informacion integrada con las EPS
			Sin barreras de acceso a la atención	Comunicacion Eficiente con el cliente final paciente	Medicina basada en la evidencia	
			Evidencia reducción de sangrados y hospitalizaciones	Portafolio no actualizado	Sistema de gestión de calidad	
			Atención 24/7			
			Tiempos de respuesta a incidentes			
			Garantía de la aplicación del medicamento			
Artritis Reumatoide	28%	3%	Equipo capaz y competente	Capacidad instalada	Poca competencia en el mercado	Tiempos de respuesta
			Manejo integral interdisciplinario	tiempos de respuesta	que la norma exige un programa integral	capacidad de atender volumen
			Sin barreras de acceso a la atención	indicadores de cumplimiento	reconocimiento como centro de excelencia	
			Alianzas estrategicas con sistema de infusion de medicamento	Oportunidad en el servicios		
			Indicadores de reducion de biologicos	No se cuenta con piezas de informacion idoneas		
			Fortalecimiento a la red de apoyo primaria			

Fuente: Los autores de acuerdo al conocimiento y experiencia en la empresa y sus productos Propia

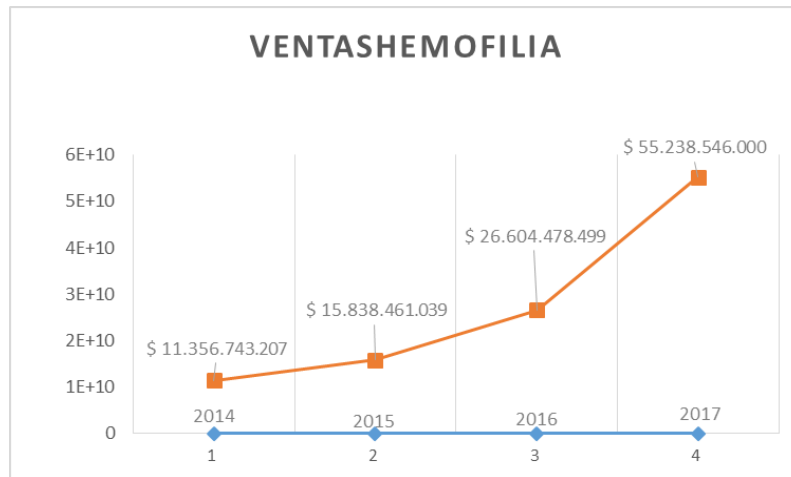
De lo anterior se toma como puntos notables a tener en cuenta que se debe destacar la fortaleza en atención con calidad y oportuna en los tiempos que los pacientes requieren, así como que todas las acciones terapéuticas implementadas en cada paciente son pensadas exclusivamente para ese paciente; se debe explorar la certificación como centro de excelencia y como puntos débiles notables es toda la ausencia en estrategias de posicionamiento, de publicidad con objetivos precisos, se nota en la evaluación la falencia en cuanto a marketing.

7.6.4. Análisis y determinación de la etapa del ciclo de vida

Se analiza la etapa del ciclo de vida de los dos programas de salud que tiene Integral Solutions, programa de Hemofilia y de Artritis Reumatoide y según la definición de las diferentes etapas del ciclo de vida de un producto, se encuentran en crecimiento, por las ventas y el crecimiento notable que ha tenido a través de los años la empresa, la competencia no es mucha pero existe, los precios no son bajitos pero se manejan ciertas estrategias para conseguir clientes, la búsqueda de clientes está pasando de ser selectiva a ser más intensa, la promoción es poca pero esto debido a que Integral Solutions no cuenta con un plan de mercadeo, pero en general durante estos años se ha tenido aceptación en las EPS's y se está trabajando en el relacionamiento y fortalecimiento de la empresa con los clientes actuales.

En la gráfica No. 4 se puede observar las ventas de hemofilia un aumento por dos años consecutivos de más del 150%.

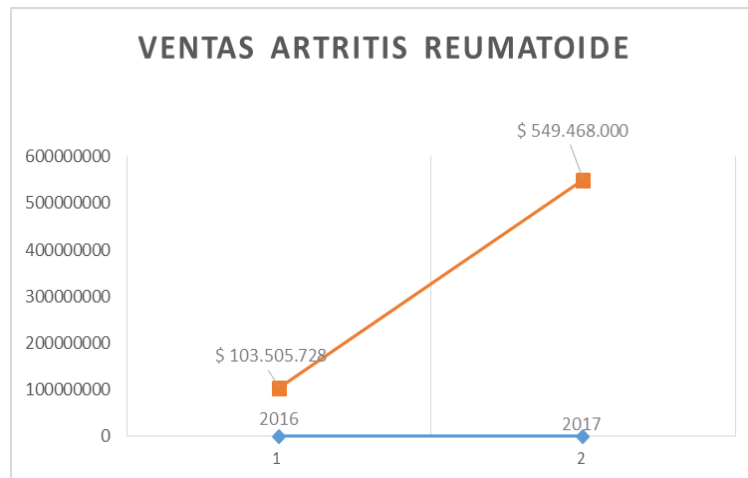
Gráfico 4 ventas de hemofilia últimos tres años



Fuente: de los autores

En la gráfica No. 5 se observa las ventas de artritis reumatoide un aumento de un año a otro del más del 500%.

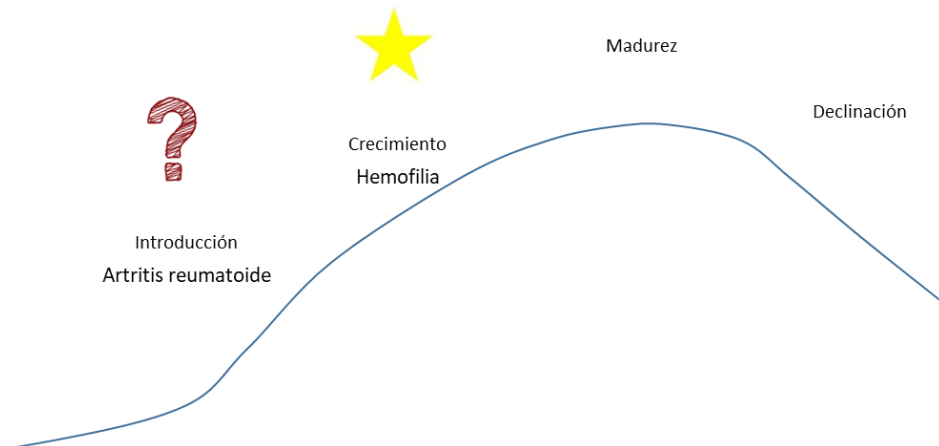
Gráfico 5 ventas artritis reumatoide



Fuente: De los autores

De lo anterior se consolida en la gráfica numero 6

Gráfico 6 ciclo de vida y BCG



Fuente: de los autores

Se considera que el programa de hemofilia está en el cuadrante catalogada estrella ya que tiene potencial de crecimiento en el mercado, también es importante notar que la evolución del programa integral de Hemofilia en el mercado es de 4 años, lo

que permite proyectar un camino de expansión rápida, buscando mayor participación de mercado y la meta es la maduración.

Por otra parte, el programa de artritis reumatoide se encuentra en el cuadrante que se denomina interrogante ya es programa nuevo en el sector salud, la normatividad que lo rige entro en vigencia en 2016 y el programa de artritis reumatoide en Integral Solutions SD SAS lleva un año y medio de implementación y puesta en el mercado, este sector presenta pocos competidores y se tiene el 99,30% para desarrollar.

7.6.5. Estrategias de Marketing utilizadas actualmente

Integral Solutions SD SAS no cuenta con estrategias estructuradas para ninguna variante de marketing. Por lo que solo se cuenta con un portafolio estructurado de manera espontánea que se diseñó en el 2015.

La gerencia de Integral Solutions y el equipo de ventas, implementan presentaciones digitales diseñadas en Prezzi en el 2016, para presentar a sus clientes los programas integrales de estas dos enfermedades.

Cuenta con un ejecutivo comercial a nivel nacional que desarrolla todo el proceso de investigación a clientes potenciales, venta del producto, pos venta y cartera. Esta persona realiza acercamientos con los posibles clientes teniendo el relacionamiento

como primera medida y con las presentaciones da a conocer los portafolios, sus alcances y el cubrimiento país.

La metodología implementada actualmente para los stakeholders es por medio de visitas comerciales, en las cuales se busca crear relaciones de afinidad y cercanía, para las patologías de alto costo las negociaciones se realizan directamente con los gerentes nacionales de las EPS y los secretarios de salud por lo que la estrategia que se utiliza actualmente es relacionamiento.

Adicionalmente, tienen una alianza estratégica con una agencia de medios la cual es la encargada de desarrollar eventos y difusión de los desarrollos que tiene Integral Solutions. El grupo directivo invierte en detalles para los clientes importantes en la época de navidad, Halloween y día de madres.

7.2.6 Matrices para diagnostico interno

Para analizar los factores internos de la empresa se aplicaron las 5 matrices de capacidad interna de Fred David (ver Anexo 3) y se consolidaron los factores en la matriz EFI.

Tabla 26 Análisis interno EFI

EFI			
Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Acceso a capital cuando lo requiere	0,1	4	0,4
Alianzas positivas con industrias farmacéuticas	0,1	4	0,4
Nivel de tecnología utilizado en los procesos y certificaciones	0,06	3	0,18
Experiencia técnica del personal asistencial y alta calidad científica. Capacitación del personal	0,1	4	0,4
Excelencia en la calidad de los servicios y personal asistencia de dedicación exclusiva	0,15	4	0,6
Relacionamiento con organismos privados y públicos	0,05	3	0,15
Debilidad			
Inexistencia de programas de post venta	0,1	1	0,1
No existe estructuración del área de mercadeo	0,1	1	0,1
Poca participación mercado en AR	0,04	2	0,08
Faltan estrategias de comunicación, de posicionamiento, no hay Inversión en publicidad ni herramientas o material publicitario	0,1	1	0,1
Falta reconocimiento y posicionamiento en el paciente real y potencial	0,1	1	0,1
	1		2,61

Fuente: Los autores con base en matrices para diagnostico interno.

Dándole continuidad al análisis que se hizo en las matrices de capacidad interna de la empresa, se tomaron los factores con mayor puntuación en cada una y se listaron en la matriz EFI, enseguida se calificó según su peso o importancia en la industria, a cada factor siendo 0,0 nada importante y 1.0 muy importante, teniendo en cuenta que la sumatoria de todo debe dar 1.0.

Después se dio a cada factor, una calificación según el comportamiento en la empresa, estas dos calificaciones se multiplican y dan como resultado el peso ponderado que indica cual es el de mayor importancia, insumo para analizar y

evaluar cuáles son las debilidades de la empresa en las cuales hay que invertir y cuáles son las fortalezas que apalancan la estrategia.

7.7. MATRIZ DOFA

A continuación, se listan los factores más relevantes para el plan de mercadeo, como resultado del análisis interno y externo de la empresa y el sector donde se encuentra.

Tabla 27 Resumen DOFA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
FACTORES INTERNOS	F1 Acceso a capital cuando lo requiere	D1 No existe estructuración del área de mercadeo
	F2 Alianzas positivas con industrias farmacéuticas	D2 Inexistencia de programas de post venta
	F3 Experiencia técnica del personal asistencial y alta calidad científica. Capacitación del personal	D3 Faltan estrategias de comunicación, de posicionamiento, no hay Inversión en publicidad ni herramientas o material publicitario
	F4 Excelencia en la calidad de los servicios y personal asistencial con dedicación exclusiva	
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FACTORES EXTERNOS	O1 Libre escogencia de los ciudadanos a la IPS que tienen las EPS	A1 Regulación de precios anual por el gobierno
	O2 Existe gran porcentaje de mercado potencial	A2 Comportamiento desleal de personal asistencial para venta de medicamentos
	O3 Concentración de pacientes en diferentes zonas geográficas	A3 Alta participación de la competencia en el mercado

Fuente: De los autores

7.7.1. Diagnóstico

Teniendo en cuenta las oportunidades, amenazas del análisis externo del sector de la salud, así como las fortalezas y debilidades del análisis interno de Integral Solutions, se combinan en la siguiente tabla No. 30 para establecer las estrategias.

Tabla 28 Combinaciones estratégicos de la DOFA

Combinación	FO: Estrategias para Maximizar F y O	Combinación	DO: Estrategias para minimizar D y maximizar O
F1, F3, O1	Crear campañas de comunicación masiva, informando los diferenciales y experiencia, buscando aumentar la disposición de compra	D2,O1	Destacando las fortalezas actuales, fidelizar a los clientes por medio de estrategias de posventa
F1, F2, F3, O2	Invertir en fortalecer el grupo comercial para lograr mayor participación del mercado, por medio de confrontación directa.	D1,O1,O2	Fortalecimiento de marca, crear el área de mercadeo que complemente el plan estratégico de la organización
F1, F4, O3	Teniendo en cuenta que la IPS está en etapa de crecimiento, por medio de una estrategia intensiva penetrar en el mercado nuevo	D3,O2,O3	Estructurar tácticas de diferenciación buscando mayor participación en el mercado
Combinación	FA: Estrategias para maximizar F y minimizar A	Combinación	DA: Estrategia para minimizar D y A
F2,F3, A1	Costos decrecientes por medio de las alianzas farmacéuticas y la experiencia del personal	D1, D3, A3	Mantener la satisfacción del cliente por medio de relaciones de marketing
F3,F4,A2	Fidelización cliente interno, implementar programas para motivar al personal asistencial buscando minimizar el riesgo de deslealtad	D1, A1	Estrategia de diferenciación y fortalecimiento de marca
F3,F4,A3	competencia de confrontación directa, buscando captar clientes de los competidores	D2,A3	Productos mejorados y diferenciación de marca

Fuente: De los autores

8. PLAN DE MERCADEO

8.1. OBJETIVO BASICO

- Plantear y estructurar el área de mercadeo


8.1.1. Estrategia creación del área de mercadeo

Estrategia de fortalecimiento en línea con los objetivos corporativos de crecimiento por medio de la creación del área de mercadeo.

8.1.2. Estructuración del área de mercadeo con los alcances de la misma

Se toma el formato Código: SG-CAR-001 donde se presenta la caracterización de la gestión de mercadeo para Integral Solutions SD SAS, en línea con la estructura de la organización, planteado en la figura 1.y 2.

Figura 1 Formato SG-CAR-001

	INTEGRAL SOLUTIONS SD SAS		Código:SG-CAR-001
			Versión:002
			Fecha: 08/06/2017
CARACTERIZACIÓN DE GESTION DE MERCADEO			
1. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROCESO			
NOMBRE DEL PROCESO:	GESTION DE MERCADEO		
OBJETIVO:	Determinar acciones que cumplan con los objetivos organizacionales, bajo el conocimiento del mercado y la competencia del sector, se espera que el área pueda determinar tendencias y predecirlas para ser referente permanente a la competencia y el entorno; estando orientado a las utilidades.		
ALCANCE:	Inicia:	La identificación de las necesidades de los consumidores y preferencias así como las tenencias de mercado	
	Termina:	La fidelización, posicionamiento, aumento de volumen de ventas, participación en el mercado y pos venta.	
RESPONSABLE:	Coordinador de Mercadeo		

Fuente: Los autores en formatos de Integral Solutions SD SAS

Figura 2: Continuación formato SG-CAR-001

2. CICLO BÁSICO DE LA GESTIÓN DEL PROCESO						
PROVEEDORES	ENTRADAS	P V	H A	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES
GESTION DE COORDIANCIÓN CLIENTES TODOS LOS PROCESOS	Políticas y lineamientos corporativos Objetivos estratégicos Metas en cuanto a participación del mercado Metas de reposicionamiento Metas en cuanto a recordación de marca Metas de fidelización de clientes post venta Proyectos institucionales	P	H	Determinar tendencias del mercado Establecer la Estrategia de mercadeo Planear las tácticas y herramientas de mercadeo	Programa Mercadeo Estrategias	GESTION DE DIRECCION CLIENTE (EPS) Y PACIENTES GESTION FINANCIERA TODOS LOS PROCESOS
				Realizar estudios de mercado Realización de estrategias de mercadeo Estudio de Clientes Manejo integral de las tácticas de mercadeo Estructurar y desarrollar el plan post venta	Planificación de servicio pos venta Perfil de Clientes	
				Realizar seguimiento del cumplimiento de las metas de mercadeo Puntos críticos la organización vs. competidores Precios en el mercado Estrategias de la ventas, posicionamiento y recordación de marca Oportunidades del mercado	Indicadores e Informes de Gestión Solicitud de suministros Informes del estado plan de mejoramiento	
				DISEÑAR E IMPLEMENTAR PLANES DE MEJORAMIENTO	Evaluación de desempeño	
3. RECURSOS						
Humanos Tecnológicos: Computadores, Impresoras, Internet, licencias de progras de diseño Infraestructura; Puestos de Trabajo, Sillas. Financieros: Recursos de Inversión						
4. DOCUMENTOS ASOCIADOS						
INTERNOS			EXTERNOS			
PORTAFOLIO DE SERVICIOS BASES DE CLIENTES Y PACIENTES INFORMES SATISFACCION Y CALIDAD PROPUESTA COMERCIAL MAPAS DE PROCESOS DE LA ORGANIZACIÓN			NORMATIVIDAD ESTUDIOS DE COMPETENCIA			
5. INDICADORES						
NOMBRE						
Cumplimiento meta anual Mercadeo						
Gestión de posicionamiento, recordación						
Fidelización de clientes						
6. RIESGOS Y CONTROLES						
RIESGOS			CONTROLES			
Competencia desleal			Por medio de seguimientos Por medio del análisis de un panorama de riesgos Por medio de seguimiento de cumplimiento de metas			
7. ELABORACIÓN Y APROBACIÓN						
ELABORÓ		CARGO		APROBÓ		CARGO
NOMBRE		CARGO		NOMBRE		CARGO

Fuente: Los autores en formatos de Integral Solutions SD SAS

8.1.3. Creación del cargo de mercadeo

En la figura 2 se presenta el formato de FT-GTH-ADP-02 de descripción de cargo personal del coordinador de mercadeo en línea con la estructuración de talento humano de Integral Solutions SD SAS.

Figura 3 formato FT-GTH-ADP-02

	DESCRIPCION DE CARGO PERSONAL		VERSION	2
	GESTION DEL TALENTO HUMANO		CODIGO	FT-GTH-ADP-02
COMPAÑÍA:	INTEGRAL SOLUTIONS SD SAS			
FECHA DE ACTUALIZACIÓN DEL CARGO				
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO				
1.1 NOMBRE DEL CARGO	Coordinador de mercadeo			
1.2 ROL	Estratégico: <input checked="" type="checkbox"/> Táctico: <input type="checkbox"/> Operativo: <input type="checkbox"/>			
1.3 DEPENDENCIA	Gerencia General			
1.4 CARGO JEFE INMEDIATO	Gerencia General			
1.5 CARGOS QUE DEPENDEN	Ninguno			
1.5 ORGANIGRAMA				
 <pre> graph TD A[Gerencia General] --- B[Coordinación Mercadeo] </pre> <p> Cargo correspondiente a la descripción</p>				

Fuente: Los autores en formatos de Integral Solutions SD SAS

Figura 4: Continuación formato FT-GTH-ADP-02

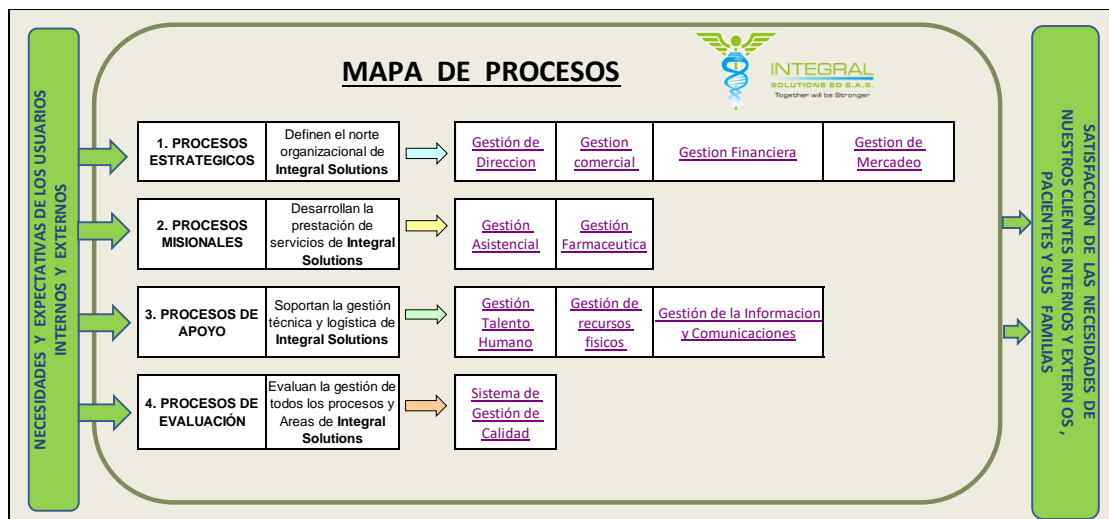
2. DESCRIPCIÓN GENERAL				
2.1 OBJETIVO MISION DEL CARGO		Determinar acciones que cumplan con los objetivos organizacionales, bajo el conocimiento del mercado y la competencia del sector, se espera que el área pueda determinar tendencias y predecirlas para ser referente permanente a la competencia y el entorno; estando orientado a las utilidades.		
2.2 FUNCIONES GENERALES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO				PERIODICIDAD
				D
				B
				M
				T
				A
2.2.1	Diseñar, proponer e implementar acciones que permitan fidelizar los clientes y mejorar los procesos con el fin de incrementar las ventas y generar posicionamiento de la empresa			x
2.2.2	Monitorear los gastos de publicidad, merchadising y promociones			
2.2.3	Llevar a cabo el plan de mercadeo			x
3. PERFIL DE CARGO				
3.1. Nivel académico		Bachiller <input type="checkbox"/>	Profesional <input checked="" type="checkbox"/>	
		Técnico <input type="checkbox"/>	Especialización <input checked="" type="checkbox"/>	
		Tecnólogo <input type="checkbox"/>	Maestría <input type="checkbox"/>	
		Estudiante <input type="checkbox"/>	Doctorado <input type="checkbox"/>	
		Otro <input type="checkbox"/>	¿Cuál? _____	
3.2. Especifique estudios requeridos de acuerdo a la selección del punto 3.1 (Ejemplo: Administrador de Empresas)		Mercadologo, publicista, Psicólogo, Administrador de empresas, especialización en Mercadeo y/o Planeación estratégica		
3.3. Conocimientos específicos en:		Estudios de mercado, Definir tendencias de mercado, creación de estrategias de mercadeo, manejo de finanzas básicas, manejo de presupuesto, comunicación y publicidad, Servicio al cliente.		
4. EXPERIENCIA				
4.1. Experiencia laboral total requerida (meses – años)		2 años		
4.2. Equivalencia (Homologación de estudios con experiencia) - Ver tabla de homologación		Estudios de Especialización por 2 años mas de experiencia y la experiencia por titulo de maestría		
5. COMPETENCIAS				
5.1 COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES			5.2 COMPETENCIAS FUNCIONALES	
5.1.1	Orientación a la organización y mercado		5.2.1	Creativa
5.1.2	Trabajo en equipo		5.2.2	Orientada al servicio
5.1.3	Comunicación efectiva		5.2.3	proactivo
5.1.4			5.2.4	Sociable
5.1.5			5.2.5	Analítico
5.1.6			5.2.6	
6. RECURSOS EMPLEADOS				
6.1 Software utilizado para el cargo		Microsoft Office <input checked="" type="checkbox"/>	SILGO <input type="checkbox"/>	
		Navegador de Internet <input type="checkbox"/>	REDA <input type="checkbox"/>	
		SISE <input type="checkbox"/>	CUIDA <input type="checkbox"/>	
		Otros <input type="checkbox"/>	¿Cuáles? <u>site adobe</u>	
6.2 Materiales y/o equipos utilizados en el cargo.		Equipo de computo con procesador y disco duro mínimo de 5 teras, celular, todo lo de oficina.		
6.3 Acceso a información confidencial, bases de datos, generación informes de clientes.		si		
6.4 Administración de valores (Títulos, dinero, entre otros)		no		
7. CONOCIMIENTO Y ACEPTACIÓN				
<i>Declaro que conozco los parámetros definidos en la descripción de mi cargo y por lo tanto daré cumplimiento a lo indicado en este documento.</i>				
FIRMA DE CONOCIMIENTO Y ACEPTACIÓN OCUPANTE DEL CARGO				
Nombres y apellidos del ocupante del Cargo		Firma del ocupante del Cargo		Identificación

Fuente: Los autores en formatos de Integral Solutions SD SAS

8.1.4. Ubicación del roll en la organización y organigrama

Se presenta en la ilustración la ubicación donde se propone que debe ir la Gestión de mercadeo dentro de Integral Solutions SD SAS en el Mapa de Procesos la cual se ubica en los procesos estratégicos de la organización

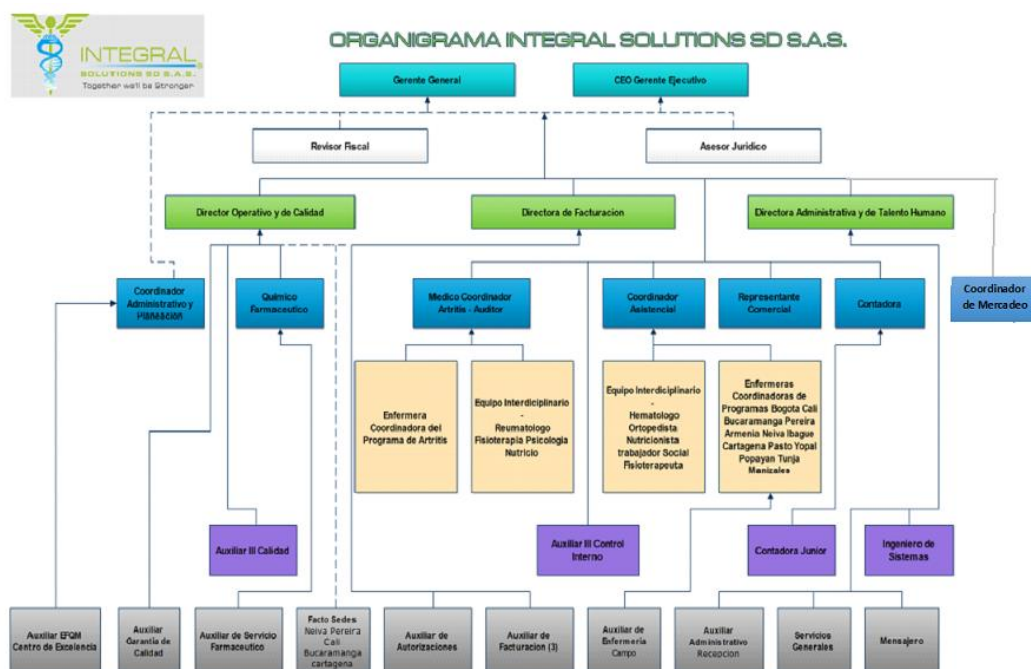
Ilustración 5 Mapa de procesos



Fuente: Los autores con base a el mapa de procesos de INTEGRAL SOLUTIONS de 2017.

Se presenta también el organigrama donde se ubicó el área de Mercadeo en línea con la creación del cargo.

Ilustración 6 Organigrama de Integral Solutions con el área de mercadeo



Fuente: Los autores con base a la planeación estratégica de INTEGRAL SOLUTIONS de 2017.

8.2. OBJETIVOS DEL PLAN DE MERCADEO

8.2.1. Objetivos cualitativos

- Plantear acciones para fortalecer la lealtad del cliente interno para lograr comunicación, cooperación y compromiso.
- Fortalecer la comunicación posicionando los diferenciales de la marca.

8.2.2. Objetivos cuantitativos

- Incrementar clientes en un 10%.
- Aumentar las ventas en un 10%.

8.3. ESTRATEGIAS DE MARKETING

- Mercadeo Interno Corporativo por medio de actividades para fortalecer sus conocimientos, dándoles herramientas generando con esto compromiso hacia la empresa
- Posicionar fortalezas actuales por medio de estrategia de comunicación y diferenciación a través de campañas y herramientas publicitarias dirigidas al nicho de mercado.
- Expandir la demanda selectiva de las 36 EPS's por medio de estrategia de posicionamiento y fidelización de los clientes actuales y potenciales por medio de un programa pos venta.
- Captar clientes de los competidores por medio de estrategia de destacando los atributos diferenciales y valores agregados de los productos.

8.4. TÁCTICAS DE MARKETING

8.4.1. Plan de acción de Comunicación, coordinación, estímulos para lograr compromiso

Desarrollo de actividades de CRM cliente interno dentro de las que se destacan las siguientes para la implementación inicial.

- Inducción y capacitación permanentes, evaluaciones en conjunto y propuestas de mejoramiento.
- Estímulos en educación para empleados y familias
- Celebración de cumpleaños mensual en las diferentes sedes, actividad en la cual se dará protagonismo a los empleados que hayan cumplido años como símbolo de amistad y gratitud.
- Celebración del día de la familia en las diferentes sedes, actividad para que los empleados disfruten un día con su familia a cargo de la empresa a la cual le dedican la mayor parte de su tiempo diario.
- Reconocimiento por millas extras reconocimiento al empleado el trimestre acompañado de un estímulo económico.
- Premios anuales por el cumplimiento en los tiempos de respuesta a las urgencias, actividad donde se reconoce el esfuerzo por acudir de forma eficaz y eficiente a la llamada de los pacientes.

- Entrega de uniformes a las enfermeras y personal asistencial que se encuentra con contrato de prestación de servicios, buscando unificar la presentación de todos para fortalecer la marca y recordación de los clientes con la IPS.

8.4.2. Plan de acción de diferenciales de Integral Solutions

- Desarrollar una herramienta en la página web de la organización donde las EPS puedan acceder y consultar el estado de los pacientes en **tiempo real** y tengan acceso a **indicadores por trimestre** en los que se refleje el cumplimiento de la promesa de valor, desarrollado por el área de sistemas.
- Desarrollo de material de comunicación corporativo, por medios tradicionales y digitales, resaltando la entrega de **medicamento en máximo dos horas**, así como acceso a **especialistas en máximo 48 horas**, **indicadores de cero % de hospitalización, cero % urgencias**, así mismo la disminución de exposición a medicamento por **fármaco vigilancia activa** y de la organización los diferentes **reconocimientos y premios** tanto a nivel nacional e internacional.

- Se creará un vínculo dentro de la página web donde se presenten testimoniales de los pacientes expresando su experiencia frente a la atención, desarrollado por el área de sistemas de la organización.
- Se implementará un congreso anual para las EPS y los influenciadores del sector donde se presenten las innovaciones del sector nacional y mundial en relación a enfermedades de hemofilia y Artritis reumatoide.

8.4.3. Plan de acción para estimular marketing relacional

- Desarrollo y producción de material de merchandising para las EPS y los pacientes.
- Realizar foros con las diferentes EPS donde se puedan discutir casos especiales, retos frente a la atención y sugerencias.
- Activar la herramienta MIC (mi cuenta) que es la caracterización de los clientes donde se alimentan los cumpleaños número de hijos estado civil etc y con esto llevar un calendario de envío de tarjetas y detalles especiales.
- Fortalecer la página de la IPS, con una sesión de noticias donde se publiquen también las campañas que lidera la organización, las acciones de la empresa y el sector, está la desarrollara por medio de departamento de sistemas

8.4.4. Plan de acción Diferenciación de productos y servicios

- Crear piezas publicitarias para cada público objetivo utilizando una comunicación fácil y practica para los pacientes y estructurada y técnica para los médicos y las EPS, en medios físicos y digitales.
- Desarrollar campañas de publicidad para destacar avances científicos y tecnológicos en pro del bienestar de los pacientes y los impactos económicos para el sector salud utilizando medios alternativos y masivos, implementándolo por medio de la agencia de publicidad de la organización.
- Invitaciones a los grupos de calidad de las EPS para realizar visitas de seguimiento a pacientes, logrando con esto evidenciar los avances en los casos más críticos y la inclusión a una vida normal la cual se logra con un programa estricto de seguimiento y control a los pacientes.

Tabla 29 Objetivos, estrategias y acciones del Plan de Marketing

No.	Objetivos de Mercadeo	Estrategias de Mercadeo	Acciones de Mercadeo
1	Plantear acciones para fortalecer la lealtad del cliente interno para lograr comunicación, cooperación y compromiso.	Mercadeo Interno Corporativo por medio de actividades para fortalecer sus conocimientos dándoles herramientas, generando con esto compromiso hacia la empresa	Plan de acción de Comunicación, coordinación, estímulos para lograr compromiso Las actividades comienzan por inducción y capacitación permanente, evaluaciones en conjunto y propuestas de mejoramiento, estímulos

			en educación para empleados y familias, recreación y celebraciones, premios por cumplimientos y logros en satisfacción de los clientes.
2	Fortalecer la comunicación posicionando los diferenciales de la marca	Posicionar fortalezas actuales por medio de estrategias de comunicación y diferenciación a través de campañas y herramientas publicitarias dirigidas al nicho de mercado.	<p>Plan de acción de diferenciales de Integral Solutions</p> <ul style="list-style-type: none"> -Desarrollo de una herramienta en la página web donde las EPS accedan y consulten el estado de los pacientes en tiempo real en los que se publica el cumplimiento de los indicadores “promesa de valor, no sangrados, no hospitalización, no urgencias”. -Vínculo de testimoniales en la pag web. -Material de comunicación corporativa, resaltando los tiempos para entrega de medicamento menos dos horas y acceso a especialistas menos de 48 horas, menos exposición a medicamento gracias a fármaco vigilancia activa, así como los reconocimientos y premios . -Congreso anual para las EPS y los influenciadores del sector
3	Incrementar clientes en un 10%	Expandir la demanda selectiva de las 36 EPS's por medio de estrategia de posicionamiento y fidelización de los clientes actuales y potenciales por medio de un programa pos venta	<p>Estimular marketing relacional</p> <p>Mantener la satisfacción de los clientes y usuarios.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Desarrollo y producción de material de merchandising

			<ul style="list-style-type: none"> - Realizar foros con las diferentes EPS. -Re activar la herramienta MIC para la caracterización de los clientes y realizar CRM con los stakeholders -Crear un menú de noticias en la página web, donde se publiquen las acciones de la IPS y el sector, campañas que lidera la organización
4	Aumentar las ventas en un10%	Captar clientes de los competidores por medio de destacar los atributos diferenciales y valores agregados de los productos.	<ul style="list-style-type: none"> Diferenciación de productos y servicios -Crear piezas publicitarias para cada público objetivo. -Desarrollar campañas de publicidad para destacar avances científicos y tecnológicos en pro del bienestar de los pacientes. -Invitaciones a los grupos de calidad de las EPS para realizar visitas de seguimiento a pacientes.

Fuente: Los autores

9. PRESUPUESTO DE MARKETING

En el presupuesto se presentan los gastos estimados para implementar el área comercial en la empresa, así como los gastos iniciales que se calcularon teniendo en cuenta la oficina para el área, está disponible y libre en la organización no se sumó nada en este punto ya que las instalaciones son propias y se calculó un estimado anual para todo el material que se propuso en la estrategia basado en los precios de referencia del área administrativa de Integral Solutions SD SAS también se tomó el rubro general que se le paga a la agencia de medios y se dividió entre gerencia, operativo y mercadeo ya que no trabaja ni trabajaría exclusivamente para el área de mercadeo, así mismo se calculó el área de Sistemas y se dividió en las 6 áreas más importantes de la organización ya que esta área establecida en Integral Solutions SD SAS, adicionalmente se dejó un 3% del rubro general para imprevistos y tener un margen de maniobra para desarrollar el plan de mercadeo ver tabla 32

Tabla 30 Presupuesto plan de mercadeo

PRESUPUESTO FINAL			
INVERSIÓN INICIAL	COSTO UNITARIO \$	TOTAL \$	OBSERVACIONES
Equipo de cómputo	4.500.000	4.500.000	
Infraestructura (oficina, escritorios, sillas)	3.000.000	3.000.000	Solo se comprará escritorio y silla
Capacitaciones	2.500.000	2.500.000	Sobre temas de salud y contexto
Papelería y otros	300.000	300.000	
Otros (software, celular, etc)	6.000.000	6.000.000	
SUBTOTAL PRESUPUESTO INICIAL			16.300.000
PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA MERCADEO	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL	
COORDINADOR DE MERCADEO	5.066.667	60.800.000	
SUBTOTAL MANO DE OBRA MERCADEO			60.800.000
IMPLEMENTACIÓN DE PLAN DE MERCADEO	COSTO MENSUAL	ANUAL	
DESARROLLO SOFTWARE	15.000.000	15.000.000	Equipos y materiales para los ingenieros
MATERIAL POP Y MERCHANDISING	3.500.000	42.000.000	Se debe tener claridad que solo son 34 EPS.
EVENTOS CLIENTE INTERNO Y EXTERNO	10.000.000	120.000.000	Se cuenta con apoyo para estos eventos del sector de la industria farmacéutica.
% AGENCIA DE MEDIOS	1.333.333	16.000.000	Se divide entre gerencia, operativo y mercadeo.
% ÁREA DE SISTEMAS	1.187.500	14.250.000	se divide en las 6 áreas más importantes de la organización
SUBTOTAL IMPLEMENTACIÓN DE PLAN DE MERCADEO			207.250.000
SUBTOTAL GENERAL			284.350.000
IMPREVISTOS (5%)			14.217.500
COSTO TOTAL DEL PROYECTO			298.567.500
TOTAL VENTAS PROYECTADAS SIN PLAN DE MARKETING			57.000.000.000
PROYECTADO DE VENTAS POR IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MARKETING		10%	5.700.000.000
VENTAS TOTALES CON EL PLAN DE MARKETING			62.700.000.000
PORCENTAJE DE COSTOS POR LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MARKETING			0,48%

Fuente: Los autores con base a la planeación estratégica de INTEGRAL SOLUTIONS de 2017 y cotizaciones

10. CRONOGRAMA DE MARKETING

Tabla 31 Cronograma de actividades plan de mercadeo

Señores: Integral Solutions SD SAS		PLAN DE MERCADEO											
		Bogotá 2018				Responsable: Área de Mercadeo							
Nº	ACTIVIDADES	JULIO	AGOSTO	SEP	OCTUBRE	NOV	DIC	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
1	Estructurar el área de Mercadeo e iniciar la contratación e inducción del coordinador del área	■	■	■									
2	Socialización del plan de mercadeo		■										
	Inducción y capacitación permanentes, evaluaciones en conjunto y propuestas de mejoramiento.		■							■			
	Estímulos en educación para empleados y familias		■							■			
3	Acciones encaminadas a fortalecer lealtad de empleados. Celebración de cumpleaños mensual en las diferentes sedes			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
4	Entrega de uniformes a las enfermeras y personal asistencial (prestacion de servicios)			■	■								
5	Celebración del día de la familia en las diferentes sedes				■								
6	Premios anuales por el cumplimiento en los tiempos de respuesta a las urgencias						■						
7	Desarrollar herramienta en la página web de la organización donde las EPS puedan acceder y consultar el estado en tiempo real de los pacientes			■	■	■	■						
8	Creación de un vinculo en la pag web para testimoniales de los pacientes				■	■							
9	Tomar testimoniales de los pacientes									■			■
10	Montaje de testimoniales				■					■	■		■
11	Creación de un menú de noticias en la pag web					■	■						
12	Actualización de noticias					■	■	■	■	■	■	■	■
13	Desarrollo de material corporativo, levantamiento de información			■	■								
14	Organización del congreso anual para clientes (donde se presenten las innovaciones del sector en relación a la hemofilia y Artritis reumatoide)						■	■	■	■	■	■	■
15	Congreso anual para clientes									■	■	■	■
16	Crear piezas publicitarias para cada publico objetivo				■	■				■			
17	Cotizar, escoger y producir material de merchadising				■	■	■						
18	Desarrollar campañas de publicidad para destacar avances científicos y tecnológicos en pro del bienestar de los pacientes				■				■			■	
19	Comité trimestral de seguimiento							■				■	
20	Ajustes al las estrategias de mercado				■				■			■	
21	Activacion de Mic				■							■	
22	Evaluacion de indicadores mensuales	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
23	Seguimiento de indicadores trimestrales en comité directivo		■		■		■		■		■		■
24	Medición de cumplimiento de indicadores anuales							■					

Fuente: Los autores con base al plan de mercadeo

11. EVALUACIÓN Y CONTROL DEL PLAN DE MERCADEO

Para la primera meta es lograr la fortalecer la lealtad del cliente interno, para lo que se presupuestaron una serie de actividades las cuales deben cumplirse al 100% en el cierre de cada actividad se medirá por encuestas la cual se calificara de 1 a 5 siendo 1 poco motivado y 5 muy motivado, por la actividad desarrollada del impacto en términos cualitativos del ciclo PHVA (planear, hacer, verificar, actuar) que sigue la compañía.

$$\text{Fortalecer la lealtad cliente interno} = \frac{\text{Número de actividades planeadas}}{\text{Número de actividades ejecutadas}}$$

Este indicador tendrá un seguimiento mensual, se tendrá en cuenta el puntaje obtenido en las evaluaciones que debe ser como mínimo del 80% de puntaje, esto con el fin de están generando las actividades idóneas para el cumplimiento del objetivo.

La segunda meta es fortalecer la comunicación posicionando los diferenciales de la marca el indicador se medirá la ejecución de las actividades de posicionamiento que se planearon para el año en relación con el cumplimiento de las misma, a este

indicador lo acompañara un análisis por actividad donde se determine el impacto que logro en términos cualitativos del ciclo PHVA (planear, hacer, verificar, actuar) que sigue la compañía.

Fortalecer la comunicación posicionando los
diferenciales = $\frac{\# \text{ actividades ejecutadas en el periodo}}{\# \text{ actividades planeadas en el periodo}}$

Incrementar clientes en un 10% en esta meta se medirá por medio del aumento en número de contratos de un año a otro, teniendo en cuenta que la mayoría de los contratos se firman por un año, aunque se hará un seguimiento de cumplimiento de meta mensual esto con el fin de lograr cumplir la meta.

Aumento de la demanda = $\frac{\# \text{ contratos inicio periodo}}{\# \text{ contratos periodo anterior}}$

Aumentar las ventas en un 10% donde mide el crecimiento en términos de ventas, por lo que el indicador de cumplimiento sería el siguiente:

Cumplimiento ventas = $\frac{\text{Valor total de facturación del periodo}}{\text{Valor de la meta del periodo}}$

Con seguimiento a este indicador de corte mensual con la misma fórmula para tener margen de maniobra y ajustar en caso que no se esté cumpliendo el objetivo.

Para el cumplimiento e impacto de las actividades planteadas se realizaran seguimientos semanales.

Para realizar seguimiento al área, será trimestralmente en comité de panorama de riesgos donde se evalúa la eficiencia y eficacia de los procesos activando el ciclo PHVA (planear, hacer, verificar, actuar) y ajustar lo que se evalué pertinente.

En la tabla número 34 se resumen los indicadores que se llevaran para cumplir con idoneidad los objetivos propuestos

Tabla 32. Indicadores para el control del plan de mercadeo

No.	Objetivos de Mercadeo	Indicadores de Mercadeo	Meta	Control
1	Fortalecer la lealtad del cliente interno	Encuestas de impacto	80%	Por cada actividad
2		Número de actividades planeadas / Número de actividades ejecutadas	100%	Mensual
3	Fortalecer la comunicación posicionando los diferenciales de la marca	Número de actividades planeadas / Número de actividades ejecutadas	100%	Mensual
4	Incrementar cliente en un 10%	#contratos inicio periodo / # contratos periodo anterior	100%	Mensual
5	Aumentar las ventas en un 10%	Valor total de facturación del periodo / Valor de la meta del periodo	100%	Mensual

Fuente: los autores

12. CONCLUSIONES

1. Integral Solutions es una compañía que presenta fortalezas en la prestación de servicios de salud que la hace destacarse en el sector, pero ante la inexistencia de un área estructurada de mercadeo estos atributos no se podrán explotar, ya que es el área de ejecutar el plan de mercadeo.
2. Se evidencia que el personal de prestación de servicios es un aliado a Integral Solutions ya que por medio de él se posicionara la organización ante el paciente o consumidor.
3. Se encontró gran fortaleza en temas de musculo financiero que podría permitir un desarrollo importante en estrategias de mercadeo.
4. El sector de la salud en Colombia no presenta avances significativos en el desarrollo de mercadeo y planes estructurados.

13. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda crear el área de mercadeo según la estructuración planteada.
2. Se recomienda implementar el plan de mercadeo con el fin de cumplir y superar las metas corporativas, en cuanto a participación, ventas y posicionamiento.
3. Se recomienda consolidar las áreas de la organización en línea con el plan de mercadeo para que sea dinámico el proceso y efectivo.

14. BIBLIOGRAFÍA

ADRES; La Entidad; que es el ADRES; Recuperado de: <https://www.adres.gov.co/La-Entidad/-Qu%C3%A9-es-la-ADRES>

Arroyave, 2009; Melo y Ramos, 2010; Pinto y Muñoz, 2010; Salazar, 2011; Guzmán, 2012; Núñez et al., 2012; Guerrero et al., 2014; Bonet et al., 201

Artículo La tecnología revoluciona el sector de salud en Colombia, publicado en octubre 2016, Recuperado de: <http://www.eltiempo.com/tecnosfera/novedades-tecnologia/tecnologia-en-el-area-de-salud-44774>

Artículo, Tecnología al servicio de la salud, publicado en diciembre 2016, Recuperado de: <http://www.portafolio.co/innovacion/tecnologia-al-servicio-de-la-salud-502059>

Congreso de la república de Colombia, LEY NÚMERO 1122 DE 2007 (Enero 9), Recuperado de: <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/ley-1122-de-2007.pdf>

Congreso de la república de Colombia,(2011), LEY 1438 DE 2011, Diario Oficial No. 47.957 de 19 de enero de 2011 recuperado de: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1438_2011.html

Cuenta de alto costo; calidad de la información en patologías de alto costo; Boletín de información técnica especializada; volumen 3 numero 5;2017; Recuperado de: https://cuentadealtocosto.org/site/images/Publicaciones/boletines/2017/CAC_CO_2017_03_02_BOLTEC_V3N5_CLINFO_EPS_V_0_A1--.pdf

Cuenta de alto costo; Inicio; quienes somos; recuperado de <https://cuentadealtocosto.org/site/index.php/quienes-somos>

DAVID F, Conceptos de Administración Estratégica, 2003 recuperado de: <https://es.slideshare.net/joseluisfloresl/matriz-de-perfil-competitivo-mpc>

El Consejo Superior de Contrataciones y Adquisiciones del Estado - CONSUCODE, 2002, recuperado de: <http://www.osce.gob.pe/htmls/normatividad/procesos.htm>

FRED R DAVID, Conceptos de Administración Estratégica, PEARSON EDUCACIÓN, México, 2003

Gestión ambiental en hospitales públicos: aspectos del manejo ambiental en Colombia, marzo de 2016, Recuperado de:
<http://www.scielo.org.co/pdf/rfmun/v64n4/0120-0011-rfmun-64-04-00621.pdf>
https://cuentadealtocosto.org/site/images/Publicaciones/boletines/2017/Resoluci%C3%B3n_No._0533_de_2017-28feb-2017.pdf

Hernandez mangones Gustavo; Diccionario de economía; Editorial universidad Cooperativa de Colombia; 2006; página 26; Recuperado de:
<https://catalogo.uniquindio.edu.co/cgi-bin/koha/opac-imageviewer.pl?biblionumber=48270%20thumbnail-shelfbrowser>

Informe Adjudicados servicios de salud para los profesores afiliados al Fondo de Prestaciones del Magisterio - Fomag 2017 recuperado de:
<http://www.fiduprevisora.com.co/noticias/542/14>

Informe del Sistema de Evaluación y Calificación de Ranking de Satisfacción EPS 2017, recuperado de
<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/CA/ranking-satisfaccion-eps-2017.pdf>

José María Sainz de Vicuña Ancín, El plan de marketing en la práctica, (2011) 16ª Edición, ESIC Business and Marketing School, Madrid Pag 203.

Kaplan, Roberto y Norton, David. "Cuadro de Mando Integral". Gestión 2000. Barcelona. 2000

Libro, El plan de marketing en la práctica, José María Sainz – edición 16 – 2011 – Esic- Pag 245

Matriz BCG – Herramienta estratégica esencial en la empresa, Editorial propia, recuperado de: <http://www.matrizbcg.com/>

Trigentac McCarthy y Perreault; El Concepto de Marketing; 2001; Recuperado de: <http://www.marketingintensivo.com/articulos-marketing/concepto-marketing.html>

Metodología y desarrollo de proyectos en red; Sedo G Ramón; Universidad de Cataluña; 2013 Recuperado de: <http://multimedia.uoc.edu/blogs/metodologia/es/el-diagrama-de-gantt/>

Ministerio de salud; Dirección General de Riesgos Profesionales; 2013; Recuperado:

<https://minsalud.gov.co/Lists/Glosario/DispForm.aspx?ID=53&ContentTypeId=0x0100B5A58125280A70438C125863FF136F22>

Ministerio de salud; Régimen subsidiado; Recuperado de: <https://www.minsalud.gov.co/salud/Paginas/R%C3%A9gimenSubsidiado.aspx>

Ministerio de Protección Social,(2007) Diario Oficial No 7 de Diciembre de 2007 Pascual Parada, Análisis PESTEL una herramienta de estrategia empresarial de estudio del entorno, enero 2013, Recuperado de: <http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno>

Organización médica colegial de España; Médicos y pacientes .com; 2017; Recuperado de: <http://www.medicosypacientes.com/articulo/los-hematologos-favor-de-la-implantacion-de-centros-de-referencia-especializados-en-el>

Periódico el Espectador, artículo “Esto le valdrá cada colombiano al sistema de salud en el 2018” recuperado de: <https://www.elespectador.com/noticias/salud/esto-le-valdra-cada-colombiano-al-sistema-de-salud-en-2018-articulo-727171>

Presentación del área del conocimiento; química; Escuela pública digital Universidad de la punta; Resolución Provincial N° 259 ME 2011; Recuperado de: <http://contenidosdigitales.ulp.edu.ar/exe/quimica/molcula.html>

Que es la artritis reumatoide; Organización Conartritis; Recuperado de: <http://www.conartritis.org/todo-sobre-artritis/que-es-la-ar/que-es-la-artritis-reumatoide/>

Reforma colombiana de salud basada en el mercado: una experiencia de “Managed care y managed competition, 2012

Resolución 123 de 2015, Diario oficial no. 49.402 de 22 de enero de 2015 Ministerio de salud y protección social, Recuperado de: https://docs.supersalud.gov.co/PortalWeb/Juridica/OtraNormativa/R_MSPS_0123_2015.pdf

RESOLUCIÓN 4700 N DE 2008 (noviembre 24) Diario Oficial No. 47.190 de 1 de diciembre de 2008 MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL Recuperado de: https://docs.supersalud.gov.co/PortalWeb/Juridica/OtraNormativa/R_MH-MPS_4700_2008.pdf

Resolución número 2003, Ministerio de salud y protección social, 28 MAY 2014, Recuperado de: https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%202003%20de%202014.pdf

Situación de la Artritis Reumatoide en Colombia 2016. Fondo colombiano de enfermedad de Alto Costo. Bogotá DC, 09 de junio del 2017

Situación de la Hemofilia en Colombia. Registro de información para el año 2016. Fondo colombiano de enfermedad de Alto Costo. 30 de Diciembre del 2016

Sub Red Integrada de los Servicios de Salud NORTE E.S.E, tomado del Ministerio de salud, recuperado de: <http://www.subrednorte.gov.co/?q=transparencia/informacion-interes/glosario/ips-instituciones-prestadoras-salud>

Un análisis regional de la salud en Colombia, por Jaime Bonet Moron y Karelys Guzman Fynol N 222, agosto 2015, Documentos de trabajo sobre la economía regional, Banco de la Republica, recuperado de: http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/dtser_222.pdf

PARTE IV

ANEXOS

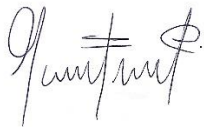
Anexo 1 declaratoria de originalidad:

“La presente propuesta de trabajo de grado para optar al título de Gerencia de Mercadeo y estrategia de Ventas de la Universidad Libre no ha sido aceptado o empleado para el otorgamiento de calificación alguna, ni de título, o grado diferente o adicional al actual. La propuesta de tesis es resultado de las investigaciones del autor (es), excepto donde se indican las fuentes de Información consultadas”.



Andrea Lorena Cardozo Díaz

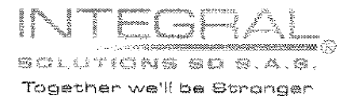
Código: 63.561.093



Melissa Franco Pachón

Código: 53.165.43

Anexo 2 Autorización de Integral Solutions



Bogotá D.C. 02 de Marzo 2018.

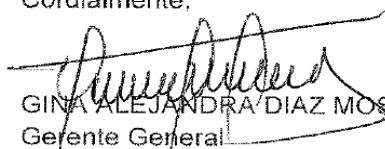
Señores:
Universidad Libre
Facultad de Ingeniería Post grados
Especialización en gerencia de mercadeo y estrategias de ventas
Ciudad

Referencia: Autorización elaboración plan de mercadeo.

Por medio de la presente yo **GINA ALEJANDRA DIAZ MOSQUERA** con documento 36.065.886 de Neiva Representante legal de **INTEGRAL SOLUTIONS SD SAS** con Nit: 900.348.830 **AUTORIZO** la elaboración de un plan de mercadeo para la compañía que represento, a Melissa Franco Pachón con COD. 53.165.432 y Lorena Cardozo con COD. 63561093 para optar título de Gerencia de mercadeo y estrategia de ventas, esta certificación se expide el 02 de Marzo a solicitud de los interesados.

Sin otro particular.

Cordialmente,


GINA ALEJANDRA DIAZ MOSQUERA
Gerente General
Cel.: 316 234 3921

Certificación Europea
Para la Calidad y la Excelencia

EFQM

Committed to Excellence
2015 - 2017

Anexo 3 Matriz de capacidad directiva

CAPACIDAD DIRECTIVA	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Imagen Corporativa		X						2	
Responsabilidad social	X						3		
Análisis estratégico		X						2	
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes		X							1
Flexibilidad de la estructura organizacional					X				1
Comunicación y control gerencial				X			3		
Habilidad para atraer y retener gente altamente eficiente y eficaz		X					3		
Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa				X				2	
Agresividad para enfrentar la competencia		X						2	
Sistema de toma de decisiones				X			3		
Evaluación de gestión				X					1
Inversión en publicidad y mercadeo				X			3		

Anexo 4 Matriz de capacidad financiera

CAPACIDAD FINANCIERA	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Acceso a capital cuando lo requiere	X						3		
Grado de utilización de capacidad de endeudamiento	X						3		
Rentabilidad, retorno de la inversión		X						2	
Liquidez	X						3		
Habilidad para competir con precios		X						2	
Inversión de Capital		X							1
Estabilidad de costos		X						2	
Alianzas con industrias farmacéuticas	X						3		

Anexo 5 Matriz de capacidad tecnológica

CAPACIDAD TECNOLÓGICA	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Capacidad de Innovación					X		3		
Nivel de tecnología utilizado en los procesos	X						3		
Fuerza de Patentes y procesos					X				1
Efectividad en los servicios y entregas	X								2
Valor agregado al producto		X							2
Intensidad de mano de obra en el producto		X					3		
Flexibilidad de atención	X						3		
Certificaciones en calidad y excelencia	X						3		
Herramientas o material publicitario para el área comercial					X		3		

Anexo 6 Matriz de capacidad de talento humano

CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Experiencia técnica del personal asistencial	X						3		
Rotación de personal				X			3		
Ausentismo			X						2
Motivación y compromiso del personal				X					2
Capacitación del personal	X						3		
Estructuración de todas áreas para el desarrollo de la organización				X			3		
Experiencia técnica del personal administrativo					X				2

Anexo 7 Matriz de capacidad competitiva

CAPACIDAD COMPETITIVA	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Fuerza de servicio, calidad y exclusividad	X						3		
Lealtad y satisfacción del cliente		X					3		
Participación del mercado					X			2	
Bajos costos de distribución y ventas				X				2	
Uso del ciclo de vida del producto				X				2	
Inversión en I&D para desarrollo de nuevos productos					X		3		
Relacionamiento con organismos privados y públicos	X							2	
Programas de post venta				X				2	
Administración de clientes			X					2	

Anexo 8 Presupuesto mano de obra Coordinador de Mercadeo

1. PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA						
Mes	Cargo	Cantidad	Salario básico Mes	Prestaciones	Cesantías	Total
1	Coordinador de Mercadeo	1	3.200.000	1.600.000	266.667	5.066.667
	Total		3.200.000	1.600.000	266.667	\$ 5.066.667

Anexo 9 Presupuesto Área de Sistemas

1. PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA SISTEMAS						
Mes	Cargo	Cantidad	Salario básico Mes	Prestaciones	Cesantías	Total
1	Ing. desarrollador	1	2.500.000	1.250.000	208.333	3.958.333
	Ing. soporte	1	2.000.000	1.000.000	166.667	3.166.667
	Total		4.500.000	2.250.000	375.000	7.125.000

Análisis de las 7p's de IPS que Atienden Enfermedades de Alto Costo

Artritis Reumatoide y Hemofilia

Lorena Cardozo - Melissa Franco

Especialización Gerencia De Mercadeo y Estrategia De Ventas

Universidad Libre - Sede Bogotá

RESUMEN

Desde una perspectiva descriptiva y reflexiva, este artículo busca caracterizar, analizar y proponer un mix de marketing para aplicar en programas de atención integral para las enfermedades de hemofilia y artritis reumatoide consideradas dentro de la cuenta de alto costo en salud. A través de la investigación documental bajo encuestas de satisfacción, se encuentra que las EPS's e IPS's en Colombia no se preocupan por prestar un servicio de calidad, por ende inicialmente se analizan documentos sobre el marketing en salud y posteriormente se describen y proponen 7 variables para el marketing de servicios en la prestación de estos programas. Bajo este análisis se puede concluir desde el conocimiento de los autores, que las IPS tienen un largo camino por recorrer principalmente desarrollando estrategias que destaquen los diferenciales, valores agregados y promesas de valor que potencialicen el mercado y la toma de decisiones del mismo, ya que este mercado ofrece grandes dividendos, potenciando el desempeño satisfactorio de estas empresas.

PALABRAS CLAVES: producto, precio, plaza, promoción, personas, procesos, prueba física, salud, enfermedades de alto costo, Mix del Marketing, Clientes.

ABSTRACT.

From a descriptive and reflective perspective, this article seeks to characterize, analyze and propose a marketing mix to apply in comprehensive care programs for hemophilia and rheumatoid arthritis considered within the high cost account. Through the documentary research under satisfaction surveys it is found that companies providing this service do not worry about

providing quality service, therefore, the documents on health marketing are analyzed and then they are classified by 7 variables for the marketing of health services. Under this analysis it can be concluded from the authors' knowledge, that the IPS have a long way to go, mainly on strategies that emphasize the differential values, added values and promises of value that empower the market and the decision making of the same market, this market offers great dividends, boosting the satisfactory performance of these companies.

KEY WORDS: product, price, place, promotion, people, processes, physical evidence, health, high cost diseases, Mix of Marketing, Costumers.

INTRODUCCIÓN

De acuerdo con Martínez (2002), quien afirma que una investigación documental es:

Un proceso ordenado y lógico que observa y reflexiona sistemáticamente sobre realidades teóricas y empíricas usando para ello diferentes tipos de documentos donde se indaga, interpreta, presenta datos e información sobre un tema determinado de cualquier ciencia, utilizando para ello, métodos e instrumentos que tiene como finalidad obtener resultados. (párr. 3).

Por lo tanto, este artículo se basa en la recopilación de información de textos de mercadeo, artículos de marketing en salud, libros, informes y documentos con información necesaria para entender y concluir un análisis acerca de los cambios que está enfrentando el mercado de salud de la IPS que atienden enfermedades de alto costo en Colombia.

Como lo menciona Armario (1951), “El marketing es una ciencia con un objeto material de estudio, los problemas que investiga, y un objeto formal, los métodos y procedimientos utilizados para estudiar esos problemas” (párr. 1), para entender esta afirmación es necesario definir el concepto de marketing, el cual ha tenido una evolución interesante en los últimos años, empezando por el llamado padre del mercadeo Kotler (2003a) que lo define como el “proceso administrativo y social gracias al cual ciertos grupos de individuos obtienen lo que necesitan a través del intercambio de productos o servicios” (p. 5), así mismo un concepto más reciente, lo presenta la American Marketing Association que define el marketing como “una actividad,

realizada por organizaciones e individuos, que opera mediante un conjunto de instituciones y procesos con la finalidad de crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general” (párr.. 1)

Es evidente la evolución en los conceptos ya que actualmente debido al crecimiento de la oferta, la competencia, interés de los consumidores, entre otros factores, el mercado exige un relacionamiento con el cliente, lo que conlleva a la necesidad de dar valor agregado al producto, es por esto que para hacer una gestión exitosa de mercadeo estratégico y fundamentado, se analiza una mezcla adecuada de las 4P’s, concepto que fue creado al final de la década del 50 e inicio del decenio del 60 McCarthy (1976) citado por Ambrosio (2000) y que Kotler (2003b) menciona como las 4 variables del mercadeo.

Las 4P’s, Producto, Precio, Plaza y Promoción, son las herramientas utilizadas por las empresas para crear estrategias de mercadeo y alcanzar objetivos elaborados dentro del mercadeo estratégico, sin embargo estos conceptos se enfocan en el producto como bien tangible y por esto Booms y Bitner (1981) extienden el modelo tradicional de las 4 Ps a las 7P’s del marketing, modelo que se adapta más a las empresas de servicios, con la incorporación de 3 P nuevas: people, process y physical evidence, los cuales poseen elementos íntegramente administrativos, pero forman parte de las decisiones de mercadeo.

Así las variables de mercadeo se transforman basadas en los objetivos que buscan las nuevas tendencias del marketing, como resultado de esta transformación el marketing evoluciona con un solo objetivo “*Satisfacer las Necesidades del Cliente*”. Se toman estas herramientas como base, para realizar un análisis del sector de la salud desde el punto de vista del mercadeo con cada una de las variables del marketing, específicamente el mercado de la artritis reumatoide y la hemofilia considerando estos como servicios intangibles que se mezclan con componentes tangibles como medicamentos, se hace uso del mix de las 7P’s, Producto, Precio, Plaza, Promoción, Personas, Procesos y Prueba física.

En 1993 en Colombia se realizó una gran reforma en el sistema de salud, por medio de la Ley 100 que instauró el sistema de seguridad social integral en salud, en esta se debía tratar desde el aseguramiento universal o integral y en esta reforma también se definió un sistema de libre competencia entre entidades promotoras de salud EPS e Instituciones prestadoras de salud IPS,

la vigencia de la Ley 100 establece el nacimiento del mercado y los actores del mismo en el sector de la salud en Colombia, en consecuencia empezaron a regir ciertos estándares de calidad definidos en: cobertura, precio, aliados estratégicos, especialidades en atención, los cuales se abordaran en términos de mercadeo en el desarrollo del presente artículo.

✓ Mix de marketing en salud

La implementación de marketing en los servicios de salud si se hace correctamente aportara en una mejor utilización de los recursos ya que siempre aporta para mejorar los costos de la operación, actualmente se viven tiempos en los que las instituciones prestadoras de salud y los profesionales sanitarios deben actuar en concordancia con lo que debe hacerse para dar satisfacción a las demandas y necesidades de los pacientes y lograr producir la utilidad deseada tanto para los pacientes como para ellos mismos, esto lo asegura Corella (1998a).

Para muchos profesionales del sector de la salud es extraño pensar en aplicar herramientas de marketing ya que lo relacionan directamente con actividades dirigidas a incrementar la demanda, lo cual en salud no es necesario, “relacionar la gestión de los servicios de salud con el de marketing supone concebir y aplicar un intercambio de bienestar a cambio de las contribuciones que las personas hacen a la sociedad con la prestación de los mismos” Corella. (1998b), por esto se puede afirmar que aplicar los principios de marketing en salud supone mejorar un proceso y generar bienestar en las personas es así como se crea la necesidad de aplicar en el sector estrategias de mix de marketing, a continuación, los componentes fundamentales.

Calidad como componente base en el mercadeo, entendida como el *producto* o servicio, pensado en términos de oferta Peñaloza, Prieto y Rodríguez (2012a), en el análisis de los servicios de salud los evalúan como productos tangibles y productos intangibles, sobre el que giran estrategias de mercadeo, calidad también se entiende como excelencia en los procesos de prestación del servicio y en la atención del paciente que pueden marcar atributos diferenciales, lo que permite que se cumplan expectativas brindando beneficios necesarios a los pacientes, así como mejorar y crear relaciones de largo plazo con las EPS.

Cobertura como la *plaza* del producto o servicio a ofertar, Corella (1998c), en el cual se introduce el concepto de Geomarketing debido a la necesidad de estar al alcance de los pacientes, se debe pensar la cobertura en salud en términos de accesibilidad, por lo que la oferta deberá ubicarse en puntos estratégicos alineados con la demanda del servicio, estos deben llegar de manera más asequible al paciente ya sea por canales de distribución que pueden ser directos, canal corto o largo dependiendo del producto o servicio que se desee distribuir o prestar para garantizar la compra.

Precio del producto o servicio a ofertar, Peñaloza , Prieto y Rodríguez (2012b), nos expresan que debe estar en línea con la disponibilidad que tiene la EPS en pagar por dicho producto o servicio y que se podrá definir según la estrategia que desee implementar para obtener mayores ventas, sin embargo se entiende que en el sector el factor precio es de gran importancia y las EPS siempre están buscando el que de mayor rentabilidad traducido a mejor implementación de los programas, también el precio está permeado por el análisis de los costos, el tipo de paciente o nicho de mercado, la competencia directa e indirecta, la macroeconomía del sector y el ciclo de vida del producto o servicio.

Aliados estratégicos, como una poderosa fuente de pacientes aquellos que se dirige al mismo mercado pero no son competencia directa, como nos dicen Peñaloza, Prieto y Rodríguez (2012c) todos estos deben ser efectivos y eficientes en su parte de la cadena ya sea como distribuidores o empresas de otras industrias que coincidan con el mismo mercado objetivo. Con estas alianzas se puede marcar la diferencia, lo que la constituye en una relación vital, pueden ser desde casas farmacéuticas, hasta droguerías y médicos especialistas entre otros.

Producto especializado, producto enfocado en un nicho de mercado con necesidades insatisfechas para usos concretos y de nivel especializado como nos dice Corella (1998d) en los servicios de salud existe una jerarquización de servicios los cuales son básicos y especializados pero no excluyentes uno del otro por el contrario son complementarios, para este caso son servicios de salud direccionados a la demanda específica y especializada, de la misma forma los

procesos que se deben desarrollar para lograr la calidad son exactos, con pruebas físicas o reales de validación que conllevan a que la promesa de valor sea un tangible para el paciente.

Por último, **comunicación** entendiéndose como un conjunto de acciones para lograr captar atención y venta final o como nos dice Barrientos .(s.f.) es la mezcla promocional que contiene promoción, publicidad, venta personal, marketing directo y relaciones públicas de productos o servicios, estas deben ser dirigidas a generar valor, mostrar los diferenciales, generar posicionamiento, proyección y construcción de marca y todo lo que el paciente y las EPS deben percibir del producto o servicio.

Teniendo claridad en los estándares definidos dentro del marco de la libre competencia en el sector de la salud, en términos de mercadeo, se plantea la hemofilia y la artritis reumatoide más que enfermedades catastróficas de alto costo y su tratamiento como derecho fundamental, como un mercado importante e inexplorado que impacta económicamente el sistema de salud en Colombia por los costos extremadamente elevados que se requieren para su tratamiento, partiendo de esta observación se analiza este nicho de mercado por medio del mix de las 7P's del marketing.

Análisis de las 7P's del marketing en hemofilia y artritis reumatoide.

Principalmente, se toman los indicadores de satisfacción de las empresas que brindan servicios de atención (EPS e IPS) a enfermedades de alto costo, como se muestra en el informe presentado por Matajira., Iglesias, Barney y Morales (2018). Sistema de Evaluación y Calificación de Actores: Ranking de Satisfacción EPS 2018. Se presentó la evaluación de los pacientes frente al servicio en diferentes aspectos de las EPS donde se deja en evidencia las grades inconformidades y falencias de las EPS, igualmente el informe del Fondo colombiano de enfermedades de Alto Costo (2018), publico el Ranking de las IPS con los mejores resultados de gestión del riesgo de las enfermedades de alto costo, en este se mostraba la evaluación de los resultados que llevaban a la medición paralela de la satisfacción y con estos informes se demuestra que las EPS e IPS no se enfocan en mejorar la experiencia del paciente y por ende no

Marketing en salud el gran reto.

dan mayor importancia a la percepción del mismo, por el contrario se enfocan en un tema de negociación entre la IPS y el prestador del servicio general de salud (EPS), estos últimos con el poder de ser los compradores, dejando de lado al paciente quien debería decidir la compra, por todo esto se hace necesario contar con empresas especializadas que brinden calidad y propendan por el bienestar de los pacientes, no solo se centren en la comercialización de servicios sanitarios.

La constitución política de Colombia (Const., 1991, art. 49), consagro en el artículo 49 la salud como un derecho fundamental, por lo cual ha sido complejo adoptar el pensamiento del mercadeo en el sector ya que comerciar un derecho fundamental es una realidad rechazada por el general de las personas, Por esta objetividad las empresas del sector salud requieren herramientas gerenciales de mercadeo que les permitan crecer y ser sostenibles asegurando la supervivencia organizacional, es ahí donde el mercadeo se convierte en un elemento fundamental.

Adicional a esto el mercado y la competencia de este sector es atractivo ya que es muy especializado y no son muchas las empresas que oferten el programa bajo los conocimientos y experiencia que necesita, por el contrario, si existe gran demanda de pacientes diagnosticados que solicitan tratamiento por parte de las EPS. Según el Informe del Fondo colombiano de enfermedad de Alto Costo (2016) se ha encontrado que desde el 2000 al 2010 el promedio de casos diagnosticados con hemofilia fue de 69,2 con un total de casos para el año 2010 de 4070 pacientes diagnosticados, sobre la Artritis reumatoide se identificaron 68.247 casos de pacientes según el informe para el año 2016, esto evidencia una oportunidad potencial en el mercado e indica una gran posibilidad de obtener una rentabilidad interesante. Por esto se desarrolla un análisis propositivo de las 7Ps como mix de marketing en salud para IPS´s que atiendan estas dos enfermedades.

Ciertamente estas dos enfermedades han sido desconocidas tanto por la sociedad como por el estado y muy poco se conocía de ellas hasta hace 4 años exactamente en el 2014 que el estado las hizo obligatorias ante los tratamientos del POS, por lo tanto en este artículo se describen las

características más representativas de cada una la hemofilia es una enfermedad de origen genérico que se ocasiona por la mutación del cromosoma x, esta enfermedad genera una falla en la cascada de la coagulación lo que ocasiona que los pacientes sangren de manera espontánea y para su control requiere una aplicación de medicamento intravenoso a diario, este medicamento es muy especializado y por las dosis requeridas se catalogó de alto costo y alto impacto porque la no aplicación del medicamento podría ocasionar consecuencias graves, incluso la muerte, es por esto que requiere un programa integral que no solo le suministre el medicamento sino que le aporte una serie de cuidados y de intervenciones por especialistas de la salud. Por otro lado la artritis reumatoide es una enfermedad crónica que causa dolor excesivo, rigidez, inflamación y pérdida de la función de las articulaciones, esto se presenta cuando el sistema inmune del cuerpo que debe protegerlo de la posible agresión de agentes externos, erróneamente deja de reconocer como propias las articulaciones y otros órganos, por eso empieza atacando el tejido sano lesionándolo y deteriorándolo hasta el punto de deformar las articulaciones lo que ocasiona la pérdida de la capacidad para hacer algunas tareas de la vida diaria, para detener la progresión de la enfermedad se hace necesario el suministro de una serie de medicamentos biológicos de alto costo y grande impacto porque producen efectos colaterales delicados que requieren un manejo integral así como de diferentes intervenciones por parte de los especialistas en salud, por esta razón estas enfermedades son ahora (desde el 2014) de atención obligatoria por la EPS y son la IPS´s las que desarrollan los programas de atención integral para atenderlas y propender por el bienestar de los pacientes.

Producto: programas integrales de Hemofilia y Artritis Reumatoide

Se deben analizar como un mix entre producto y servicio especializado ya que se enfoca en atender un nicho de pacientes que padecen esta(s) enfermedad(es) y tienen la necesidad concreta y vital de mantenerse en buen estado de salud, no obstante, el comprador del producto son las EPS que afilian a estos pacientes o usuarios finales.

Teniendo claro los principales influenciadores en la compra de estos programas, primero se analizan los programas integrales desde el punto de vista de los pacientes que necesitan atención permanente, lo cual exige que las especificaciones del programa cumplan con estándares altos de

La premisa fundamental es
la necesidad concreta y
vital del cliente de
mantenerse en buen estado
de salud

calidad, garantías con respaldo fijo y atención continua. Para el éxito de este programa se debe partir del hecho fundamental de que existen indicadores de gestión de "calidad" que se pueden convertir en diferenciales importantes los cuales permitirán que las instituciones prestadoras se destaquen por encima de la competencia. En consecuencia y bajo una investigación documental, los diferenciales pueden estar soportados por la tecnología científica de los medicamentos, métodos de administración de los mismos y tiempos de respuesta, con atención inmediata 24 horas del día, 365 días del año por médicos especialistas que conozcan el historial de su cliente y disponibilidad de medicamentos de la misma forma. Contemplando atención domiciliaria, calidad e innovación en los procesos y asegurando la curva de experiencia de los profesionales de la salud que prestan el servicio se puede agregar valor y asociar a los programas de atención la excelencia por el bienestar de los usuarios.

Así mismo, se pueden desarrollar actividades de celebración con los pacientes en fechas importantes, lo cual será percibido como un valor agregado para posicionar marca y obtener reconocimiento, los pacientes podrán exigir a las EPS ser atendidos por la IPS que ofrezca el programa más completo, con mayores beneficios para ellos (como consumidor final) generando fidelización.

Ahora desde el punto de vista de los compradores que son las EPS, los programas deben ofrecer las garantías de atención a todos los pacientes que tenga afiliados asegurado la calidad del personal asistencial y médicos especializados que deben cumplir con los indicadores, traducido en la eficacia del programa a ofrecer, con cero urgencias y cero hospitalizaciones lo que se interpreta como atención oportuna en casa y ahorro en costos, factores del servicio en los que el sector tiene falencias significativas, bajo una investigación documental se propone agregar

valor con capacitaciones al personal de las EPS, implementar medios que permitan a las EPS en tiempo real conocer el estado de los pacientes. Además, ofrecer acceso a la información estadística de los indicadores por trimestre en los que se refleje el cumplimiento como promesa de valor.

Finalmente, para garantizar la compra, la IPS debe asegurar una gerencia permanente de todas las herramientas que permitan un crecimiento, monitoreo y estabilidad en el mercado.

Precio de los Programas Integrales para tratamiento de Hemofilia y Artritis Reumatoide

Para establecer el precio se debe tener en cuenta que para la atención de los pacientes en hemofilia y artritis reumatoide, la totalidad de los medicamentos a administrar para el tratamiento son regulados por el ministerio de salud y la comisión nacional de precios de medicamentos y dispositivos médicos, (circular 04 2018), quienes fijan precios techo, estos se modifican, adiciona y/o sustituye cada año, de igual forma es el ministerio de salud quien asigna el presupuesto (UPC) a las EPS para contratar el tratamiento de cada paciente, por lo cual para definir esta variable, se debe fundamentar en el componente del servicio con menores costes por atención, sin obviar el bienestar del paciente.

Igualmente es necesario tener en cuenta los factores diferenciales del programa que permitan asociar una mejor relación costo / beneficio con indicadores de excelencia en la atención y por ende ahorros importantes en cuanto a calidad, entendiéndose que en el sector de la salud la medición es indispensable y esta normada en hemofilia por medio de la resolución 123 de 2015 del ministerio de salud y en artritis reumatoide por medio de la resolución 1393 de 2015 como componente obligatorio, en cuanto las mediciones permiten mostrar ahorros e indicadores de calidad de vida, lo que genera un gran valor agregado de desempeño. Es por esto que para determinar el precio del programa para estas dos enfermedades se exige conocimiento profundo de las variables anteriores, adicionalmente se deben considerar como fundamentales las alianzas con laboratorios, centros de especialistas y proveedores de insumos.

Por otro lado, Consejo nacional de seguridad social en salud en el (Acuerdo 260, 2004), los servicios sujetos al cobro de copagos, determina las excepciones para el cobro de copagos ratificada en las actualizaciones del 2017 para enfermedades catastróficas o de alto costo, lo que hace que ningún paciente que padezca una enfermedad de alto costo pague por el tratamiento o la atención, todos los productos o servicios se deben suministrar sin requerirse pago alguno.

Plaza de los Programas para el tratamiento de la Hemofilia y Artritis Reumatoide

Según el Ministerio de Salud y Protección Social (2003) una institución prestadora de salud IPS solo puede atender si tiene una sede física habilitada en el departamento donde va a prestar su atención, así sea esta atención de carácter domiciliario, lo que hace que se tenga que tener sedes físicas en donde se concentran las incidencias de estas enfermedades o nichos de mercado ya que para estas enfermedades las IPS se adecuan en función de la prevalencia de los pacientes, por lo que el canal de distribución es directo al paciente

Es importante plantear atención domiciliaria ya que estas patologías son de constantes y muy dolorosas urgencias, por ende, si se garantiza poder cubrir la demanda en el domicilio del cliente final "paciente" se aporta un componente único y vendedor, considerando la gran porción de territorio rural que posee Colombia, de igual manera garantizar la portabilidad, se traduce en que los clientes puedan acceder al programa cuando estén de vacaciones o viajes lo que trasmite confianza y garantías para los pacientes..

Para conocer el segmento de mayor incidencia de hemofilia y en línea con lo que nos presenta Sepúlveda (2002) sobre el Geomarketing en salud, este nos ayuda a saber dónde está la concentración de los pacientes para así ser más efectivos al momento de implementar una sede de la IPS, por lo que se plasma a continuación tabla 1, donde muestra la incidencia por departamento y la mayor prevalencia de este segmento que se encuentra en San Andrés Islas, Bogotá, Risaralda, Valle, Antioquia, Santander, Tolima, Atlántico y Huila

Tabla 1

Distribución nacional de pacientes con hemofilia en Colombia

DEPARTAMENTO	PREVALENCIA	
	CRUDA	AJUSTADA
AMAZONAS	0	0
ANTIOQUIA	1,4	1,4
ARAUCA	0,8	0,9
ATLÁNTICO	1,7	1,7
BOGOTÁ	2,5	2,5
BOLÍVAR	1,9	1,9
BOYACÁ	1,4	1,4
CALDAS	0,6	0,6
CAQUETÁ	1,6	1,7
CASANARE	3,3	3
CAUCA	1,3	1,3
CESAR	0,6	0,6
CHOCO	0	0
CORDOBA	0,9	0,8
CUNDINAMARCA	1,1	1,1
GUAINÍA	0	0
GUAVIARE	0	0
HUILA	2	2
LA GUAJIRA	0,4	0,3
MAGDALENA	0,3	0,3
META	0,6	0,6
NARIÑO	0,3	0,3
N. SANTANDER	0,6	0,6
PUTUMAYO	0,6	0,5
QUINDÍO	0	0
RISARALDA	1,1	1,2
SAN ANDRES	0	0
SANTANDER	1,9	1,9
SUCRE	0,5	0,4
TOLIMA	1,1	1,2
VALLE	1,8	1,8
VAUPÉS	0	0
VICHADA	0	0
TOTAL	1,4	1,4

Nota. Adaptado de Situación de la hemofilia en Colombia 2016, Fondo colombiano de enfermedad de Alto Costo, 2017, p.52, Bogotá, Colombia, ISSN 2463-0101

De la misma forma, enfocando el Geomarketing en salud para artritis reumatoide se toma la Tabla 2, donde muestra la incidencia por departamento.

Tabla 2

Prevalencia de Artritis reumatoide en Colombia

DEPARTAMENTO	INCIDENCIA X 100.000 HABITANTES		PREVALENCIA X 100 HABITANTES	
	INCIDENCIA AJUSTADA	INCIDENCIA CRUDA	PREVALENCIA AJUSTADA	PREVALENCIA CRUDA
	AMAZONAS	5,4	4,2	0,1
ANTIOQUIA	12,7	13,1	0,3	0,3
ARAUCA	2,4	2,4	0	0
ATLÁNTICO	6,5	6,5	0,1	0,1
BOGOTÁ	17,6	18,,2	0,3	0,3
BOLÍVAR	5,4	5,2	0,1	0,1
BOYACÁ	10,4	11,1	0,1	0,2
CALDAS	8,3	8,8	0,3	0,3
CAQUETÁ	4,5	4	0,1	0,1
CASANARE	5,3	4,8	0,1	0,1
CAUCA	5,6	5,4	0,1	0,1
CESAR	5,6	5,4	0,1	0,1
CHOCO	1,7	1,3	0	0
CORDOBA	15,7	14,3	0,1	0,1
CUNDINAMARCA	6,7	6,6	0,1	0,1
GUAINÍA	0	0	0	0
GUAVIARE	1,5	1,4	0	0
HUILA	8,6	8,2	0,2	0,2
LA GUAJIRA	1,9	1,7	0	0
MAGDALENA	4,3	4,1	0,1	0,1
META	15,3	14,4	0,2	0,2
NARIÑO	11	10,5	0,2	0,2
N. SANTANDER	15,9	15,3	0,1	0,1
PUTUMAYO	4	3,4	0,1	0,1
QUINDÍO	10,5	11,3	0,3	0,3
RISARALDA	10,4	11	0,3	0,3
SAN ANDRES	0	0	0	0
SANTANDER	5,1	5,3	0,1	0,1
SUCRE	8,2	7,9	0,1	0,1
TOLIMA	6,4	6,5	0,1	0,1
VALLE	8,3	8,6	0,2	0,2
VAUPÉS	0	0	0	0
VICHADA	0	0	0	0
TOTAL	10,4	10,4	0,2	0,2

Nota, Adaptado de Situación de la artritis reumatoide en Colombia 2016, Fondo colombiano de enfermedad de Alto Costo, 2017, p.19, Bogotá, Colombia, ISSN 2590-9037

Como se puede observar, los departamentos con mayor número de casos reportados fueron Bogotá, Antioquia, Córdoba, Norte de Santander, Boyacá, Nariño, Quindío y Risaralda. En consecuencia, para lograr cubrir toda la demanda del mercado potencial en los pacientes con diagnóstico de Hemofilia y Artritis Reumatoide, ofrecer un servicio de calidad que beneficie a los pacientes y a la institución prestadora, es importante tener sedes (oficinas) en las ciudades principales de cada departamento.

Promoción de los programas de atención de la Hemofilia y Artritis Reumatoide

En la primera etapa se clasifica la venta de los programas integrales para el tratamiento de estas patologías y está a cargo de personas que tengan alto conocimiento técnico de las enfermedades y el funcionamiento del sector, actualmente los profesionales en salud se ven obligados a modificar sus creencias y tradiciones de esperar a que los busquen porque las personas los necesitan. La necesidad de mantenerse en el sector y ser rentable, demuestra la importancia de diferenciarse al momento de ofrecer y promocionar el programa con las EPS, por esto de acuerdo a las investigaciones documentadas sobre el marketing en salud, la fuerza de ventas que ofrece estos programas debe estar liderada por personas enfocadas en crear relaciones de confianza a largo plazo, profesionales que tangibilicen el beneficio de brindar un servicio de calidad, excelencia y cumplimiento, estos factores son importantes para demostrar que el marketing en salud si se puede aplicar desde principio a fin, es decir desde la venta del programa a los compradores hasta la atención de los pacientes. Actualmente la promoción de estas patologías está encaminada al paciente de forma tradicional, por medio de visitadores médicos, agentes de acceso, representantes de ventas, congresos, seminarios, brochures y portafolios.

Por otro lado, es muy poca la publicidad que hacen en el sector debido a los conceptos dicotómicos que existen, sin embargo como dice el viejo refrán “para vender hay que mostrar” y el sector ha demostrado que necesita de otras disciplinas como herramientas para obtención de mejores resultados en sus programas. Sin embargo a través de las investigaciones y con el fin de

posicionar marca, es importante que las Instituciones Prestadoras de Salud inviertan en un plan de mercadeo que tenga como base estrategias de comunicación para buscar reconocimiento en los influenciadores, resaltando los valores diferenciales del producto e implementando estrategias de relacionamiento. Para esto se pueden implementar medios alternativos como realizar o patrocinar eventos académicos del gremio como capacitaciones, cursos y congresos entre otros, hacer invitaciones a los grupos de calidad de las EPS para que visiten a los pacientes y hagan seguimiento, implementación de un CRM y como alternativa directa fortalecer la página web con los eventos, premios y testimonios de los pacientes.

Con mayor importancia, se debe accionar la comunicación hacia el paciente, es necesario que conozcan quien los atiende más allá que la entidad a la cual están afiliados (EPS), por lo general las IPS's quedan en el anonimato por la baja inversión que tienen en posicionar la marca pero en línea con una cultura organizacional orientada al servicio, es importante que las IPS's, apliquen acciones de branding en los elementos que usa el personal asistencial, como uniformes e insumos, así mismo material de merchandising dirigido a los pacientes, realizar campañas informativas resaltando los valores diferenciales e informando los derechos que tiene el paciente, como el que establece la ley 100, de escoger libremente la IPS que lo atienda, ya que muchos pacientes piensan que eso es impuesto por la EPS. De esta forma se puede influir positivamente en la mente del comprador y el paciente y con la implementación de las mencionadas estrategias generar que el poder de negociación migre a los pacientes los cuales no estarían enfocados en precios sino en calidad, en tiempos de atención, en cobertura, en promesas de valor y bajo un ideal, cambiaría la dinámica de contratación para estas dos patologías

Personas en el programa de atención a la Hemofilia y Artritis Reumatoide

Los colaboradores, desempeñan un rol protagónico ya que de sus acciones depende el mayor o menor éxito de la empresa, por esto son de vital importancia ya que forman parte esencial de los programas de atención, es importante que este personal sea especializado, con experiencia, con actitud de servicio y que busque otorgar una experiencia positiva al paciente, esto será un valor diferencial y se convertirá en determinante al momento que un paciente escoja quien lo va atender.

De acuerdo a la investigación documental, en esta variable es indispensable analizar la calidad de los distribuidores como parte esencial del proceso que para estas patologías son las casas farmacéuticas ya que parte del programa de atención es el medicamento y su aplicación, el medicamento está compuesto por moléculas de muy alta tecnología, todas estas se producen en el exterior y son ingresadas al país por las casas matrices que las producen directamente, por lo que la relación con estas casas farmacéuticas es de suma importancia dado que estas apalancan la facturación al otorgar créditos para el movimiento del medicamento, lo que permite tener mayor estabilidad económica, estas farmacéuticas son las que importan el medicamento para cada uno de los programas de atención, por esto se debe garantizar la disponibilidad que tengan, la calidad, poder de negociación, los tiempos de entrega y las diferentes variables que aseguren que estas personas van a agregar valor a la cadena de servicio

Procesos en el programa de atención a la Hemofilia y Artritis Reumatoide

Los procesos son los métodos por el cual los clientes son atendidos, un factor importante para las empresas de servicios, por eso es primordial que se tengan estandarizados los procesos y políticas de atención lo que fácilmente demuestra la calidad del servicio, esta variable es determinante ya que se requiere un estándar muy alto en los procesos, como lo mencionamos en la descripción del programa, en la atención de estas patologías intervienen la medición de indicadores en salud que están normados y que a su vez están entrelazados a cada proceso de atención.

Igualmente los canales y métodos logísticos, deben estar sincronizados con las necesidades de los pacientes, en cuanto a inventarios en insumos y medicamentos es fundamental que se cuente con disponibilidad en todas las zonas de atención tal como se promete al ofrecer el programa.

Prueba física en el programa de atención a la Hemofilia y Artritis Reumatoide

Entendiéndose como el tangible que percibe el cliente, es necesario que el servicio contemple esta variable pues de la prueba física se crea la confianza del paciente en el momento de recibir el servicio, la planta física es uno de estos componentes dado que en los procesos de atención

para estas patologías es de suma importancia de acuerdo a las instalaciones físicas donde son atendidos los pacientes, ellos sentirán mayor seguridad y la IPS ganara credibilidad aplicando estándares de limpieza, iluminación, sonorización, tratamiento y manejo adecuado de desechos residuos hospitalarios- biosanitarios y si la atención es de carácter domiciliario, la presentación y actitud del personal se convierten en la prueba física del servicio.

A la hora de negociar con las EPS y de acuerdo con las investigaciones documentales, se debe contar con recursos que permitan percibir estas evidencias físicas, por lo cual se plantea publicar en la página web fotografías de las oficinas, testimonios y documentos sobre los pacientes e incluso testimonios de los médicos especialistas, que apoyen las afirmaciones en torno a la calidad de sus niveles de servicio y de información.

✓ **CONCLUSIONES**

- Es necesario resaltar que los programas de atención para estas dos enfermedades deben ser integrales y se concluye la importancia de ofrecer atributos en el proceso de atención que beneficien al paciente y sean percibidos como valores agregados al servicio y como diferenciales frente a la competencia.
- Dado que el precio es un factor decisivo en la compra, se concluye la necesidad de implementar estrategias de marketing, alianzas estratégicas, mayor tecnología y todos los factores necesarios que hagan los procesos más rentables a la hora de suministrar el tratamiento.
- De acuerdo a la investigación se concluye la necesidad de ubicar oficinas en donde se encuentra la mayor incidencia de estas enfermedades y aplicando el Geomarketing poder resaltar la asequibilidad a los pacientes, factor importante para el sector y los compradores.

- Dado que aun su mercadeo es muy incipiente se concluye la gran importancia que tiene desarrollar estrategias para destacar los diferenciales, valores agregados y promesas de valor que potencialicen el mercado y la toma de decisiones del mismo, ya que este nicho ofrece grandes dividendos, potenciando el desempeño satisfactorio de estas empresas
- De acuerdo a la importancia de las personas en todo el proceso, se concluye que el personal debe conocer la visión y misión de la IPS, así mismo las políticas de atención y estar alineados con los objetivos, para que estos agreguen valor a la cadena de abastecimiento
- A través del análisis y dado el actual funcionamiento del sector, se concluye que falta eficacia en la práctica de mercadeo actual y que aplicando estrategias del mix del marketing contemplando las 7p's se puede otorgar más poder de decisión al paciente para definir la compra del programa.
- Dado que los programas tienen un gran componente intangible, se concluye que las pruebas físicas deben estar acordes a la oferta que se hace, debes ser reales, suficientes y son necesarias para ganar confianza y mayor credibilidad ante el paciente y el comprador.
- Dado la falta de inversión en promoción y publicidad, las IPS's quedan en anonimato perdiendo así gran potencial de venta y reconocimiento para mejorar su participación en el mercado.
- De acuerdo a la investigación del sector, se concluye la necesidad de estandarizar todos los procesos ya que esto determina los métodos para la atención de los pacientes y actualmente existe insatisfacción, por lo cual se evidencia que no todas las IPS tienen sus procesos estandarizados.

✓ Referencias

Ambrosio, V. (2003). Plan de marketing: Paso a paso. Bogotá, Colombia: Prentice Hall.

American Marketing Association [AMA] (2013). Definition-of-marketing. Vol (82). Recuperado de: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>

Booms, B. y Bitner, MJ., (1981). Estrategias de Marketing y Estructuras Organizacionales para Empresas de Servicios. Marketing de Servicios. Eds. Chicago: American Marketing Association, (pp.47-51)

Constitución política de Colombia [Const.] (1991), Artículo 49 [Titulo II]. 2da Ed. Legis.

Comisión nacional de precios de medicamentos y dispositivos médicos, (circular 04 2018) Artículo 1 [Título I] (pp.2). Recuperado de: <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/MET/circular-04-de-2018.pdf>

Consejo nacional de seguridad social en salud. (4 de febrero de 2004). Acuerdo 260 de 2004. DO. 45.474. Recuperado de https://docs.supersalud.gov.co/PortalWeb/Juridica/OtraNormativa/A_CNSSS_0260_2004.pdf

Corella, J (1998). Introducción a la gestión de marketing en los servicios de salud. Pamplona, España Ed Gobierno de Navarra. ISBN: 84-235-1813-2

Enrique Martin Armario (1941). Que queremos decir con el marketing es una ciencia?. Foro Marketing Sevilla. Recuperado de: <http://www.foromarketingsevilla.es/que-queremos-decir-con-el-marketing-es-una-ciencia/>

Fisk, R., Brown, S., y Bitner, MJ.(1993). Seguimiento de la evolución de la literatura de marketing de servicios. Revista de venta al por menor. Spring. Vol. (69).

Fondo colombiano de enfermedad de Alto Costo. (2016). Calidad de la información en patologías de alto costo; Boletín de información técnica especializada, Vol 3,(núm 5.)

Fondo colombiano de enfermedad de Alto Costo (2017). Situación de la hemofilia en Colombia 2016. Cuenta de alto costo. (2017). ISSN 2463-0101.

Fondo colombiano de enfermedad de Alto Costo Situación de la Artritis Reumatoide en Colombia (2017).. ISSN: 2590-9037

Fondo colombiano de alto costo. (2018) Ranking de las Ips con los mejores resultados de gestión del riesgo de las enfermedades de alto costo en el 2018. Cuenta de alto costo.. Mayo 2018.
Recuperado de:
https://cuentadealtocosto.org/site/images/Publicaciones/2018/evento/Ranking_IPS_Gestion_riesgo_2018.pdf

Kotler, P. y Armstrong, G. (2003). Fundamentos de marketing. México, México: Prentice Hall.

Matajira, C., Iglesias, E., Barney, W. y Morales, G.(2018).Sistema de Evaluación y Calificación de Actores: Ranking de Satisfacción EPS 2018. Oficina de Calidad, Ministerio de Salud y Protección Social. Recuperado de:
<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/CA/Ranking-satisfaccion-eps-2018.pdf>

Martínez, S (2002). Importancia y Definición de la Investigación documental. México, Recuperado de: <http://www.geiuma-oax.net/invdoc/importanciaydef.htm>

MacCarthy, E. J. y Perreault W. D. (1976). Basic Marketing. Mcgraw-Hill College. 13th edition

Ministerio de salud y protección social (28 de mayo 2014) articulo 3 y 4. Resolución 2003.DO. 49167. Recuperado de:

<http://www.consultorsalud.com/sites/consultorsalud/files/Resolucion2003de2014habilitacion.pdf>

Perreault W. D., y McCarthy J. (2005), Basic Marketing. Global-Managerial, Ed.15

Peñaloza, B. Prieto, C. y Rodríguez I.(2012). Mercadeo en salud.(Monografía Especialista en Administración de Salud Pública). Universidad Nacional de Colombia. Bogotá D.C., Colombia

Pedro Barrientos Felipa. Curso de marketing de servicios de salud. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Recuperado de:
http://economia.unmsm.edu.pe/org/arch_doc/PBarrientosF/publ/MercadotecniaServiciosSalud.pdf

Sainz M. J. (2011). El plan de marketing en la práctica, Ed. 16, Esic, Pag (245)