

Fundamentos de gerencia aplicados a salud (Parte II)

Fundamentals of management applied to health (PART II)

Villavicencio-Caparó, Ebingen^{1*}; Correa-Carrera, Katherine²; Espín-Cazar, Ángela Gabriela³

¹ Departamento Académico de Odontología Social
Universidad Peruana Cayetano Heredia-Perú

² Maestrante en epidemiología clínica
Universidad de Las Américas

³ Posgradista en ortodoncia
Universidad de Cuenca

* ebingen@upch.pe

DOI: <https://doi.org/10.26871/killkanasocial.v6i1.1028>

Resumen

El objetivo del presente artículo es fijar posición respecto al amplio bagaje que implica el mercadeo o marketing. Muchas personas piensan que esta disciplina consiste en hacer publicidad, cosa totalmente falsa. En el presente artículo, analizamos los aspectos más relevantes del planeamiento estratégico del marketing, mediante la herramienta FODA; luego, profundizamos en los datos que se necesitan para hacer un estudio de mercado; a continuación, presentamos las estrategias que integran la gerencia al marketing y, finalmente, la gestión del crecimiento empresarial. Este es el segundo de una serie de tres artículos que hemos denominado Fundamentos de gerencia.

Palabras claves: gerencia, planificación de instituciones de salud, economía, comercialización de los servicios de salud, organización y administración, administración hospitalaria.

Summary

The aim of this article is to state a position on the broad background that marketing involves, many people think that this discipline is advertising, which is totally false, in this article we analyze the most relevant aspects of strategic marketing planning, using the SWOT tool, then we delve into the data needed to conduct a market study, then we present the strategies that

integrate management to marketing and finally the management of business growth. This is the second in a series of three articles that we have called Fundamentals of Management.

Key words: Management, Health Facility Planning, Economics, Marketing of Health Services, Organization and Administration, Hospital Administration..

1. Introducción

El presente artículo, que es la segunda parte de una serie de tres presentaciones, desarrolla los aspectos más importantes del análisis estratégico de la empresa conocido como FODA (Sarli et al., 2015). De igual forma, hemos enumerado la información que debe manejar un gerente tanto para el correcto funcionamiento de la empresa cuanto para insertar una nueva empresa en el mercado (D. Durán, 1999); luego, en este documento, hemos desarrollado los contenidos de las estrategias para la inserción en el mercado (Ponce, 2007) y, finalmente, compartimos la teoría de las crisis de crecimiento que debe asumir un gerente al momento de ver crecer su negocio.

En la primera parte de esta serie de artículos, se desarrollan conceptos como gerencia, fuerzas competitivas en la empresa, planteadas por Michael Porter, la cadena de valor, las estrategias genéricas, aspectos contables y fundamentos de administración.

El objetivo del presente artículo es sintetizar los contenidos que todo gerente debe conocer para llevar adelante su misión en la empresa.

Estado del arte

1.- Ideas rectoras, planificación estratégica y análisis FODA

Una vez que la anatomía de la empresa; está completa, el gerente tiene que ponerse a trabajar en el espíritu de la empresa, esto se consigue mediante las ideas rectoras que son tres, misión, visión y los valores (Guiñazú, 2004).

Cuando nos referimos a la misión (Guevara, 2017), estamos hablando de una idea informativa que permite que todos los colaboradores de la empresa sepan a qué rubro de la industria o comercio pertenece la compañía, es decir, informa a los trabajadores qué es lo que la empresa hace para generar dinero.

Al trabajar en la visión (Mowshowitz, 1994), el gerente debe construir junto con su personal una idea que nos indique a dónde se quiere llegar como equipo, es un objetivo a mediano o largo plazo que vende una ilusión, un sueño de cómo queremos vernos a futuro.

Los valores (M. Durán, 2008) de una empresa son un conjunto de ideas que hacen una promesa al cliente respecto a las características de la personalidad de la empresa; esto genera un compromiso con el usuario, si la empresa define entre sus valores la puntualidad, tiene que hacerse todo con puntualidad. Si uno de los valores es la calidez, se tiene que ser cálido en la atención. Por tanto, tiene que existir congruencia entre lo que se declara en los valores y lo que se hace en el día a día.

Una vez que se ha conformado el espíritu de la empresa, corresponde hacer la planificación estratégica, para esto, una de las herramientas más usadas es el análisis de Fortalezas Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA). Al respecto existe ingente cantidad

de literatura. En el presente artículo, pretendemos realizar un recuento de los pasos de este análisis a fin de que sirva de una guía rápida para los lectores (Sarli et al., 2015)(Ponce, 2007).

Primero.- Se organiza un grupo focal con los participantes de la organización, máximo 12 personas.

Segundo.- Se solicita a los participantes que enumeren las fortalezas de la institución o de la unidad de gestión que se está analizando. Es un listado de condiciones internas que son útiles para lograr la misión de la empresa. Se pide al equipo de trabajo, que enumere las oportunidades, que son condiciones externas a la institución y que actúan favorablemente para que camine hacia la consecución de la misión empresarial. A continuación, se debe realizar una lista de las debilidades, entendiendo que son condiciones internas de la empresa y que obstaculizan o se oponen a que se logren las actividades que deben realizar las organizaciones. Para cerrar esta fase, se establecen las amenazas, que son condiciones externas a la empresa y que podrían afectar su desempeño.

Tercero.- Se realiza una matriz de doble entrada en la que las columnas contengan las fortalezas y oportunidades, mientras que las filas llevan las debilidades y amenazas. Luego, en las casillas que se forman por la intersección de las columnas y filas, se escribirán las estrategias que planteará el grupo de trabajo, teniendo en cuenta que se deben aprovechar las fortalezas u oportunidades para mitigar debilidades y amenazas. No todas las casillas deberán ser llenadas. Por otra parte, podemos tener una misma estrategia que se repita en varias casillas (ej. una fortaleza puede usarse para atenuar dos amenazas) Fig. 1.

Figura 1

		Fortalezas				Oportunidades			
		Ubicación	TTHH capacitado	Alta tecnología	Infraestructura	Crecimiento económico	Demanda insatisfecha	Densidad poblacional	Exceso de proveedores
DEBILIDADES	Pobre clima organizacional								
	Horario de trabajo reducido								
	Poca variedad de productos								
	No hay postventa								
AMENAZAS	Crecimiento de la competencia								
	Guerra de precios								
	Productos sustitutos								
	Cambios en las leyes								

Matriz FODA

Teniendo en cuenta esta técnica se deben redactar las estrategias una a una y se las ha de codificar, por ejemplo, como E1; E2; E3 y E4 para ubicarlas dentro de la matriz FODA. Una misma estrategia puede abarcar más de una casilla. En el ejemplo que presentamos, tenemos unas estrategias de muestra. Fig. 2.

E1.- Proyecto de mejoramiento del clima organizacional, encargado al equipo de colaboradores. Dado que se tiene un equipo de talento humano capacitado, se puede utilizar esta fortaleza para mejorar el clima organizacional, mediante talleres organizacionales de capacitación. Fig. 2.

E2.- Ampliación de un nuevo turno de trabajo, para aprovechar la demanda insatisfecha y el crecimiento económico del país. Dado que hay crecimiento económico y además personas que no están siendo atendidas respecto a sus demandas de atención. Fig. 2.

E3.- Creación de nuevos productos, basados en las diferentes necesidades de la población y para diferenciarse de los productos sustitutos. Dado que se opera en un mercado con alta densidad poblacional y la empresa tiene personal capacitado, se pueden aprovechar estas dos condiciones para enfrentar varias debilidades y amenazas; la primera es la poca variedad de productos que ofrece la empresa; la segunda es que la competencia está creciendo y se puede aprovechar esta estrategia para disputar ese mercado potencial que la competencia está utilizando para su crecimiento. Adicionalmente, esta estrategia sirve también para incorporar estos nuevos productos en otros mercados, dado que en el mercado actual se está trabajando con precios bajos debido a la guerra de precios y se podría atender nuevos mercados o hacer más ventas en el mismo mercado, pero con productos diferenciados. Fig. 2.

E4.- Desarrollo de seguimiento de pacientes mediante redes sociales. Dado que la empresa de salud que estamos analizando tiene acceso a alta tecnología, es factible orientar esta a la utilización de un software que permita hacer el seguimiento de los pacientes y ejecutar un servicio de posventa enfocado en la fidelización y recompra de los productos y servicios de la empresa. Por lo tanto, con esta fortaleza, se trabaja sobre una debilidad que se detectó en la institución. Fig. 2.

Figura 2

		Fortalezas				Oportunidades			
		Ubicación	TTHH capacitado	Alta tecnología	Infraestructura	Crecimiento económico	Demanda insatisfecha	Densidad poblacional	Exceso de proveedores
DEBILIDADES	Pobre clima organizacional		E 1						
	Horario de trabajo reducido					E2	E2		
	Poca variedad de productos							E3	
	No hay postventa			E4					
AMENAZAS	Crecimiento de la competencia							E3	
	Guerra de precios							E3	
	Productos sustitutos		E3						
	Cambios en las leyes								

Ubicación de las estrategias

2.- La información necesaria para insertar una nueva empresa en el mercado

En la etapa de formación de la empresa se debe conocer el entorno y los supuestos del mercado que nos permiten planificar un nuevo negocio. Para que el gerente pueda iniciar sus labores, debe conocer sus productos-servicios tanto como a su mercado, por lo que es necesario que maneje la siguiente información, respecto al cliente o consumidor (Fisher & Espejo, 2017): ¿Qué compra el cliente? ¿Qué necesita conocer del cliente? ¿Qué le gusta y qué le disgusta? ¿Cuánto compra? ¿Cómo compra? ¿Por qué compra? ¿Cuánto compra? ¿Dónde compra? ¿Cuál es su presupuesto? Además, también debe conocer las características respecto a su producto o servicio: características de los productos (esencial, ampliado o premium), las cualidades y defectos del producto (se debe ser autocrítico), el potencial para la creación de nuevos productos, identificar oportunidades y riesgos en el desarrollo de nuevos productos, un buen gerente está atento a las tendencias relativas al producto y al sector donde la empresa opera, debe conocer el precio de venta al consumidor y a sus canales de

distribución, lo que le permitirá inferir cuál sería el precio más adecuado de su producto o servicio, teniendo en cuenta la elasticidad de la demanda.

Antes de ingresar a un mercado es recomendable analizar a los competidores identificando quiénes son los actores que participan del mercado (Drucker, 2012), sus fuerzas y debilidades, los productos y servicios que ofrecen los competidores, cuáles son sus estrategias y el posicionamiento que tienen en la percepción de su marca en el consumidor o cliente. Al estudiar el mercado, también se tendrá la información respecto a los planes y acciones de los competidores, la publicidad y las acciones de promoción que ejecutan; obviamente, se debe conocer precios, tendencias características y dificultades que enfrentan los actores del mercado.

Un estudio más avanzado y profundo permitirá estudiar el mercado y las ventas, con lo que se deberá saber, en medida de lo posible, el potencial del mercado (volumen y valor), distribución física del mercado, los canales de distribución existentes, segmentación de los consumidores o usuarios, sus deseos y necesidades insatisfechas, los riesgos y oportunidades, la normativa vigente y sus restricciones (Fisher & Espejo, 2017).

Una empresa puede ingresar a un mercado siguiendo una serie de estrategias que permitirán su comercialización, entre las más importantes se destacan:

1. Definir objetivos
2. Establecer los factores que integran un sistema de comercialización
3. Estrategias competitivas de comercialización
4. Estrategias de mercadotecnia
5. Estrategias de crecimiento

Acoger una cultura "estratégica" en comercialización empresarial significa analizar los negocios desde un punto de vista financiero y económico, pero también, desde un lado competitivo.

La comercialización permite que la empresa productora se pueda enfrentar a sus competidores y operar de forma óptima con sus clientes, proyectándose a un futuro rentable, además, le permite combinar un análisis lógico con diferentes percepciones.

Varias de las acciones de la empresa se planifican e integran a un plan operativo (decisiones que se toman en cada factor: producto, precio, marca, canal distribución, etc.).

La empresa debe establecer los vínculos estratégicos con clientes, proveedores, competidores, definir a corto y largo plazo los segmentos del mercado a los que se ha de apuntar, cuál es el posicionamiento de los competidores, las cadenas de valores internas, fuerzas competitivas y las maniobras que son factibles y si el caso lo requiere las maniobras inviables.

Los especialistas responsables de la comercialización, dentro de la empresa, se integran en diferentes categorías que participan de forma activa dentro de un mercado productivo. Estas categorías se implantan en un mercado de pequeños y grandes productores que se encuentran liderados por un director o gerente, este a su vez se encargará de satisfacer necesidades de pequeños segmentos. El éxito o fracaso de la empresa u organización dependerá de que rentabilidad satisfaga o no las expectativas económicas.

En el caso que los productores no estuvieran de acuerdo con las expectativas de ganancias se debe revisar y desarrollar nuevas estrategias de crecimiento. Comercializar en mayor o menor proporción los productos es la consecuencia de procesos que se manejan o no de forma eficiente, en tanto la referencia de vender más no es sinónimo de percibir mayor cantidad de ingresos. Si los productos poseen metas permanentes de rentabilidad, sus objetivos se deben dirigir a implementar las estrategias a mediano y largo plazo, para lograr un posicionamiento competitivo.

3.- Integrando la gerencia al marketing

Cuando queremos integrar estas dos disciplinas aparecen tres tipos de estrategias, las de integración, las intensivas y las de defensa .

Dentro de las estrategias de integración, tenemos el movimiento hacia adelante, las de movimiento hacia atrás y las horizontales. Enfoquémonos en el gráfico de las fuerzas competitivas de Michael Porter, presentado en la primera entrega de esta serie (Villavicencio-Caparó & Correa-Carrera, 2021).

3.1.- Estrategias de integración

Las estrategias de integración hacia adelante implican que los distribuidores son muy costosos, incapaces o incumplidos con la fecha de entrega a la empresa. La disponibilidad de estos es muy baja y el rubro en el que hacemos el negocio está en crecimiento. La integración hacia atrás consiste en comprar el negocio de los proveedores o aumentar el control sobre ellos, mientras que, las estrategias de integración horizontal consisten en comprar el negocio de los competidores o lograr el control de ellos (Dvoskin, 2004).

3.2.- Estrategias intensivas

En este rubro tenemos tres tipos de estrategias, las de penetración de mercado, las de desarrollo de mercado y las de desarrollo de producto o servicios.

Cuando hablamos de penetración de mercado, estamos considerando un mercado insatisfecho o no saturado, hemos analizado que la tasa de uso del cliente se puede aumentar, mientras tanto la competencia no está aumentando sus ventas y estamos trabajando en un mercado en crecimiento (Dvoskin, 2004).

Cuando nos referimos a la estrategia de desarrollo de mercado, hacemos referencia a que existen nuevos canales de distribución, el negocio que tenemos está teniendo altas ventas y se ha identificado nuevos mercados no saturados.

Por otro lado, decimos que es una estrategia de desarrollo de producto cuando la empresa cuenta con productos exitosos en etapa de madurez y los clientes están satisfechos, pero pudieran probar nuevos productos. Para aplicar esta estrategia, la empresa compite en una industria con avances tecnológicos rápidos. Otra circunstancia que no convoca a desarrollar nuevos productos consiste en que los competidores ofrezcan productos de mejor calidad a precios similares y que el rubro de la empresa esté en crecimiento rápido (Dvoskin, 2004).

3.3.- Las estrategias de diversificación.

Existen tres tipos de estrategias de diversificación, la concéntrica, la horizontal y la de conglomerados (Dvoskin, 2004).

Decimos que son estrategias de diversificación concéntrica cuando se adicionan nuevos productos a mercados actuales, pero el nuevo producto está relacionado con el negocio original.

Se trata de diversificación horizontal cuando agregamos nuevos productos al mercado actual pero este nuevo producto no está relacionado al negocio original.

Se llama estrategia de diversificación de conglomerados cuando el rubro del negocio está en declinación y la empresa puede girar rápidamente a competir en un nuevo negocio, se puede comprar otro negocio o hacer sinergia con otra empresa de otro rubro. Esta estrategia se aplica también cuando estamos en un mercado saturado (Dvoskin, 2004).

3.4.- Estrategias defensivas

Cuando el escenario del negocio es pesimista se debe optar por alguna de estas tres estratégicas: recorte de gastos, enajenación o liquidación de la empresa (Dvoskin, 2004).

4.-La gestión del crecimiento empresarial

La segunda tarea de un gerente que ha logrado estabilizar la empresa es hacerla crecer; pero esta tarea debe planificarse conociendo que existen hasta seis fases de crecimiento de una empresa, a las que se les ha denominado crisis de crecimiento a saber (Greiner, 1998):

El primer momento es el crecimiento a través de la creatividad (Parra, 2003). Se hace en base a la iniciativa de sus líderes y se mantiene hasta donde la formación empresarial técnica y de emprendimiento de sus directivos lo permita. Por la naturaleza de este crecimiento, aumenta la producción y la necesidad de capital para sostener el crecimiento, lo que exige contratación de más personal, interactuar con inversionistas o bancos y la aplicación de procesos más formales. Según Greiner, esta crisis se supera en base a un replanteo del liderazgo; la empresa tiene que buscar un gerente con el perfil necesario para enfrentar esta primera crisis.

Superada la primera fase de crecimiento, viene un tiempo de sosiego y de desarrollo de áreas en la institución, por lo tanto, es la fase en la que los supervisores o mandos intermedios comienzan a tener mayor protagonismo y autonomía (Méndez Valenzuela, 2009), lo que termina generando la segunda crisis, relacionada con la burocracia que se generó para superar la primera fase. Esta nueva etapa se resuelve con la delegación de funciones, lo cual implica también una evolución para la alta gerencia, que al dejar de preocuparse por los problemas cotidianos del mando medio, ahora pasa a plantearse tareas de planeamiento estratégico a largo plazo (Ore, 2020). Acá aparece un hito importante que separa a las empresas de envergadura internacional de las que se limitarán a su mercado nacional. Por lo tanto, se le da el nombre de crisis de control.

Una cuarta fase del crecimiento de la empresa se denomina crecimiento a través de la coordinación, para superar la crisis de control. Las empresas tienen que desarrollar un sistema de control y para esto existe una oficina central de control que estandariza procesos

y burocratiza a la empresa con la finalidad de que todas las sucursales den la misma calidad a sus productos o servicios (Rosenkranz et al., 2008), lo que funciona por un tiempo hasta que se presenta la siguiente crisis denominada burocrática. Para superar esta fase, se recurre a la colaboración de los trabajadores que tienen experticia en el negocio y se recurre a la flexibilización, espontaneidad, trabajo en equipo y redes matriciales de colaboración entre trabajadores. Una vez que la calma llega a la empresa, se tiene una ventana de oportunidad para el crecimiento, pero inexorablemente, se llega a la siguiente crisis denominada de crecimiento interno, que se supera con alianzas estratégicas.

La última fase que describe Greiner es la de alianzas estratégicas (Del Prado, 2015), la cual surge luego de que la empresa atraviese por su crecimiento con base en la colaboración de redes y logra alcanzar su límite de desarrollo. Ahora, la alta gerencia tendrá que buscar fuera de la institución a colaboradores complementarios lo que se conoce como fusiones y subcontrataciones de empresas externas;W esto se da cuando la empresa tiene una magnitud global y se desea atender un mercado mundial con crecimiento externo.

Referencias bibliográficas

- Arce Burgoa. (2010). Como Lograr Definir Objetivos Y Estrategias Empresariales. *Perspectivas*, 25, 191-201.
- Del Prado, L. (2015). Alianzas estrategicas.pdf. *Boletín de Lecturas Sociales y Económicas UCA FCSE*, 3(3), 68-87.
- Drucker, P. F. (2012). *Gerencia de Empresas* (1ra ed.). Debolsillo.
- Durán, D. (1999). El análisis estratégico. *La Dirección y El Control Estratégico. Su Aplicación En Los Recursos Humanos*, 23-86. [http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/13220/4/Análisis estratégico %28Parte segunda%29.pdf](http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/13220/4/Análisis%20estrat%C3%A9gico%20Parte%20segunda.pdf)
- Durán, M. (2008). La Administración por Valores. *Management*, 26(2), 355-375. https://www.researchgate.net/publication/44045604-La_administracion_por_valores_una_metodologia_humanista_de_cambio_cultural_en_la_empresa
- Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de marketing*. Granica.
- Fisher, L., & Espejo, J. (2017). *Introducción a la investigación de mercados* (S. López (ed.); 4ta ed.).
- Guevara, V. (2017). El Liderazgo Centrado En Principios. *Over The Rim*, 1-92.
- Guiñazú, G. (2004). Capacitacion efectiva. *Invenio*, 7, núm 12, 103-116. <http://agricola-www.redalyc.org/articulo.oa?id=87701209>
- Méndez Valenzuela, C. A. (2009). Colaboración especial. *Rev Esp Salud Pública*, 371-378.
- Mowshowitz, A. (1994). Virtual organization: A vision of management in the information age. *Information Society*, 10(4), 267-288. <https://doi.org/10.1080/01972243.1994.9960172>

- Ore, H. (2020). Planeamiento estratégico como instrumento de gestión en las empresas: Revisión bibliográfica. *Revista Científica Pakamuros*, 8(4), 31-44. <https://doi.org/10.37787/pakamuros-unj.v8i4.147>
- Parra, L. B. (2003). *Espíritu empresarial, creatividad empresarial. Un nuevo reto*. 3, 133-155.
- Ponce, H. (2007). Matrix SWOT: An alternative for diagnosing and determining intervention strategies in organizations. *Enseñanza e Investigación En Psicología*, 12(1), 113-130. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29212108>
- Rosenkranz, C., Seidel, S., Mendling, J., Schaefermeyer, M., & Recker, J. (2008). Towards a theoretical framework for a business process standardization. *Learning from the Past & Charting the Future of the Discipline. 14th Americas Conference on Information Systems*, 53-63.
- Sarli, R., González, S., & Ayres, N. (2015). Actualizaciones Análisis FODA. *Revista de La Facultad de Odontología*, 9, 17-20. http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/7320/sarlirfo-912015.pdf https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/7320/sarlirfo-912015.pdf
- Villavicencio-Caparó, E., & Correa-Carrera, K. (2021). Fundamentos de gerencia aplicados a salud (PARTE I). *Killkana Social*, 5(2), 61-72. <https://doi.org/10.26871/killkanasocial.v5i2.894>

Recibido: 1 de diciembre de 2021

Aceptado: 29 de diciembre de 2021

