

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**



TESIS

“INTERNACIONAL BIO CARE S.A. DE C.V.: CASO PRÁCTICO”

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN
PRESENTA: ROSSANA AMADOR RODRÍGUEZ.**

TUTOR: M.A.G. VIRGINIA FLORES ORTIZ.

TIJUANA BAJA CALIFORNIA

FEBRERO 2008.

Índice

Capítulo I.	
Introducción	3
Antecedentes	4
Justificación	7
Definición del Problema	8
 Capítulo II.	
Marco Teórico	9
Capítulo III.	
Metodología	34
Aplicación de los Modelos:	
Modelo de las 5 Fuerzas Competitivas de Porter	
Modelo de Diamante de Porter	35
Clusters	38
Estrategia Genérica	41
Cadena de Valor	44
Análisis FODA	47
Modelo Igor Ansoff	52
 Capítulo IV.	
Resultados del Modelo de Igor Ansoff	54
Plan de Acción	55
Capítulo V.	
Conclusiones	56
 Bibliografía	58

CAPÍTULO I

Introducción.

La estrategia es el medio por el cual se vale una empresa para crear una posición de gran valor dentro de un mercado, el cual involucra que se satisfagan las necesidades de un segmento de mercado. Pero siempre existe la competencia la cual se ha intensificado independientemente si es un país desarrollado o en vías de desarrollo.

Ninguna empresa puede darse el lujo de desentenderse de la necesidad de competir. Es por esto la necesidad de evaluar el medio ambiente en el cual se encuentra inmersa una empresa; el desempeño actual de su infraestructura interna, todo aquello que logra que se cumplan los objetivos de una organización.

El implementar una buena estrategia es signo de una buena administración de la empresa, de hacer las cosas de la mejor manera posible. Estos esfuerzos pueden ser en vano, sin la existencia de un equipo de trabajo que se involucre en lograrla, y sobre todo en el líder que proponga los pasos hacia el éxito.

La estrategia emerge de un minucioso análisis; del proceso de buscar dentro de la organización y fuera de ella. El adquirir este conocimiento, nos lleva a entablar los objetivos de la empresa, y por consiguiente cuales estrategias son más prometedoras para cumplirlos.

Antecedentes

La empresa International Bio Care se establece en los años 80's, cuando el dueño, Dr. Rodrigo Rodríguez, decide adentrarse en el campo de terapias nutricionales, inmunes e integrales para el tratamiento del cáncer. Esta filosofía cree que la intervención médica debe ser comprensiva e integral, que ninguna parte es más importante que otra, y que ciertas terapias deben ser implementadas únicamente después de que ciertas metas hayan sido alcanzadas.

En este tiempo existían tratamientos para el cáncer, pero todos con efectos secundarios que mermaban la condición de salud del ser humano. Después de estudios realizados, se ha sido pionero en el tratar al paciente como un ser único, que su condición física y los componentes del cuerpo de cada persona es diferente a otra. Es por esa razón que se decide implementar una clínica con opción de tratamiento alternativo a lo que existe como es quimioterapia o radiación.

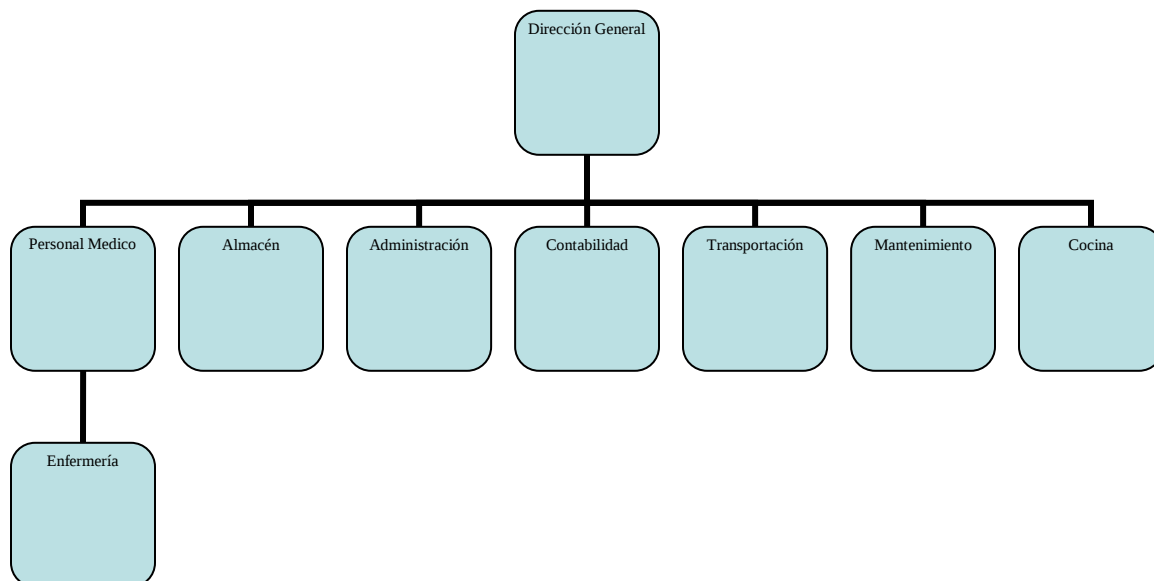
El segmento de mercado principal proviene de Estados Unidos. Se aprovecha la ubicación de Tijuana, que se tiene el aeropuerto de San Diego a treinta minutos, para trasladar con mayor facilidad a los pacientes al hospital. En Estados Unidos, estos tratamientos no son del todo aprobados por la FDA (Food and Drug Administration) pero existe una gran cantidad de personas interesada en este tipo de tratamientos, que se les ha diagnosticado con cáncer, pero no quieren pasar por el doloroso y desgastante tratamiento que los médicos les ofrecen en ese país.

International Bio Care no ofrece la cura para el cáncer, pero si ofrece la opción de mejorar la calidad de vida a través de cambios en la alimentación, y de fortalecer el sistema inmune para combatir la enfermedad.

El hospital se encuentra ubicado en la Delegación La Mesa. En sus comienzos utilizaba dos salas en el Hospital Notre Dame, y los pacientes eran externos, eso es, que los tratamientos que tomaban eran de aproximadamente 5 horas, y terminando se les transportaba al lugar donde se hospedarán. Ahora se cuenta ya con cuartos propios, con

todas las comodidades de un hospital, staff médico y de enfermeras bilingües, así como personal administrativo y cocina.

Las enfermedades que son tratadas en el hospital por mencionar algunas, son: fatiga crónica, esclerosis múltiple, alergias, infecciones crónicas como hepatitis C. La empresa comienza con un staff de dos enfermeras, y un médico. No se contaba con servicio de cocina, ni instalaciones para pacientes internos. Una vez instalados en el inmueble ubicado en Azucenas #15, se ve la necesidad de contratar más empleados y es así como en la actualidad se cuenta con un total de 59 empleados, el cual se conforma de la siguiente manera: Dirección General, Personal Médico, Enfermería, Administración, Contabilidad, Transporte, Cocina, Mantenimiento y Almacén. Su organigrama es el siguiente:



La filosofía del tratamiento de International Bio Care, se basa en tres puntos:

- La individualidad del ser humano, que responde diferente a cada tipo de tratamiento.
- El desarrollar estos tratamientos de acuerdo a la bioquímica del individuo.
- El restaurar el estado físico y mental del cuerpo humano a través de desintoxicación del cuerpo, y cambio de alimentación, balancear el sistema neuroendocrinológico, regular los componentes del sistema inmunológico, revisión de la dentadura ya que los amalgamas resultan de gran toxicidad para el cuerpo, y por último, que el paciente se encuentre en un ambiente de tranquilidad, fuera de estrés, que puedan retardar su recuperación.

Justificación

El Hospital International Bio Care tiene establecido en el ramo de servicios médicos más de 20 años. Este tiempo significa experiencia y solidez. Sin embargo, el medio ambiente en el que se desenvuelve, ha cambiado y evolucionado. Nuevas enfermedades han aparecido y se requiere investigar sobre las posibles curas. El cliente, en este caso el paciente, exige los mismos estándares de calidad en cuanto a su tratamiento. La competencia, cada vez es más agresiva, desea acaparar el mercado, utilizando todo tipo de publicidad para captarlos.

Una empresa debe conocerse para poder enfrentar esos cambios en el medio ambiente y los gerentes tener claro el rumbo a donde quieren dirigir el rumbo de la organización: su posición en el mercado, el atractivo de sus servicios para los clientes, la presión de la competencia, sus fortalezas y debilidades y su desempeño actual.

Es el propósito de este trabajo, ofrecer un panorama sobre la presente situación del Hospital Internacional Bio Care, que nos permita evaluar el medio ambiente, las capacidades y la estrategia utilizados por el mismo.

Hoy en día, la ventaja competitiva que tenga una empresa sobre su competencia, determina el éxito o fracaso de la misma. No hay estrategia buena o mala, simplemente la fórmula la tiene cada empresa en como lograr que se lleve a cabo los objetivos de la organización.

Definición del problema

La empresa se estableció en los 80's, aprovechando la ubicación geográfica, esto es la cercanía de Tijuana con San Diego con la idea de atender de la mejor manera al segmento de mercado, el estadounidense, al que se dirige el producto. Sin embargo, no se realizó una planeación en si para que un negocio tenga éxito, es necesario declarar el rumbo que se quiere tomar.

Es por tal motivo, que se desea elaborar un análisis y diagnostico estratégico del Hospital Internacional Bio Care (IBC), para determinar y proporcionar información sobre su medio ambiente, sus capacidades y la estrategia misma.

CAPÍTULO II

Marco Teórico

Según el diccionario Larousse la raíz etimológica de estrategia proviene del griego *strategos*: que significa que es un general, ejército, acaudillar y del verbo griego *strategos* cuyo significado es planificar la destrucción de los enemigos en razón eficaz de los recursos. Sócrates en la Grecia antigua comparó las actividades de un empresario con las de un general al señalar que en toda tarea quienes la ejecutan debidamente tienen que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos.

Los primeros estudiosos modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neuman y Morgenstern (1944) en su obra la teoría del juego; una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta. Drucker (1954): define que la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, saber que recursos tiene la empresa y cuáles debería de tener.

Así mismo Chandler (1962) dice que es el elemento que determina las metas básicas de la empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y asignación de recursos para alcanzar las metas. Primera definición moderna de estrategia. Por su parte Mintzberg (1968) la definió como el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo, en su opinión, los objetivos, planes y base de recursos de la empresa, en un momento dado, no son más importantes que todo lo que la empresa ha hecho y en la realidad está haciendo.

Ansoff (1976), define la estrategia como la dialéctica de la empresa con su entorno. Este autor considera que la planeación y la dirección estratégica son conceptos diferentes, plantea la superioridad del segundo. De igual manera Tabatony y Janiu en 1975 plantean que es el conjunto de decisiones que determinan la coherencia de las iniciativas y reacciones de la empresa frente a su entorno. Los escritores Hoffer y Schendel en 1978 señalan que estrategia es la característica básica del match que una organización realiza con su entorno.

Todos los autores citados defienden la idea de la teoría de la competencia o rivalidad lo que evidencia la influencia del término y su origen militar, esta idea se acentúa en 1982 con la obra de Porter sobre las ventajas competitivas y en 1992 con la definición de estrategia competitiva en su libro La Estrategia Competitiva la cual la define así: consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos.

1. Estrategia Global. Porter (1982).

Es establecer una estrategia para un negocio a nivel mundial, eligiendo entre varias dimensiones estratégicas. Para cada dimensión, una estrategia multidoméstica busca maximizar el desempeño mundial mediante la masificación de la ventaja competitiva local. Busca maximizar el desempeño mundial a través de la participación y la integración.

A partir de la década de los 60's se empezó a usar el término planeación a largo plazo. Subsecuentemente se han creado los términos: Planeación corporativa completa, Planeación directiva completa, Planeación general total, Planeación formal, Planeación integrada completa, Planeación corporativa, y Planeación Estratégica. Más reciente Gerencia Estratégica.

Su definición más completa debe describirse desde varios puntos de vista:

- a) El Porvenir de las decisiones actuales. La planeación estratégica observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, estas se convierten en la base para tomar decisiones presentes.
- b) Proceso. Se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas y desarrollar planes detallados para asegurar la implantación exitosa de las estrategias. Es continuo, tomando en cuenta los cambios en el ambiente.
- c) Filosofía. Es una actitud, una forma de vida; requiere dedicación para actuar con base en la observación del futuro y una determinación para planear constante y sistemáticamente como parte integral de la dirección.

- d) Estructura. Une tres tipos de planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos.

Durante los últimos treinta años, en los países industrializados, la planeación corporativa ha tenido que ver con hechos determinantes del cambio. Como resultado desde su generalizada introducción en la década de los 60's el estilo de la Planeación Estratégica ha pasado por varias fases.

Década de los 60's. Planeación para un período de estabilidad y crecimiento	Década de los 70's. Planeación para empresas en situación de ataque.	Principios de los 80's. Planeación para recortes y racionalización.	Década de los 90's. Planeación para: Crecimiento rentable. Desnormalización y privatización. Mercados mundiales.
Principales diferencias de los estilos de planificación estratégica por cada década.			
Proyecciones largo plazo. Presupuestos 5 años Planes operativos detallados. Estrategias para el crecimiento y diversificación.	Estrategias explícitas Divisiones en unidades empresariales estratégicas. Proyección explorativa. Planeación para el cambio sociopolítico. Simulación de estrategias alternativas.	La alta Gerencia esta a cargo de la estrategia. Enfoque total del negocio; elaboración y puesta en marcha de la Estrategia. Liderazgo visible ejercido por la alta Gerencia. Compromiso de los funcionarios a todos los niveles. Inversiones masivas en nuevas tecnologías.	Alta importancia a los factores del entorno. Uso de tecnologías informáticas. Incremento del cálculo de riesgos. Altas velocidades en la renovación del conocimiento. Altas velocidades en adquirir y perder ventajas competitivas.

Bounds, Grez. Beyond Total Quality Management. Toward The Emerging Paradigm, U.S.A. Edit mc Graw Hill Series Management. 1994.

Chandler (1962) estudiando las realidades de empresas como Sears, General Motors, Standard Oil hoy Chevron y DuPont, resalta los aportes a la historia empresarial, especialmente la posterior a la Segunda Guerra Mundial y definió la estrategia de una empresa como:

- La determinación de metas y objetivos a largo plazo.
- La adopción de cursos de acción para alcanzar las metas y objetivos.
- La asignación de recursos para alcanzar las metas.

Como todas las teorías responden al contexto específico en que se desarrollan, reflejan la percepción de los diferentes autores sobre la transformación de la realidad, así el pensamiento estratégico ha evolucionado a la par del desarrollo del microentorno y de las organizaciones empresariales.

Schandel y Hoger en 1978 en su libro formulación Estratégica: Conceptos Analíticos, describieron el proceso de la administración estratégica compuesto de dos etapas claramente diferenciadas:

- La de análisis o planeación estratégica y
- La de implementación del plan estratégico.

El análisis comprende según ellos, básicamente el establecimiento de metas y estrategias, mientras que la implementación es la ejecución y el control.

Una interpretación conceptual más reciente tiene como contexto el turbulento ambiente competitivo y altas velocidades en los cambios, por lo que la Planeación Estratégica hoy día se considera uno de los instrumentos más importantes para que las organizaciones puedan proyectar en el tiempo el cumplimiento de sus objetivos de largo plazo mediante el aprovechamiento de sus capacidades para influenciar el entorno y asimilar-hasta crear- las oportunidades del ambiente en beneficio de éstas.

Sin embargo la planeación estratégica no es un fin en sí misma, es el medio para concertar esfuerzos bajo un marco referencial condensado, que motive y movilice a todos los integrantes de la organización.

Es recomendable estructurar este análisis en tres niveles:

1. Medio ambiente
2. Entorno específico

3. Situación Interna

Los dos primeros niveles se sitúan en el entorno y el tercero en lo interno. Existen diversas herramientas que permiten realizar este análisis. El punto de partida es conocer que existen fuerzas internas y externas que actúan influenciando los propósitos básicos y objetivos estratégicos de la empresa. Una visión preactiva en el análisis es reconocer que se pueden llevar a cabo acciones estratégicas desde la empresa para influir estas fuerzas internas y externas.

Al realizar un análisis del entorno se analizan en detalle una serie de variables, situaciones o condiciones externas que puedan afectar de manera positiva o negativa el desarrollo de la empresa en el presente o en el futuro. En cuanto al medio ambiente es la parte que rodea a la empresa y se compone de fuerzas de carácter económico, político, social, cultural, demográfico, jurídico, ecológico y tecnológico. A fin de lograr un nivel de profundidad se analizan cada una de estas fuerzas, sin perder de vista que existe una interdependencia entre ellas.

Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter. (1982) que a continuación se describe:

Este modelo analiza la estructura de los sectores industriales que resulta de agrupar a las empresas que compiten entre si produciendo y/o comercializando productos o servicios iguales o similares. Uno de sus postulados es que en el entorno de la organización existen cinco fuerzas que determinan la rentabilidad a largo plazo de un mercado o segmento.

Esta herramienta es importante cuando se trata de diagnosticar la situación del conjunto de competidores agrupados en el sector industrial y de reconocer las habilidades estratégicas que puede tener cada empresa para crear estrategias que le permitan ventajas competitivas sostenibles a largo plazo.

Las cinco fuerzas identificadas son:

Amenaza de entrada de nuevos competidores. El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

La rivalidad entre los competidores. Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

Poder de negociación de los proveedores. Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia delante.

Poder de negociación de los compradores. Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos. Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los

sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Porter identificó seis barreras de entrada que podían usarse para crearle a la corporación una ventaja competitiva:

Economías de Escala. Supone al que las posea, debido a que sus altos volúmenes le permiten reducir sus costos, dificultar a un nuevo competidor entrar con precios bajos. Hoy, por ejemplo, la caída de las barreras geográficas y la reducción del ciclo de vida de los productos, nos obliga a evaluar si la búsqueda de economías de escala en mercados locales nos resta flexibilidad y nos hace vulnerables frente a competidores más ágiles que operan globalmente.

Diferenciación del Producto. Asume que si la corporación diferencia y posiciona fuertemente su producto, la compañía entrante debe hacer cuantiosas inversiones para reposicionar a su rival. Hoy la velocidad de copia con la que reaccionan los competidores o sus mejoras al producto existente buscando crear la percepción de una calidad más alta, erosionan esta barrera.

Inversiones de Capital. Considera que si la corporación tiene fuertes recursos financieros tendrá una mejor posición competitiva frente a competidores más pequeños, le permitirá sobrevivir más tiempo que éstos en una guerra de desgaste, invertir en activos que otras compañías no pueden hacer, tener un alcance global o ampliar el mercado nacional e influir sobre el poder político de los países o regiones donde operan.

Hoy en día en la mayoría de los países del mundo se han promulgado leyes antimonopólicas tratando por lo menos en teoría de evitar que las fuertes concentraciones de capital destruyan a los competidores más pequeños y más débiles. La creación de barreras competitivas mediante una fuerte concentración de recursos financieros es un arma muy poderosa si la corporación es flexible en la estrategia, ágil en sus movimientos tácticos y se ajusta a las leyes antimonopólicas.

No obstante su fuerza financiera, la corporación debe tener en cuenta que los pequeños competidores pueden formar alianzas o recurrir a estrategias de nichos. Aquí Sun Tzu (2004) desde el año 500 A.C. nos advierte:

“Si se efectúa un ataque en la proporción de uno contra diez hay que comparar, en primer lugar, la sagacidad y la estrategia de los generales contendientes...”

Desventaja en Costos independientemente de la Escala. Sería el caso cuando compañías establecidas en el mercado tienen ventajas en costos que no pueden ser emuladas por competidores potenciales independientemente de cual sea su tamaño y sus economías de escala.

Esas ventajas podían ser las patentes, el control sobre fuentes de materias primas, la localización geográfica, los subsidios del gobierno, su curva de experiencia. Para utilizar esta barrera la compañía dominante utiliza su ventaja en costos para invertir en campañas promocionales, en el rediseño del producto para evitar el ingreso de sustitutos o en nueva tecnología para evitar que la competencia cree un nicho.

Acceso a los Canales de Distribución. En la medida que los canales de distribución para un producto estén bien atendidos por las firmas establecidas, los nuevos competidores deben convencer a los distribuidores que acepten sus productos mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, compartir costos de promoción del distribuidor, comprometerse en mayores esfuerzos promocionales en el punto de venta, etc., lo que reducirá las utilidades de la compañía entrante. Cuando no es posible penetrar los canales de distribución existentes, la compañía entrante adquiere a su costo su propia estructura de distribución y aún puede crear nuevos sistemas de distribución y apropiarse de parte del mercado.

Política Gubernamental. Las políticas gubernamentales pueden limitar o hasta impedir la entrada de nuevos competidores expidiendo leyes, normas y requisitos. Los gobiernos fijan, por ejemplo, normas sobre el control del medio ambiente o sobre los requisitos de

calidad y seguridad de los productos que exigen grandes inversiones de capital o de sofisticación tecnológica y que además alertan a las compañías existentes sobre la llegada o las intenciones de potenciales competidores.

Hoy la tendencia Porter (1982) es a la desregularización, a la eliminación de subsidios y de barreras arancelarias, a concertar con los influyentes grupos de interés político y económico supranacionales y en general a navegar en un mismo océano económico donde los mercados financieros y los productos están cada vez más entrelazados.

La estrategia es incrementalmente dinámica. Las fuentes de ventajas tradicionales ya no proporcionan seguridad a largo plazo. Las barreras tradicionales de entrada al mercado están siendo abatidas por jugadores hábiles y rápidos. La fortaleza de una estrategia dada no está determinada por el movimiento inicial, sino porque también nos anticipamos y enfrentamos a las maniobras y a las reacciones de los competidores y a los cambios en las demandas de los clientes a través del tiempo.

El éxito de la estrategia depende de que tan efectivamente pueda manejar los cambios que se presenten en el ambiente competitivo. La globalización y el cambio tecnológico están creando nuevas formas de competencia; la desregularización está cambiando las reglas de la competencia en muchas industrias; los mercados se están volviendo más complejos e impredecibles; los flujos de información en un mundo fuertemente interconectado a las empresas detectar y reaccionar frente a los competidores mucho más rápidamente.

Esta competencia acelerada implica que ya no es posible esperar por la acción del competidor para decidir como reaccionar. El nuevo grito de guerra es anticiparse y prepararse para enfrentar cualquier eventualidad. Cada movimiento de la competencia debe enfrentarse con una rápida contramaniobra, puesto que cualquier ventaja es meramente temporal.

Modelo de Diamante de Porter (1992), se basa en cuatro determinantes específicas de las naciones y en dos variables, que constituyen de manera decisiva a que un país genere y mantenga ventaja competitiva.

1. Condiciones de Factor: cantidad, habilidades y costos del personal. Abundancia, calidad, accesibilidad y costos de los recursos físicos del país como tierra, agua, depósitos minerales, bosques, energía hidroeléctrica y bancos de peces.
 - a) Nivel de conocimientos que abarca los de tipo científico, técnico y de mercado que inciden en la cantidad y calidad de los bienes y servicios.
 - b) La cantidad y el costo de los recursos de capital disponible para financiar la industria.
 - c) Los factores que repercuten directamente en la calidad de vida de la población como tipo, calidad y costo de la infraestructura para los usuarios como el sistema de comunicaciones, transporte, atención médica, etc.
2. Condiciones de la Demanda: La composición de la demanda en el mercado del país origen, las exigencias de los compradores. Tamaño y tasa de crecimiento de la demanda en el país de origen y forma en que la demanda interna se internacionaliza e impulsa los productos y servicios en el extranjero.
3. Industrias Conexas y de Sostén: Industrias de proveedores competitivos a nivel mundial que generen ventajas en las industrias secundarias mediante el acceso eficiente, oportuno y rápido a insumos rentables e industrias conexas competitivas en el ámbito internacional capaces de coordinar y compartir actividades en la cadena de valor cuando compiten o las que generan productos complementarios.
4. Estrategia, Estructura y Rivalidad de las otras compañías: Las formas en que son administradas y eligen competir, las metas que desean alcanzar y también la motivación de sus empleados y directivos y el grado de rivalidad interna, la obtención y conservación de la ventaja competitiva en la industria respectiva.

Estas cuatro determinantes de la ventaja nacional configuran en el entorno competitivo de las industrias.

Clusters o Conglomerados: masas críticas de empresas de Porter (1982), son masas críticas de empresas que actúan en industrias relacionadas, con asiento en una región. El mundo económico está dividido por un mapa, que le permite a las empresas alcanzar la competitividad en diferentes campos. De esta manera, se convierte en una herramienta para enfrentar la competencia, aunque más que enfrentarla, es relacionarse con ella.

Muchas empresas de la misma actividad económica optan por ubicarse geográficamente en lugares que le permita estar interconectados a otras empresas e industrias. Un ejemplo claro podría ser una empresa productora de cuero, ubicada en una zona donde se encuentren proveedores de sus insumos, u otras industrias con actividades similares o iguales.

De esta manera, las empresas logran disminuir factores que incrementan sus costos como la misma adquisición de materia prima, o distribución. Este nuevo concepto hace que la ventaja competitiva obtenga un nuevo rumbo y el factor relevante pase a ser la colaboración entre empresas del mismo sector económico. La ventaja competitiva lleva a los empresarios a tener un concepto claro de la importancia del uso de los insumos, y la necesidad de innovación.

Es clara la importancia de conocer los factores internos de la empresa, pero la nueva economía mundial hace necesario conocer todo lo que ocurre en el entorno, y saber manejar el ambiente en el cual se desempeña la empresa. Según Porter, un nuevo desafío se encuentra en la oficina del gerente, y este es innovar para que el éxito este de la mano con la ubicación geográfica de la empresa.

Se debe tener claro que la situación espacial de las organizaciones es importante para reducir costos, llegar al mercado, conocer la industria etc., pero lo que realmente hace que la empresa alcance una competitividad superior a las otras de su sector, es la innovación en el manejo de estrategias que permitan aumentar la curva de valor de la

empresa. Un cluster es una alternativa de organización sólida, permitiendo obtener ventajas como flexibilidad, eficacia y eficiencia en las diferentes actividades económicas. Esta es otra alternativa para enfrentar la competencia; se aumentan los recursos competitivos, hace que la empresa aprenda a convivir con otras organizaciones, basándose en la cooperación.

Cadena de Valor Porter (1985), introdujo el concepto que permite realizar un análisis interno de la empresa. Al presentar sus ideas, le dio crédito al trabajo que Mckinsey & Co. Había hecho al comienzo de la década de los 80's sobre el concepto de los sistemas empresariales. Consideraba que una empresa era una serie de funciones (mercadeo, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo, etc.) y que la manera de entenderla era analizando el desempeño de cada una de ellas con relación a las ejecutadas por la competencia.

La sugerencia de Porter fue que había que ir más allá del análisis de un nivel funcional tan amplio y que era necesario descomponer cada función en las actividades individuales que la constituían, como paso clave para distinguir entre los diferentes tipos de actividades y sus relaciones entre sí.

El punto de partida del concepto del análisis de la cadena de valor de Porter lo encontramos en su primer libro Estrategia Competitiva (1980), donde identificaba dos fuentes separadas y fundamentales de ventaja competitiva: liderazgo en costo bajo y la diferenciación. Enfocó su nuevo concepto, argumentando que el liderazgo en costo bajo o la diferenciación dependía de todas aquellas actividades discretas que desarrolla una empresa y que separándolas en grupos estratégicamente relevantes la gerencia podría estar en capacidad de comprender el comportamiento de los costos, e identificar fuentes existentes o potenciales de diferenciación.

Define el valor como la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio. La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual

descompone una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en las actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa se desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan.

Una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos:

- Actividades primarias. Tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística y comercialización y los servicios de post-venta.
- Actividades de soporte a las actividades primarias, como son la administración de los recursos humanos, las de compra de bienes y servicios, las de desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de proceso e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).
- Margen. La diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

El análisis de la cadena de valor es una herramienta gerencial para identificar fuentes de ventaja competitiva, el propósito es identificar las actividades de la empresa que pudieran aportar una ventaja competitiva. Aprovechar esas oportunidades dependerá de la capacidad de la empresa para desarrollar a lo largo de la cadena de valor y mejor que sus competidores, las actividades competitivas cruciales.

Se resaltan tres tipos de actividad:

- Actividades directas. Son aquellas directamente comprometidas en la creación de valor para el comprador. Son variadas y dependen del tipo de empresa. Por ejemplo las operaciones de la fuerza de ventas, el diseño de productos, la publicidad, el ensamblaje de piezas, etc.

- Actividades indirectas. Son aquellas que le permiten funcionar de manera continua a las actividades directas, como el mantenimiento y la contabilidad.
- Aseguramiento de la calidad. Tienen que ver con el desempeño de todas las actividades de la empresa.

El autor fue más allá del concepto de la cadena de valor, extendiéndolo al sistema de valor, considerando que la empresa esta inmersa en un conjunto de complejo de actividades ejecutadas por un gran número de actores diferentes. Este punto de vista nos lleva a considerar al menos tres cadenas de valor adicionales a la que describimos como genérica:

Las cadenas de valor de los proveedores. Crean y le aportan los abastecimientos esenciales a la propia cadena de valor de la empresa.

- Los proveedores incurren en costos al producir y despachar los suministros que requiere la cadena de valor de la empresa.
- El costo y la calidad de esos suministros influyen en los costos de la empresa y/o en sus capacidades de diferenciación.

Las cadenas de valor de los canales. Mecanismos de entrega de los productos de la empresa al usuario final o al cliente.

- Los costos y los márgenes de los distribuidores son parte del precio que paga el usuario final.
- Las actividades desarrolladas por los distribuidores de los productos o servicios de la empresa afectan la satisfacción del usuario final.

Las cadenas de valor de los compradores. Fuente de diferenciación por excelencia, puesto que en ellas la función del producto determina las necesidades del cliente.

El Diagnóstico de las Capacidades Competitivas. Indicando al gerente que:

- Debe construir una cadena de valor con las actividades de su empresa.

- Examinar las conexiones que hay entre las actividades internas desarrolladas por la empresa y las cadenas de valor de clientes, canales y proveedores.
- Identificar aquellas actividades y capacidades claves para llevarle satisfacción a los clientes y ser exitoso en el mercado.
- Utilizar un benchmarking para hacer las comparaciones internas y externas que le permitan:

Evaluar que tan bien está la empresa desarrollando sus actividades.

Comparar las estructura de costos de la empresa con la de sus rivales.

Evaluar cómo encaja la cadena de valor de la empresa dentro del sistema de valor de su industria.

Ajustar y mejorar su cadena de valor para reaccionar a los movimientos estratégicos y tácticos de sus competidores en sus cadenas de valor.

Deberá entonces ser claro para el gerente que las cadenas de valor de las otras empresas de su industria dependerán de la trayectoria de éstas, de sus estrategias, de sus habilidades y que la ventaja competitiva no surge solamente del interior de su empresa, sino también fuera de ésta.

El costo de desarrollar cada una de las actividades de una cadena de valor puede fluir desde atrás o hacia delante en la cadena, dependiendo de dos tipos de factores:

- Los conductores de costos estructurales.
 - Las economías de escala.
 - Los efectos de la curva de experiencia.
 - Las exigencias tecnológicas.
 - La intensidad de capital.
 - La complejidad de la línea de producción.
- Los conductores de costos realizables.
 - El compromiso de la fuerza de ventas con el mejoramiento continuo.
 - Las actitudes y las capacidades con respecto a la calidad.
 - El ciclo de tiempo para lanzar nuevos productos al mercado.
 - La eficiencia para diseñar y ejecutar los procesos empresariales internos.

La eficiencia de la empresa en trabajar con proveedores, distribuidores y/o con clientes en la reducción de costos.

La obtención de información para este propósito es una tarea formidable, pues requiere descomponer la información de la contabilidad de costos departamentales en el costo de ejecución de actividades específicas adoptar el sistema de costeo basado en actividades (ABC). Al adoptar el costeo ABC se puede “rastrear” en vez de asignar como en el sistema contable tradicional, los costos de tareas específicas y de las actividades de la cadena de valor.

Algunos usos de la cadena de valor

- **Análisis estratégico de costos.**
 1. Identifica la cadena de valor de la empresa y “rastrea” los costos relacionados con las actividades y sus categorías (Costeo ABC).
 2. Establece los elementos claves que dirigen los costos hacia cada actividad de valor.
 3. Identifica las cadenas de valor de los competidores y determine sus costos relativos y el origen de las diferencias en costos con su empresa.
 4. Desarrolla una estrategia para reducir costos, controlando los conductores de costos o remodelando su propia cadena de valor.
 5. Asegura que las reducciones de costos no erosionen la diferenciación y si lo hacen que sea una decisión consciente.
 6. Comprueba si las reducciones de costos son sostenibles.
 7. Tiene en cuenta que las acciones estratégicas para eliminar una desventaja en costos, necesariamente debe estar ligada a precisar dónde se originó la diferencia en costos.
- **Determinación de la base para diferenciar.**
 1. Determinar con precisión quién es realmente su comprador.
 2. Identificar la cadena de valor del comprador para poder evaluar el impacto de las decisiones de su empresa.

3. Determinar y jerarquizar el criterio de compra de su cliente para conocer el valor que éste le asigne a sus determinaciones.
4. Evaluar las fuentes actuales y potenciales de diferenciación, determinando cuál de las actividades de valor están impactando los criterios de compra de sus clientes.
5. Determinar el costo de las fuentes de diferenciación.
6. Estructurar la cadena de valor para agregarle el mayor valor en relación con el costo.
7. Comprobar la sostenibilidad de la estrategia de diferenciación frente a las barreras de entrada y la lealtad de sus clientes.
8. Reducir costos en aquellas actividades que no afecten su estrategia de diferenciación.

Las Cadenas de Valor en la Nueva Economía Digital.

Downes y Mui, (1998) dicen:

“Las nuevas fuerzas de la digitalización, de la globalización y de las desregularización están destruyendo las cadenas de valor de empresas de gran trayectoria. En industrias tan variadas como la banca, los seguros, las empresas de servicios públicos, la ventaja competitiva esta siendo borrada por los nuevos y a veces inesperados competidores que usan como arma letal las aplicaciones de la tecnología digital para alterar radicalmente la ecuación. Para responder efectivamente, las empresas amenazadas deben hoy en día repensar totalmente sus cadenas de valor en vez de optimizarlas.”

Es un hecho que muchas empresas, en forma premonitoria, están destruyendo sus cadenas de valor. Reconocen que el cambio ya llegó y que hará obsoletas sus infraestructuras, que es el fin del viejo modelo. Estas empresas están usando la tecnología digital para romper con las normas, implícitas o explícitas, que decían como se compraban o se vendían los bienes y servicios. Están creando nuevas formas de relacionarse con clientes y competidores mediante la inversión en costosos procesos de

automatización o facilitándoles sus propias herramientas digitales a sus clientes para que las usen, evolucionando en una forma no usual en su industria. La esperanza de esas organizaciones es que rompiendo sus cadenas y construyendo otras ajustadas a los nuevos tiempos, evitarán que otros les tomen la delantera y les destruyan sus cadenas de valor basadas en los modelos lineales tradicionales.

La Matriz de Crecimiento-Participación. Durante la década de los años 60's se desarrollaron varias técnicas para analizar las operaciones de una empresa diversificada y verla como un portafolio de negocios. Estas técnicas aportaban un marco de referencia para categorizar los diferentes negocios de una empresa y determinar sus implicaciones en cuanto a asignación de recursos. Vamos a esbozar una de las técnicas más usadas, la cual es identificada como creación de The Boston Consulting Group (BCG): el matriz crecimiento-participación.

La matriz crecimiento-participación se basa en dos dimensiones principales:

1. El índice de crecimiento de la industria, que indica la tasa de crecimiento anual del mercado de la industria a la que pertenece la empresa.
2. La participación relativa en el mercado, que se refiere a la penetración en el mercado de la Unidad Estratégica de Negocios con relación a su competidor más importante. Se divide en alta y baja y se expresa en escala logarítmica.

Aparece aquí el concepto de Unidad Estratégica de Negocios (UEN) la cual tiene tres características:

1. Es un solo negocio de la empresa o un conjunto de sus negocios relacionados entre sí, al que la empresa puede hacerle planeamiento separadamente del resto de la compañía.
2. Tiene sus propios competidores.
3. La unidad está a cargo de un gerente responsable de su operación y de sus resultados económicos, a quien la casa-base le asigna objetivos de planeación estratégica y recursos apropiados.

La matriz crecimiento-participación busca establecer dos aspectos:

1. La posición competitiva de la unidad estratégica de negocios dentro de su industria.
2. El flujo neto de efectivo necesario para operar la unidad estratégica de negocios.

La matriz crecimiento-participación parte del principio que está operando la curva de experiencia y que la empresa con la participación de mercado más grande es a la vez líder en costos totales bajos. Esta dividida en cuatro cuadrantes. La idea es que cada Unidad Estratégica de Negocios que se ubique en alguno de estos cuadrantes tendrá una posición diferente de flujo de fondos, una administración diferente para cada una de ellas y una posición de la empresa en cuanto que tratamiento debe darle a su portafolio.

Las unidades estratégicas de negocios se categorizar, según el cuadrante donde queden ubicadas en estrellas, signos de interrogación, vacas lecheras y perros. Sus características son las siguientes:

- Ubicadas las unidades estratégicas de negocios dentro de la matriz crecimiento-participación, el siguiente paso que da la empresa es estructurar sus negocios, sostenerlos, ordeñarlos o eliminarlos.
- El análisis de las unidades estratégicas de negocios no debe hacerse en forma estática. El escenario debe ser dinámico para ver donde estaban las unidades estratégicas de negocios en el pasado en el pasado, dónde están ahora y dónde se prevé que estén en el futuro.
- Las unidades estratégicas de negocios con futuro tienen un ciclo de vida: comienzan siendo signos de interrogación, pasan luego a ser estrellas, se convierten después en vacas lecheras y al final de su vida se vuelven perros.

Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Ansoff (1976).

El análisis FODA (siglas en inglés SWOT) son usadas para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con la información que posea sobre un negocio, para evaluar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

Este tipo de análisis represente un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares del negocio y el entorno en el cual éste compite. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc.

Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado de este análisis, son de utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que diseñe y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios. Este debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito del negocio, resaltando las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

Lo anterior significa que el análisis consta de dos partes: una interna y otra externa. La interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de su negocio, aspectos sobre los cuales se tiene algún grado de control. La parte externa mira las oportunidades que ofrecen el mercado y las amenazas que debe enfrentar su negocio en el mercado seleccionado. Aquí se tiene que desarrollar toda una capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales se tiene poco o ningún control directo.

Fortalezas y Debilidades

Se deben considerar áreas como las siguientes:

Análisis de recursos. Capital, recursos humanos, sistemas de información y activos fijos e intangibles.

Análisis de actividades. Recursos gerenciales, recursos estratégicos, creatividad.

Análisis de riesgos. Con relación a los recursos y a las actividades de la empresa.

Análisis de portafolio. La contribución consolidada de las diferentes actividades de la organización.

Se deben hacer preguntas como éstas:

¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos donde usted cree que supera a sus principales competidores?

¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos donde usted cree que sus competidores la superan?

Al evaluar las fortalezas de una organización, se debe tener en cuenta que éstas se pueden clasificar así:

1. Fortalezas Organizacionales Comunes. Cuando una determinada fortaleza es poseída por un gran numero de empresas competidoras. La paridad competitiva se da cuando un gran número de empresas competidoras están en capacidad de implementar la misma estrategia.
2. Fortalezas Distintivas. Cuando una determinada fortaleza es poseída solamente por un reducido número de empresas competidoras. Las empresas que saben explotar su fortaleza distintiva, generalmente logran una ventaja competitiva y obtienen utilidades económicas por encima del promedio de su industria.

Las fortalezas distintivas podrían no ser imitables cuando: Su adquisición o desarrollo pueden depender de una circunstancia histórica única que otras empresas no pueden copiar. Su naturaleza y carácter podría no ser conocido o comprendido por las empresas competidoras. (Se basa en

sistemas sociales complejos como la cultura empresarial o el trabajo en equipo).

3. Fortalezas de imitación de las fortalezas distintivas. Es la capacidad de copiar la fortaleza distintiva de otra empresa y de convertirla en estrategia que genere utilidad económica. La ventaja competitiva será temporalmente sostenible, cuando subsiste después que cesan todos los intentos de imitación estratégica por parte de la competencia.

Al evaluar las debilidades de la organización se debe tener en cuenta que se está refiriendo a las que le impiden a la empresa seleccionar e implementar estrategias que le permitan desarrollar su misión. Una empresa tiene una desventaja competitiva cuando no está implementando estrategias que generen valor mientras otras firmas competidoras si lo están haciendo.

4. Oportunidades y amenazas. Las oportunidades organizacionales se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos desempeños. Las amenazas organizacionales están en aquellas áreas donde la empresa se encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño.

Se debe considerar:

- a) Análisis del entorno. Estructura de la industria. (Proveedores, canales de distribución, clientes, mercados, competidores).
- b) Grupos de interés. Gobierno, instituciones públicas, sindicatos, gremios, accionistas, comunidad.

El entorno visto en forma más amplia. Aspectos demográficos, políticos, legislativos, accionistas, comunidad.

El entorno visto en forma más amplia, Aspectos demográficos, políticos, legislativos, etc.

Se debe de preguntar lo siguiente:

- a) ¿Cuáles son realmente las mayores amenazas que enfrenta en el entorno?
- b) ¿Cuáles son las mejores oportunidades que tiene?

Modelo de Igor Ansoff (1976) es el que realiza un análisis estratégico tanto interno como externo considerando:

1. Enlazar la situación actual de la empresa con el largo plazo.
2. Maneja los tres niveles estratégicos: Corporativo, negocio, funcional (Operativo).
3. Segmentación estratégica a través de áreas de negocios estratégicas.
4. Monitoreo continuo externo e interno.
5. Es apropiado para entornos globales y dinámicos.
6. Evalúa lo interno y externo de la empresa.
7. Ha sido validado y probado en diversos países del mundo.
8. Evita las sorpresas.

Este modelo mide los niveles de turbulencia en la empresa la cual es la medida integrada por el grado de novedad de los retos y su velocidad en relación con el tiempo de respuesta de la empresa.

Los factores que se estudian en este modelo son: Turbulencia del medio ambiente, estrategias y capacidades. Los factores que determinan el nivel de turbulencia son:

- a) Nivel de mercado.
- b) Variables de éxito
- c) La novedad de los principales retos que afronta la dirección
- d) Posibilidad de prever los acontecimientos
- e) La velocidad del cambio

La turbulencia puede ser negativa cuando amenaza a la empresa y de manera positiva que es la que presenta oportunidades a la empresa.

La metodología que sigue este modelo es:

- Determinación de un cuestionario que nos defina los niveles de turbulencia a del medio ambiente El grado de agresividad estratégica y capacidades (estructura, mercadotecnia y administración).
- Diagnóstico estratégico en base al cuestionario y al a información proporcionada por la empresa.

- Determinación de la media aritmética para ser vaciada la información en la gráfica de Lickert para el diagnóstico.
- Determinación de las estrategias (prescripción) para alcanzar el perfil estratégico.

CAPÍTULO III

Metodología

El estudio se llevo a cabo en el Hospital Internacional Bio Care S.A. de C.V., en la ciudad de Tijuana B.C.

El propósito fue realizar un análisis situacional y diagnóstico estratégico a la empresa incluyendo los modelos estratégicos: El Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter, El Modelo del Diamante de Porter, Análisis del Cluster, Cadena de Valor, Matriz de Crecimiento y Participación, Análisis FODA, y el Modelo Igor Ansoff para conocer el medio ambiente, agresividad, capacidades y ventajas competitivas de la empresa.

Para la aplicación de los primeros seis modelos, se trabajó conjuntamente con el gerente de la empresa, ya que es el fundador de la misma y conoce todas las áreas. Para estos modelos no es necesario aplicar un cuestionario.

El Modelo de Igor Ansoff consiste en un cuestionario de preguntas de opción múltiple con cinco respuestas respecto a las variables que se miden.

El instrumento consta de seis partes:

1. Medio Ambiente
2. Agresividad
3. Cultura
4. Estructura
5. Mercadotecnia
6. Administración

Se eligieron 10 personas que ocupan puestos claves en la empresa, y que conocen el tema que se va a tratar. Una vez obtenido los resultados, se sumaron las respuestas y se dividieron entre el número de preguntas de cada parte, se saca el promedio y se elabora una grafica de Lickert para obtener el perfil actual de la empresa.

El siguiente paso es realizar el plan de acción.

Aplicación de los Modelos

Modelo de las 5 fuerzas competitivas.

Rivalidad entre los competidores: La competencia que existe es leal con los hospitales que ofrecen los mismos servicios a IBC, ya que existe cooperación entre las empresas en el momento de referir pacientes, intercambio de medicamentos o utensilios médicos. Sin embargo, dado que el crecimiento del sector es lento, existe pugna por obtener una cuota de mercado. Entre los competidores, se encuentran: Hospital Oasis, ubicado en Playas de Tijuana; SANOVIV, ubicado en la carretera de cuota Rosarito-Ensenada; la clínica Bio-Medical Center, ubicado en la Avenida General Ferreira;

Productos Sustitutivos:

Se consideran productos sustitutivos a los Hospitales, Clínicas, Consultorios Médicos, o bien Spas, donde los clientes busquen tratamiento para sus enfermedades y que se le oriente para mejorar su régimen alimenticio.

Amenaza de entrada de nuevos competidores:

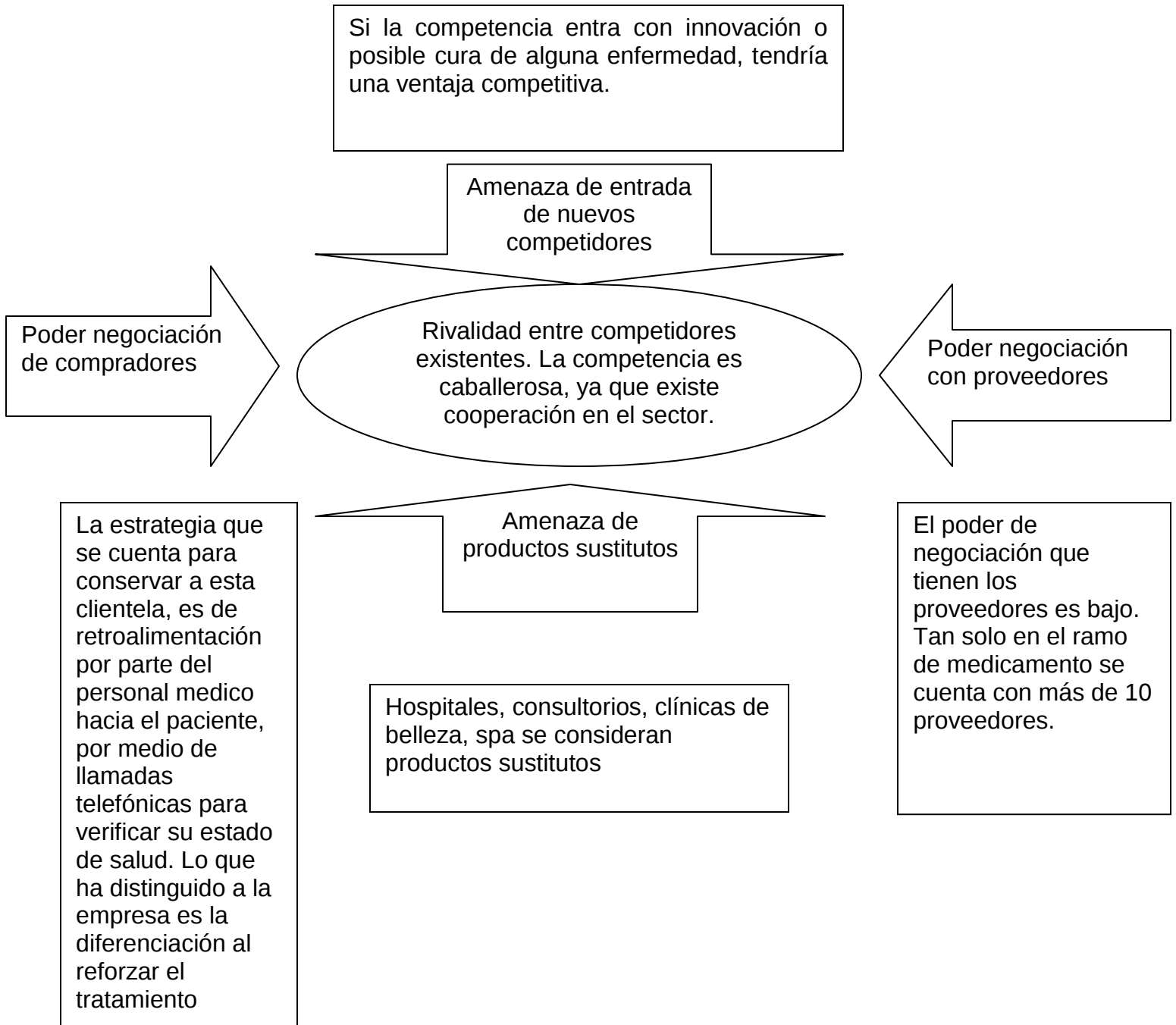
- a) Economías de Escala. No existen economías a gran escala ya que en lo referente al cuidado de la salud, la empresa ofrece un tratamiento específico para cada persona, por lo que no se puede producir a grandes volúmenes. La competencia si desea entrar, el reducir precios no sería una estrategia razonable; sin embargo, entrar con innovación en tratamientos contra enfermedades, o hasta la cura, es una amenaza.
- b) Diferenciación del producto. El Hospital IBC fue de los primeros en establecerse en Tijuana. Antes llamado American Biologics, logró en los 80's posicionarse en el mercado con sus tratamientos innovadores. En la actualidad se sigue apoyando con esta estrategia de diferenciación, brindando servicio mediante una línea telefónica gratuita 800 donde el paciente puede comunicarse con su médico.
- c) Inversión de Capital. Se invierte en investigación sobre nuevos tratamientos contra enfermedades; así como equipo de diagnóstico, equipo de cómputo, y renovación de instalaciones. Así mismo, se requiere capital para promocionar los servicios del hospital en convenciones y congresos en Estados Unidos.
- d) Desventajas de coste independientemente del tamaño. La empresa cuenta con suplementos vitamínicos y homeopáticos patentados y registrados en Estados Unidos. Tiene en su propiedad fórmulas de elaboración de los medicamentos utilizados en los tratamientos.
- e) Acceso a canales de distribución. El hospital IBC tiene convenio con una compañía estadounidense la cual promueve los servicios en Estados Unidos enviando panfletos informativos sobre los servicios del hospital, y una línea telefónica gratuita 800 en donde se anima a los futuros pacientes a que hablen con el médico que resuelva las posibles preguntas sobre el tratamiento. Se cuenta también con una página de Internet. Se hace acto de presencia en convenciones, congresos, y pláticas organizadas por los mismos pacientes que han estado en el hospital.

f) Políticas del Gobierno. Existen estándares, reglamentos, permisos por parte del Gobierno, Secretaria de Salud para establecer un Hospital. Los cambios o implementación de Nuevas Normas Oficiales Mexicanas Disposiciones aplicables a Hospitales.

Poder de negociación de los proveedores. El poder de negociación que tienen los proveedores es bajo ya que tan solo en la localidad se cuenta con más de 10 tan sólo del sector farmacéutico. Por mencionar algunos tenemos mayoristas de medicamento: Fármacos Especializados, Farmacia Milenio, Pey Pharma, Farmacia Paraíso, Farmacias Gusher, Trabamedh, Pisa. Se tiene una política en establecimientos de fijación de precios, de crédito, descuentos; sin embargo con cada proveedor se maneja distintos plazos de pago

Poder de negociación de los compradores. El 90% de los clientes provienen de Estados Unidos, ya que debido al tiempo que se tiene establecido, se ha creado una lealtad al servicio que ofrece el hospital. La estrategia que se cuenta para conservar a esta clientela, es de retroalimentación por parte del personal médico hacia el paciente, por medio de llamadas telefónicas para verificar su estado de salud. Lo que ha distinguido a la empresa es la diferenciación al reforzar el tratamiento por medio de cambios en la alimentación del paciente, así como tomar suplementos vitamínicos

Cuadro No. 1 Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter aplicado al Hospital Internacional Bio Care S.A. de C.V.



Modelo Diamante de Porter.

Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas. Fué la primera empresa en innovar el servicio médico enfatizando la importancia del cambio de alimentación en el paciente para mejorar su estado de salud.

No existe rivalidad entre las empresas con características similares en cuanto servicio, sino una cooperación continúa.

La estrategia que ha elegido el Hospital IBC para obtener una ventaja competitiva en el sector, es ofrecer servicios médicos apoyándose en los cambios alimenticios del paciente para su mejora; así como uso de suplementos vitamínicos y minerales.

La relación con el cliente es continua, personalizada, y estrecha entre el médico y el paciente a través de una constante comunicación por medio de correos electrónicos o bien llamadas telefónicas realizadas por el médico cada tres meses para verificar la condición de salud del paciente.

Condiciones de los factores. Se cuenta con mano de obra especializada, ya que el personal médico y enfermeras tiene más de veinte años de experiencia en el sector salud; se han dedicado a la investigación y capacitado constantemente en su área. Es bilingüe, necesario por el gran porcentaje de clientela estadounidense que se recibe.

En cuanto a recursos materiales se cuenta con todo lo necesario para diagnóstico y tratamiento de enfermedades: sala de cirugía, de rayos x, contratos con médicos especialistas, servicios dentales; así como medios de transporte, servicio de Internet, de lavandería. Las habitaciones cuentan con televisión por cable, cajas de seguridad, utensilios para aseo personal.

La inversión de capital es constante, se destina a la innovación de nuevos tratamientos y mejoras a las instalaciones del edificio.

Condiciones de la demanda. Los clientes desean lo mejor para su salud, tanto en innovación en tratamiento para enfermedades, así como calidad en el servicio, higiene en las instalaciones, y sobre todo que el médico se involucre en la incertidumbre del paciente por su enfermedad.

Es por esto que la empresa elabora un protocolo de tratamiento para cada paciente, que incluya primordialmente cambios en su alimentación así como el tomar suplementos vitamínicos. El cliente es exigente, sobre todo el que viene de Estados Unidos, por lo tanto se debe mantener estándares de calidad similares a los de este país.

Sectores afines y auxiliares. Los sectores conexos con los que se tiene una relación estrecha es la industria farmacéutica. Se tiene una excelente relación y continuamente están innovando productos. Desafortunadamente el precio de

estos productos es alto, o bien ciertos productos no se encuentran disponibles en el mercado. Otro sector con el que se relaciona es el de turismo, ya que los clientes de Estados Unidos, desean conocer los atractivos de la ciudad, así como realizar compras.

Otro sector afín, es el formado por los Spa, quienes cuentan con servicios de tratamientos corporales como lo son masajes, que los pacientes buscan al ser una manera de relajarse. Cuentan también con servicios para establecer regímenes alimenticios.

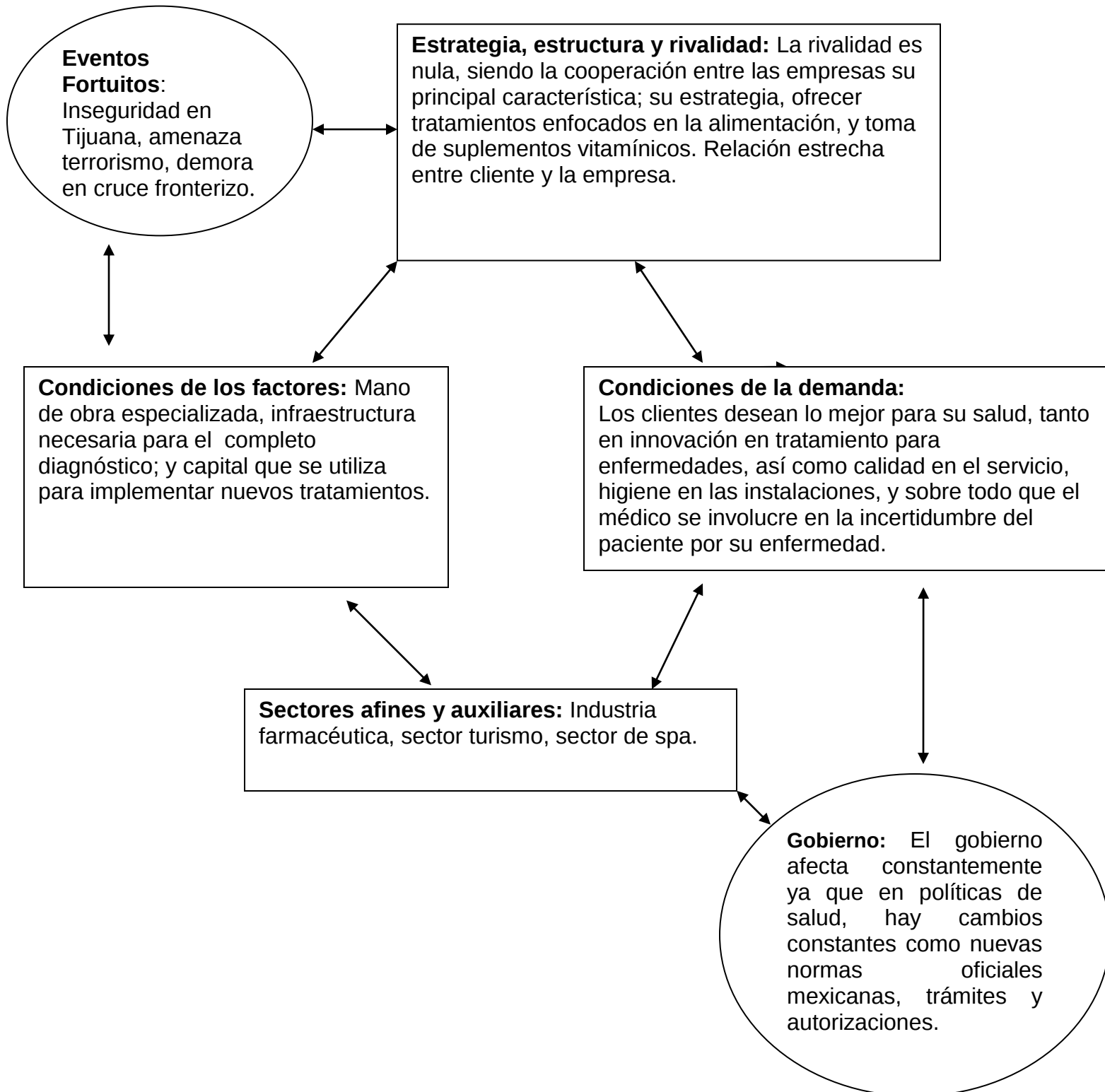
Gobierno. El gobierno establece la Norma Oficial Mexicana NOM-197-SSA-2000 con los requisitos mínimos de infraestructura y equipamiento de hospitales y consultorios de atención médica especializada. Son necesarias licencias, autorizaciones, registros, permisos y certificados por la comisión federal para la protección contra riesgos sanitarios; es necesario un cuadro básico de medicamento, instrumental y equipo médico, material de curación y auxiliares de diagnóstico, esto último estipulado por la Secretaría de Salud.

Eventos fortuitos. Estos eventos pueden afectar a la empresa, propiciando cambios en la ventaja competitiva que se tiene ganada es: por ejemplo, la inseguridad que se ha suscitado en los últimos meses en Tijuana, provocando en la gente miedo a salir. Los mismos medios de comunicación han desprestigiado a la ciudad.

Por la ubicación de la empresa, situarse en la frontera con Estados Unidos, un evento fortuito como lo es un 9/11, la constante amenaza de terremoto hacia Estados Unidos, provocan que el paciente que viene de este país, quiera desplazarse a otro; la demora en el cruce de las garitas internacionales, provoca que los clientes que vienen de California, desistan de su visita a la ciudad.

Las devaluaciones económicas, fortalecen o debilitan la moneda, beneficiando o bien perjudicando los precios que la empresa establece, ya que se utiliza el dólar.

Cuadro No. 2 Modelo del Diamante de Porter aplicado al Hospital Internacional Bio Care S.A. de C.V.



Clusters.

La Secretaria de Desarrollo Económico de Baja California elaboró un estudio estratégico, conformando el Cluster de Servicios Médicos en Baja California. La aplicación de los Clusters, determina que el Hospital IBC pertenece a este conglomerado, relacionándose con los sectores de Consultorios, Laboratorios, Industria Farmacéutica, Escuelas e Instituciones Gubernamentales.

Empresas.

Negocios y proveedores de equipos relacionados con la industria farmacéutica.

Laboratorios de diagnóstico: rayos x, ultrasonido, tomografías,

Consultorios médicos especialistas y dentistas.

Empresas proveedoras de equipo desechable, jeringas, soluciones.

Bancos de sangre.

Proveedores de camas de hospitales.

Laboratorios clínicos y patología.

Escuelas.

Proveedoras de profesionistas médicos, administrativos y enfermeras.

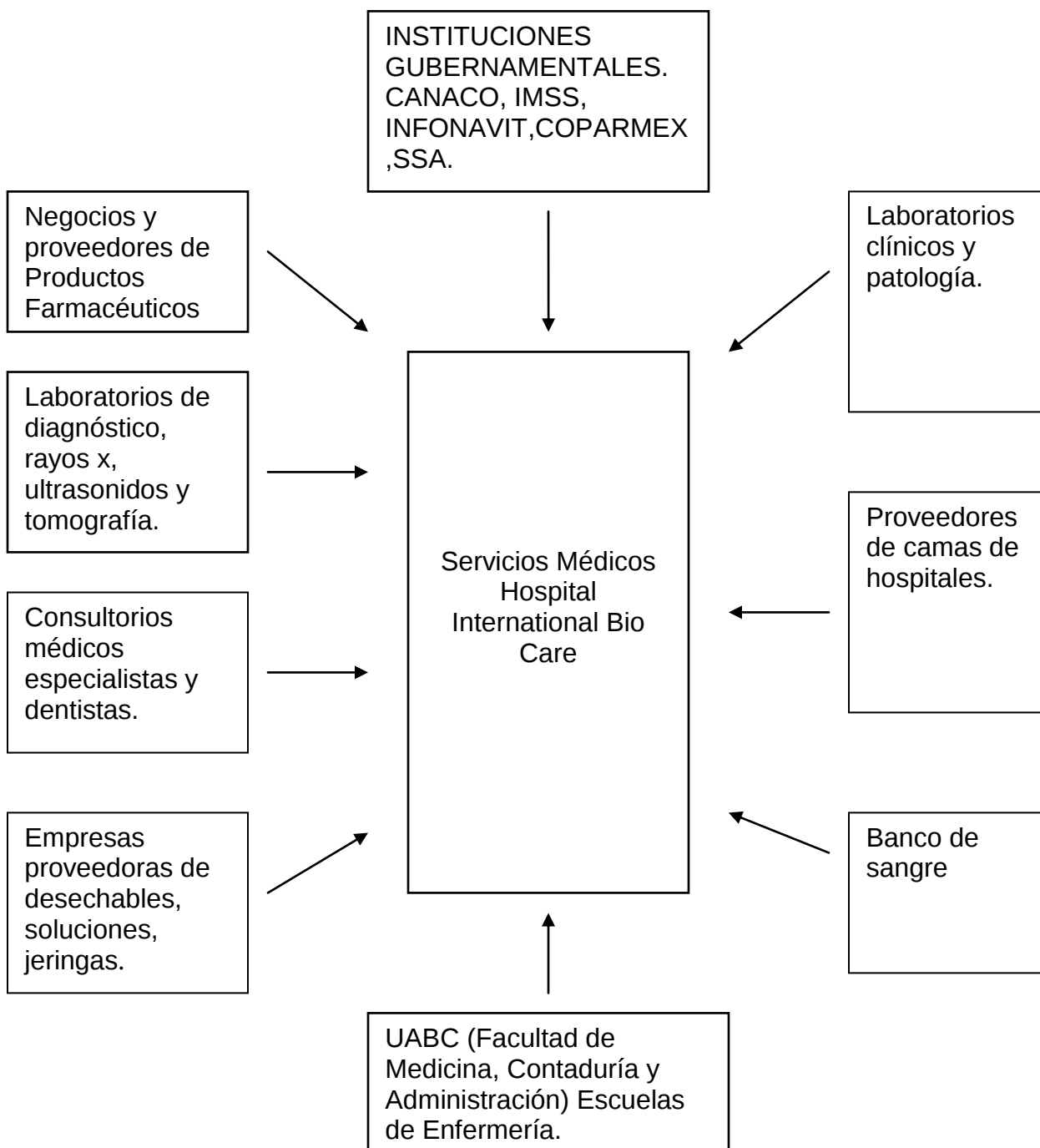
UABC. Escuela de medicina. Se imparte la materia de medicina alternativa como materia optativa en el semestre de, lo que significa que la Universidad tiene clara la importancia que esta tomando los tratamientos donde la alimentación es fundamental.

Politécnico nacional. Proporciona educación a enfermeras.

Instituciones Gubernamentales.

IMSS, INFONAVIT, SSA, CANACO, COPARMEX.

Cuadro No. 3 Clusters para determinar el conglomerado al cual pertenece el Hospital International Bio Care S.A. de C.V.



Estrategias Genéricas.

La estrategia de ***diferenciación*** ha sido la que ha prevalecido en un periodo largo. La filosofía que se le ofrece al paciente, de que su tratamiento es diferente a otro, y que a través de alimentación y suplementos vitamínicos, reforzara su sistema inmune para combatir la enfermedad que presente.

Cuadro No. 4 Matriz de Crecimiento-Participación o Estrategias Genéricas.

VENTAJA COMPETITIVA	
Periodo corto	
Periodo largo	Su estrategia ha sido diferenciación. El hecho de ofrecer además del tratamiento de la enfermedad, el reforzar la salud por medio de la alimentación y uso de suplementos ha hecho que permanezca esta estrategia en un período largo.

Cadena de valor.

Actividades Primarias.

Logística Interna. Recepción del paciente, consulta con el médico, tratamiento, valoración por parte de médico, alta del paciente.

Operaciones. Las operaciones internas del hospital pueden considerarse en si el tratamiento que recibe el paciente de acuerdo a su enfermedad.

Logística Externa. Se cuenta con una empresa en Estados Unidos, la cual colabora con promover los servicios del hospital a través de convenciones y congresos; así como la recepción, almacenamiento y distribución de suplementos vitamínicos; recepción y envío de pedidos de los mismos en Estados Unidos.

Mercadotecnia y Ventas. Se utiliza promoción de boca en boca por el propio paciente, se utiliza la página de Internet, se recurre a convenciones, congresos, tanto en México como en Estados Unidos. La mercadotecnia de relación es de gran apoyo, ya que una vez que el paciente se va, el médico tratante se comunica con el paciente para verificar su evolución después de su estadía en el hospital.

Servicio. La manera de mantener relación con el cliente es que el médico después de haber dado de alta al paciente, se le contacta para ver su estado de salud, haciendo hincapié en que debe regresar en un tiempo determinado para reforzar su salud.

Actividades de Apoyo.

Abastecimiento. La compra de medicamento, soluciones, material para cirugía, ropa quirúrgica; abastecimiento de sabanas, toallas, shampoo y jabón para cuartos de hospital. Camas, equipo de laboratorio, equipo de cómputo, equipo de oficina, vehículos de transporte, y edificios.

Desarrollo de tecnología. Se usan métodos de diagnóstico como rayos x, ultrasonidos, laboratorios, para valorar al paciente a su llegada. Página de Internet.

Administración de Recursos Humanos. La mayoría del recurso humano tiene la misma antigüedad que la empresa. Predomina el trabajo en equipo. Se trata de involucrar con el cliente para dar el servicio de calidez y de comprensión. Hay comunicación directa entre el personal y los directivos.

Infraestructura de la Empresa. La empresa actúa como prestadora de servicios médicos, ya que aquí se recibe al paciente y se le da tratamiento, pero el contacto primordial es la empresa llamada Internacional Health and Education. Esta misma oficina envía el presupuesto para la administración y pago de servicios del hospital conforme a las leyes y reglamentos fiscales de México. Los departamentos que conforman a la empresa son: Dirección General, Contabilidad, Médicos y Enfermeras, Administración, Mantenimiento, Transporte y Almacén.

Cuadro No. 5. Cadena de Valor

ACTIVIDADES DE SOPORTE	Infraestructura de la empresa. Actúa como prestadora de servicios de salud. Se conforma de Dirección General, Contabilidad, Administración, Mantenimiento, Transporte, Médicos, Enfermería y Almacén.					
	Recursos Humanos. Se mantiene el mismo personal con el que se comenzó el hospital. Tienen comunicación directa con Dirección General.					
	Desarrollo de tecnología. Se utilizan métodos de diagnóstico para la valoración del paciente como rayos x, ultrasonido, tomografía. Se cuenta con una página de Internet.					
	Abastecimiento. Compra de medicamento, soluciones, material para cirugía, ropa quirúrgica; abastecimiento de sábanas, toallas, shampoo y jabón para cuartos de hospital. Camas, equipo de laboratorio, equipo de cómputo, equipo de oficina, vehículos de transporte y mantenimiento de edificio.					
	Recepción del paciente, consulta con el médico, tratamiento, valoración por parte de médico, alta del paciente.	Las operaciones internas del hospital pueden considerarse en si el tratamiento que recibe el paciente de acuerdo a su enfermedad.	IHE promueve en Estados Unidos los servicios del hospital; recepción de suplementos, almacenamiento y envío de órdenes.	Publicidad de boca en boca. Convenciones y Congresos. Página de Internet. Pláticas organizadas por mismos pacientes.	Contacto telefónico o correo electrónico entre el paciente y el médico tratante para aclarar dudas.	MARGEN
ACTIVIDADES PRIMARIAS	Logística Interna	Operaciones	Logística Externa	Mercadotecnia y Ventas	Servicio	

Aplicación del Análisis FODA (Fortalezas y Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

A continuación se presenta las funciones por departamento del Hospital International Bio Care S.A. de C.V.

Dirección General

- Coordinación sobre las actividades de cada supervisor de departamento.
- Toma de decisiones y solución sobre posibles problemas que se presenten con los pacientes.
- Investigación sobre futuros tratamientos.
- Coordina asistencia de médicos a convenciones y congresos.
- Toma de decisiones del destino del presupuesto.

Departamento Administrativo

- Recepción de admisiones de paciente.
- Ingreso de datos al sistema informativo de la empresa.
- Envío de documentación a oficina de seguros (los necesarios).
- Compras insumos de empresa.

Contabilidad.

- Recepción y pago de facturas de proveedores.
- Elaboración de nómina de personal de hospital.
- Informes financieros a Dirección General.
- Elabora presupuesto requerido por el hospital.

Cuerpo Médico

- Recepción de paciente.
- Valoración de paciente.
- Prescribe tratamiento y medicamento al paciente.
- Elaboración de notas de evolución del mismo.
- Alta del paciente.
- Contacto constante con pacientes a través de línea gratuita telefónica.

Cuerpo Enfermería

- Llevar a cabo órdenes dadas por médicos
- Atención constante a pacientes.
- Coordinación de actividades diarias de pacientes

Transportación

- Transporte de llegadas y salidas de pacientes.

Mantenimiento

- Verificación y reparación en caso necesario de instalaciones, maquinaria, muebles utilizados en hospital.
- Limpieza de áreas externas e internas de hospital.

Cocina.

- Preparación de alimentos para paciente
- Elaboración de dietas según el diagnóstico del paciente.

Almacén

- Recepción de medicamento.
- Entrega de medicamento a enfermería.
- Elaboración de requerimientos de medicamento por paciente.
- Inventario de medicamento una vez por mes.

Cuadro No. 6. Fortalezas y Debilidades de la Empresa.

Dirección General	Fortalezas • Acciones correctivas inmediatas. • Accesibilidad por parte de la Dirección • Investigación constante de nuevos tratamientos para enfermedades. • Disponibilidad hacia los pacientes. • Reconocimiento mundial sobre medicina alternativa. Debilidades • Toma de decisiones de todos los departamentos. • No existe delegación de funciones. • Falta comunicación con supervisores respecto a cambios organizacionales. • Resistencia a cambios.
Departamento Administrativo	Fortalezas • Experiencia en el manejo de documentación referente a admisiones, y manejo de seguros médicos. • Se trabaja en equipo. • Personal bilingüe. Debilidades • Personal que se resiste a los cambios que se implementan. • Falta comunicación.
Contabilidad	Fortalezas • Conocimiento de área contable y fiscal. Debilidades • Se ubican en otras instalaciones. • No tienen contacto directo con el personal.
Cuerpo Médico	Fortalezas • Experiencia en el ramo de la medicina. • Capacitación constante sobre nuevos tratamientos contra enfermedades. • Bilingüe. • Comunicación constante con su paciente. Debilidades • Médicos generales y no especialistas. • Entrega tardía de órdenes medicas.

Cuerpo Enfermería	Fortalezas • Enfermeras tituladas. • Bilingües. • Experiencia en atención al cliente. Debilidades • Falta constante de capacitación. • Falta de comunicación.
Transportación	Fortalezas • Personal bilingüe. • Facilidad de trabajar bajo presión. • Amplio conocimiento de Tijuana y San Diego. • Disponibilidad de horario. Debilidades • Sobrecarga de trabajo. • Realizan actividades no relacionadas con su trabajo, ordenadas por Dirección General.
Mantenimiento	Fortalezas • Cuentan con equipo de limpieza. Debilidades • Falta de supervisión por parte del encargado de mantenimiento de las áreas. • No se cuenta con programación de actividades diaria.
Cocina	Fortalezas. • Se cuenta con menús variados preparados a diario. • Se utilizan productos orgánicos. Debilidades. • Falta comunicación. • No tienen un supervisor definido.

Cuadro No. 7. Resultados de Análisis FODA con sus respectivas alternativas de solución.

Análisis Interno	
Fortalezas Acciones correctivas inmediatas Se trabaja en equipo Comunicación constante con el cliente Bilingües	Aprovechamiento Toma oportuna de decisiones Se aumenta el conocimiento del funcionamiento de la organización. Servicio de calidad Expandir el segmento de mercado
Debilidades No existe delegación de funciones. Se invierte poco en promoción y publicidad. Falta de comunicación Resistencia al cambio	Ideas para reducirlas Definir el organigrama y elaborar un manual de funciones por departamento Destinar un porcentaje mensual de los ingresos a mercadotecnia y publicidad Juntas periódicas departamentales y con Dirección General. Capacitación sobre los cambios organizacionales implementados
Análisis Externo	
Oportunidades Ubicación geográfica Servicios de salud deficientes en Estados Unidos Competencia leal	Ideas para tomar ventaja Recalcar sobre la cercanía de San Diego con Tijuana, y obtener permisos de cruce fronterizo rápido. Publicitar la calidad del servicio a través de una campaña de mercadeo. Alianzas estratégicas con los competidores que permitirá abarcar más mercado.
Amenazas Inseguridad en la ciudad. Problemas económicos en México y Estados Unidos	Ideas para minimizarlas Reforzamiento de seguridad de las instalaciones. Elaborar un presupuesto previo que se le ofrezca al paciente. Enfatizar el uso de seguros médicos.

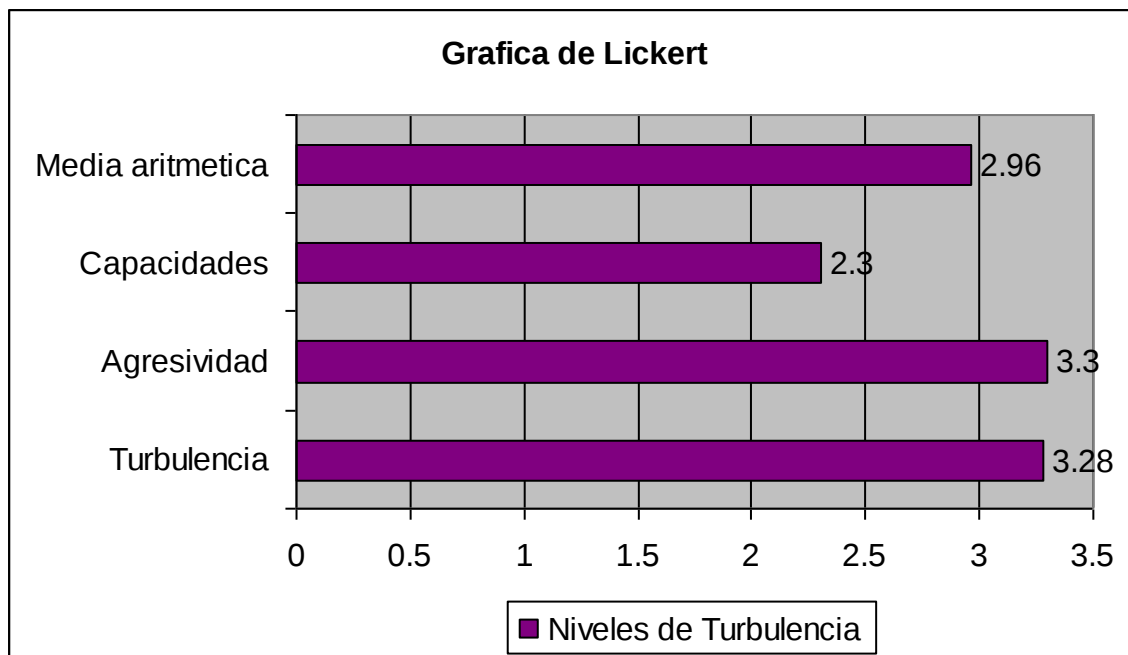
Aplicación del modelo de Igor Ansoff. Diagnóstico estratégico.

Se utilizó la metodología de Ansoff para elaborar el diagnóstico de la unidad estratégica del negocio, con respecto a su medio ambiente, agresividad estratégica y la respuesta a sus capacidades. El panorama del medio ambiente se visualiza a tres años, los resultados son los siguientes:

Cuadro No.8. Diagnóstico Estratégico.

Medio ambiente o Turbulencia	3.28
Agresividad	3.3
Capacidades	2.33
a) Cultura	2.2
b) Estructura	2.2
c) Mercadotecnia	2.7
d) Administración	2.2
	9.65
Promedio General	8.97/3=2.96

Cuadro No. 9 Gráfica de Lickert



Nivel	Pregunta	Calificaciones Individuales			Promedio	Nivel General
Nivel de Turbulencia Medio Ambiente	1.	3	3	3	3	
	2.	4	1	5	3.3	
	3.	3	3	2	2.6	
	4.	3	1	3	2.3	
	5.	2	3	4	3	
	6.	3	3	4	3.3	
	7.	4	4	3	3.6	3.28
	8.	3	3	3	3	
	9.	4	3	4	3.6	
	10.	4	4	3	3.6	
	11.	3	3	4	3.3	
	12.	5	3	4	4	
	13.	3	5	1	3	
Agresividad	14.	2	2	3	2.3	
	15.	5	3	3	3.6	
	16.	4	4	4	4	
	17.	1	5	5	3.6	3.3
	18.	5	4	4	4.3	
	19.	2	3	3	2.6	
	20.	2	4	3	3	
Nivel de respuesta de la Capacidad : Cultura	21.	2	3	3	2.6	
	22.	1	4	1	2	2.2
	23.	2	2	2	2	
Estructura	24.	1	2	2	1.6	
	25.	1	2	1	1.3	
	26.	1	4	4	3	
	27.	4	2	4	3.3	2.2
	28.	4	4	1	3	
	29.	2	2	2	2	
	30.	1	1	1	1	
	31.	2	2	5	3	
Mercadotecnia	32.	2	5	2	3	
	33.	3	4	4	3.6	
	34.	1	5	2	2.6	2.7
	35.	2	1	3	2	
	36.	1	4	5	3.3	
	37.	1	4	2	2.3	
	38.	2	4	2	2.6	
Administración	39.	3	2	2	2.3	
	40.	2	5	4	3.6	
	41.	1	4	2	2.3	
	42.	2	4	2	2.6	2.2
	43.	1	2	1	1.3	
	44.	3	3	1	2.3	
	45.	1	5	1	2.3	
	46.	1	2	1	1.3	

Capítulo IV. Resultados del Modelo Igor Ansoff.

Diagnóstico Estratégico. Modelo de Igor Ansoff.

El panorama del medio ambiente se visualizó a tres años. Se tienen los siguientes resultados:

El resultado del medio ambiente es de 3.28. Se proyecta que la estructura de mercado será de múltiple competencia, a nivel región-país; se considera que el factor clave de éxito en la mercadotecnia será la oferta de un servicio milagroso o identificar necesidades.

El resultado del análisis de agresividad es de 3.3. El objetivo de servicio de la empresa es el cliente, se mejora constantemente. La introducción de nuevos productos es baja, y el sistema de incentivos se basa en resultados anteriores.

Las capacidades arrojan un resultado de 2.33. En su cultura teniendo un resultado de 2.2, la empresa valora crecer, siendo su actitud reactiva hacia el cambio; Su estructura, resultando la cifra de 2.2, es flexible, siendo la descripción de puestos por tareas específicas, siendo su centro de poder la Gerencia General. En Mercadotecnia, 2.7, su agresividad en ventas es moderada, se desea aumentar la participación en el mercado, usando un concepto creativo en mercadotecnia. En administración, 2.2, se aceptan los riesgos conocidos, con un liderazgo autoritario; la administración de la tecnología, se utiliza el reemplazo del equipo, analizando el desempeño.

Determinación del Perfil Estratégico.

Los resultados del modelo arrojan que existe una brecha entre las capacidades con el medio ambiente y agresividad. La brecha que se presenta, requiere que se alinee a un nivel 3 para que exista una estabilidad.

Plan de Acción

A continuación se presenta un plan de acción, resultado del análisis realizado, que contiene las estrategias y metas.

Objetivo	Estrategia	Metas	Responsable	Plazo
Evaluar la estructura organizacional	Elaborar un organigrama y darlo a conocer al personal. Elaborar un manual de funciones por departamento.	Establecer autoridad en los supervisores de departamento. Delegar funciones y autoridad.	Dirección y supervisor de departamento.	3 meses
Eficientar el sistema de comunicación interna.	Agendar juntas periódicas por departamento y con dirección.	Integrar al personal en los sucesos que generen cambios en la empresa	Dirección y supervisor de departamento.	Permanente
Eliminar la resistencia a los cambios	Implementar programas de capacitación	Obtener una cultura competitiva en la empresa.	Dirección General	12 meses

CAPITULO V

Conclusiones

El modelo de las cinco fuerzas competitivas nos muestra que la competencia existente se considera caballerosa, ya que hay una cooperación constante en cuanto ayuda para intercambio de medicamentos, equipo de cirugía o bien, si algún paciente decide cambiar de lugar de tratamiento, se hacen los arreglos pertinentes para hacerlo. Puede representar una ventaja competitiva, aprovechar y hacer alianzas ya que la ayuda existe, solo es cuestión de negociarla y formar un frente en común en caso de llegar algún competidor o bien producto sustituto.

Hay bastantes productos sustitutivos, en este caso Spas, que ofrecen tratamientos enfatizando el cambio de alimentación. Es importante recalcar, que los tratamientos ofrecidos por International Bio Care son con el motivo de mejorar la calidad de vida de una persona con una enfermedad determinada y no por estética, como lo podría presentar estas empresas.

Una ventaja competitiva que tiene la empresa, es el convenio que tiene con una empresa estadounidense, la cual se encarga de promover los servicios del hospital, ya que más del 90% de los clientes provienen de este país. El poder que tienen estos compradores, es el exigir los mismos estándares de calidad en servicios de salud. Es por esto que los médicos, mantienen una comunicación constante a través de una línea 800 gratuita, donde se verifica su estado de salud siendo esta su principal estrategia.

El diamante de Porter, en su estrategia ha sido el ofrecer servicios médicos apoyándose en los cambios alimenticios del paciente, así como el uso de suplementos vitamínicos. En las condiciones de factores, se cuenta con mano de obra especializada, quien se capacita constantemente en el ramo médico; cuenta con la suficiente infraestructura para laborar y capital, que se reinvierte en innovar tratamientos que se ofrezcan al paciente y de este modo obtener una ventaja competitiva. Las condiciones de la demanda es un factor en los que ejerce gran presión, ya que desean lo mejor para su salud, los mismos estándares de calidad a los de Estados Unidos.

El sector afín, son los formados por spa, ofreciendo tratamientos corporales y regímenes alimenticios. Es necesario establecer la diferenciación que mientras el primero generalmente es obtener un beneficio estético, en la empresa el objetivo es el mejorar la calidad de vida. El gobierno ejerce gran presión en la empresa, ya que en lo que se refiere a sector salud, es estricto en cuando a los requisitos para infraestructura, autorizaciones y registros.

Los eventos fortuitos que afectan a la empresa es la inseguridad que prevalece en la ciudad, provocando que los futuros pacientes se resistan a venir a tratarse.

La cadena de valor, se divide en actividades primarias y de apoyo. Las primeras consisten en lo interno de la empresa, destacando la logística externa, apoyándose en una empresa en Estados Unidos quien se hace cargo de captar la clientela, a través de convenciones y congresos. Se utiliza la mercadotecnia de relación, por medio de contacto telefónico entre el médico y el paciente para verificar la evolución del paciente.

Entre las actividades de apoyo se tiene abastecimiento, conformado por los proveedores de donde se obtiene los medicamentos, soluciones, material quirúrgico, camas, equipo de laboratorio, equipo de oficina y computo. El desarrollo de tecnología se utiliza para diagnosticar y evaluar al paciente; el recurso humano ha sido el mismo desde la fundación de la empresa;

El hospital actúa como prestadora de servicios médicos. Recibe presupuesto para su administración y pago por los servicios prestados. Esta es la infraestructura de la empresa. La empresa pertenece al cluster de servicios médicos, teniendo contacto directo con empresas privadas, como son laboratorios de diagnóstico, consultorios médicos y especialistas, empresas proveedoras de equipos de soluciones y equipo quirúrgico, bancos de sangre, laboratorios clínicos; con escuelas y con instituciones gubernamentales.

La matriz de estrategia genérica muestra que la empresa tiene una estrategia de diferenciación en el panorama largo. El análisis FODA, muestra una ventaja en cuanto al servicio postventa que se realiza con el cliente, y el trabajo en equipo que caracteriza a la empresa. Sin embargo, estas fortalezas son opacadas por la falta de comunicación, delegación de funciones que provoca duplicidad de las mismas. Se invierte muy poco en promoción y publicidad, siendo importante este factor para captar clientes.

Del Modelo de Igor Ansoff, para determinar los niveles en los que se encuentra la empresa se determina que existe una brecha entre las capacidades con la agresividad y el medio ambiente. Por lo tanto se necesita alinearlas con estas últimas para obtener una posición adecuada.

Bibliografía.

Ansoff, Igor H. El Planteamiento Estratégico. Editorial Trillas. 1998.

Ansoff, Igor H. Mc Donnell, H.; Addison-Wilmintong, Wesley Edward J. La Dirección Estratégica en la práctica empresarial. Editorial Iberoamericana Wilmintong. 2004.

Barney Jay B., Hesterly William S. Strategic Management and Competitive Advantage. Prentice Hall 2006.

Kotler, Philip.; Dirección de Marketing. Editorial PERSON, Décima Edición. México 2001.

Porter, Michael E. Estrategia Competitiva. Editorial CECSA, México. 2004.

Porter, Michael E. Las Ventajas Competitivas de las Naciones. Editorial CECSA, México. 2004.

Porter, Michael E. Ser Competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones. Editorial DEUSTO. 2003.

Larry, Mui. The Killer Application. Harvard Business Press. U.S.A. 1998.

Mintzberg, Quinn. El Proceso Estratégico. Editorial Prentice May. 1999.

Robbins, Stephen P. y De Cenzo, David A. Fundamentos de Administración. Editorial Prentice May. 1999.

Schendel, Dan y Hofer, Charles. Strategy Formulation: Analytical Concepts. West Publishing Company. U.S.A. 1978.

Sun, Tzu. El Arte de la Guerra. Editorial Lumen S.R.L. 2004.

Harvard Business Essentials. Statetgy Harvard Business Scholl Publishing Corporation 2005.

<http://www.clustersbc.org/>

<http://www.salud.gob.mx/>

