

2.4 diagnóstico de las 5 fuerzas de Porter

2.4.1 Poder de negociación de los clientes:

Número de clientes importantes:

Según datos oficiales de la Andi, en Colombia se reciben anualmente alrededor de 30.000 pacientes que vienen en búsqueda de tratamientos quirúrgicos y/o turismo de salud, entre los destinos más destacados se encuentra Bucaramanga, Medellín, Bogotá para realizarse estos procedimientos. Se espera que en los próximos años con a la apertura de nuestros centros especializados en la atención a clientes del exterior se incremente esta cifra en un 30%

Importancia del costo de tu producto o servicio en los costos totales de tus clientes:

Debido a la poca ofertabilidad del producto debido a que es un proceso complejo, de alto riesgo y costo, hace que el producto sea más importante. La competitividad de Colombia es muy notoria, frente los precios presentados por otros países para realizarse estos procedimientos, se puede presentar un ahorro del 60% o 80% de ahorro, y para países con una moneda más fuerte que el peso, debido a la fuerte devaluación que ha sufrido frente al dólar, este porcentaje de ahorro supera el 100%.

Grado de estandarización de tu producto:

Al ser un procedimiento quirúrgico de trasplante de órgano, son muchas las variables que se deben considerar a la hora de querer hacer este procedimiento, desde tipo de sangre, compatibilidad del órgano con la persona, edad, circunstancias del trasplante. Hace que el grado de estandarización sea muy bajo.

Costos de cambio:

Los centros médicos en Colombia que realizan este tipo de procedimientos son 24 ubicados principalmente en las principales ciudades del país, la misma cantidad que Según la Dirección General de Calidad de Servicios del Ministerio de la Protección Social cuentan con la acreditación en salud. Nuestros clientes, al ser procedentes del extranjero este costo

depende en variables como del país que provengan (costo trayecto), gastos de hospedaje, por eso las grandes ciudades tendrán desventaja por sus altos costos y dificultades de movilización, ventaja competitividad que presenta Bucaramanga frente a sus competidores, al ser una ciudad más pequeña.

Amenaza de integración hacia atrás:

La posibilidad de que nuestros clientes desarrollen nuestro servicios es muy remoto, solo con una inversión extranjera directa para prestar este tipo de servicios, al ser un servicio de salud necesita cumplir muchas normas requeridas por el estado y es una alta inversión la que se debe hacer para crear este tipo de centros de salud, además de tener competidores muy fuertes totalmente arraigados a los clientes.

Amenaza de integración hacia delante:

No existe una amenaza de integración hacia adelante debió a que la fundación cardiovascular se saldría de su actividad económica.

Importancia de tu producto o servicio para asegurar la calidad de tus clientes:

Al ser procedimientos que van ligados con la salud, la calidad de vida de los pacientes, con la posibilidad de una mejor vida o de restricción incluso en casos graves de llegar a la muerte, nuestros clientes dependen mucho de la calidad de servicio que les brindemos para asegurar la calidad propia, que sería una mejor calidad de vida.

Información que manejen:

Los procesos que se realizan para este tipo de prestación de servicios son sabidos por pocos, por su alta complejidad, son pocos los doctores en el país que pueden realizar este tipo de actividad, los números de especialistas por área son reducidos; además de la alta variabilidad que presenta cada procedimiento, pues cada proceso varia según el cliente, sus necesidades.

2.4.2 poder de negociación de los proveedores

Número de proveedores importantes:

La Fundación Cardiovascular de Colombia cuenta con más de 100 proveedores principales, esto deja en evidencia que en este factor los proveedores tienen un bajo poder sobre la FCV ya que dicha entidad puede escoger basados en su código de ética y sus criterios de selección los cuales son:

“Las actuaciones de quienes intervengan en los procesos de contratación y compras deberán regirse por los principios éticos, de buena fe, transparencia, economía, responsabilidad y calidad y de conformidad con las medidas de control y prevención establecidas por la Fundación. Para la selección de los proveedores se analizarán, entre otros, los siguientes aspectos: capacidad técnica y patrimonial, idoneidad y trayectoria en el mercado, infraestructura operativa, estabilidad financiera, precio ofrecido, calidad del producto o servicio y valor agregado del mismo. Con la finalidad de manejar procesos de contratación de manera transparente, la FUNDACION CARDIOVASCULAR DE COLOMBIA estableció las siguientes prácticas como no autorizadas:

- No se podrán contratar proveedores que previamente hayan sido reprobados por la FUNDACION CARDIOVASCULAR DE COLOMBIA.
- La contratación se llevará a cabo cumpliendo a cabalidad las Normas, Políticas y Procedimientos para la contratación y compras de la Fundación en cuanto a atribuciones, competencias, etc.” (Código de buen gobierno y ética FCV 2013).

Costos de cambio:

“El comité financiero se reúne Mensualmente, participan Dirección Ejecutiva, Dirección General de Operaciones, Director Financiero y Gerentes de UEN. Es responsable de la revisión y análisis de los resultados económicos y financieros trimestrales de la FCV, el análisis de indicadores para el desarrollo de estrategias financieras básicas que optimicen el manejo financiero de los recursos. Adicionalmente planifica y revisa la estructura financiera de la FCV y de cada una de sus unidades de negocios, estudia el cupo de crédito establecido y utilizado con las diferentes entidades financieras, calcula el costo promedio

ponderado de la deuda, define el porcentaje de la misma que se debe mantener en pesos y en dólares y determina si se requiere o no productos de cobertura.” (Codigo de buen gobierno y ética FCV 2013).

Con el fin de Cumplir y sobrepasar la ejecución presupuestal propuesta trimestralmente por el comité.

Importancia del proveedor en tu cadena de valor:

La Gerencia del Instituto del Corazón a través de un proceso de convenios establece relaciones claras con proveedores por medio de la identificación objetiva de las necesidades y expectativas de cada una de las partes interesadas, que permita garantizar una atención continuada a sus pacientes y un proceso de contratación, para garantizar esta identificación se cuenta con un listado de convenios de la institución.

Amenaza de integrarse hacia adelante

“La teoría de Simoens Scott (1999) afirma que las principales restricciones en la integración hacia adelante se dan entre aseguradores y proveedores el cual consideran que, en atención primaria, son relevantes las de costos de transacción, imperfecciones de mercado, economías tecnológicas, economías organizacionales y entre grupos médicos y hospitales.” (Revista de Economía Institucional, 2007)

La posibilidad de una integración hacia adelante es muy baja, ya que los proveedores se enfrentan a las restricciones como los son los altos costos, una economía organizacional entre otras mencionadas anteriormente.

Importancia del proveedor para asegurar la calidad de tus productos o servicios:

La importancia de la calidad de los productos del proveedor es vital para prestar un servicio de la más alta calidad pues garantizará el mejor resultado final en cualquiera de los programas de la FCV tocando un tema tan complejo y delicado como lo es la salud el poder de los proveedores en este factor es alto.

Importancia en la rentabilidad del proveedor:

La rentabilidad de los proveedores está sujeto a cumplir con la ejecución presupuestal trimestral, debido a esto el proveedor depende en gran parte a la amplia relación comercial que se tiene con la FCV por esta razón el poder de negociación es medio bajo.

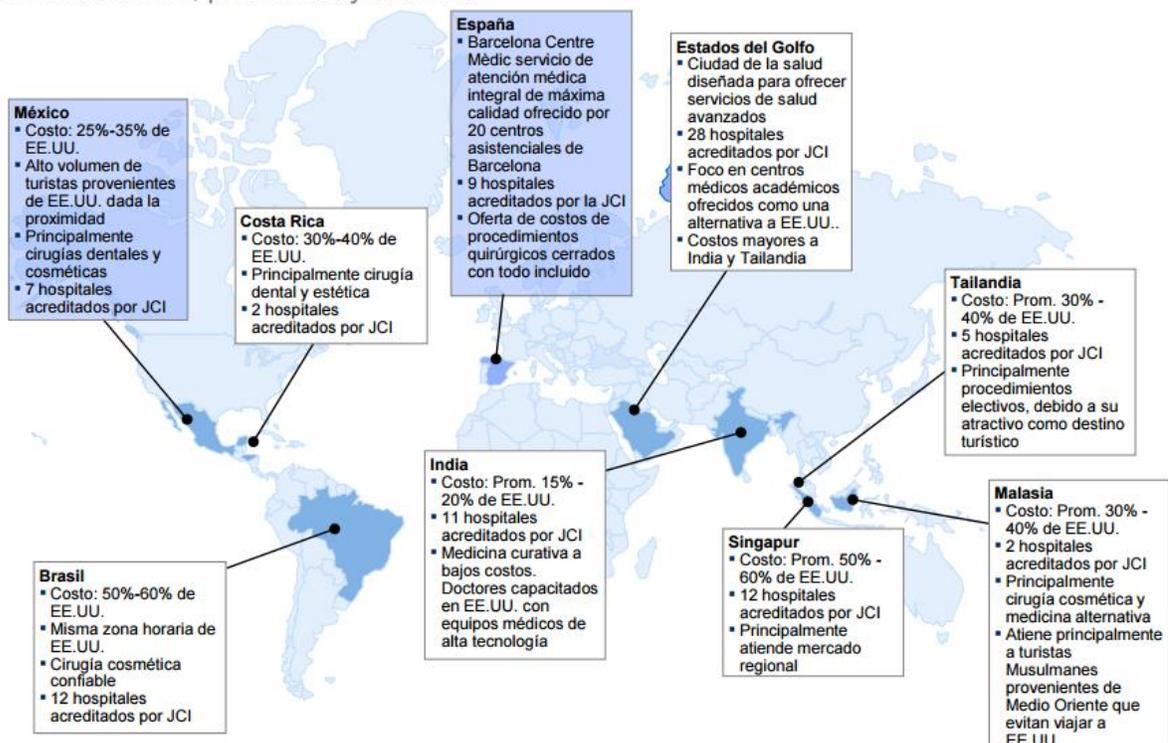
Amenaza de proveedores sustitutos:

La Fundación Cardiovascular de Colombia escoge sus proveedores rigurosamente siguiendo los lineamientos de su código de buen gobierno y ética para cumplir con los requisitos exigidos, además del amplio portafolio de proveedores con el que ya se cuenta, el poder de negociación es medio bajo.

2.4.3 identificar la amenaza de nuevos competidores:

Dentro el sector turismo en salud actualmente se encuentran fuertes competidores ofreciendo servicios de medicina curativa entre los cual la fundación cardiovascular se encuentra compitiendo, en el siguiente grafico podemos observar los principales destinos en el mundo y sus diferencias:

Medicina curativa, preventiva y estética



Fuente: Archivo Ptp, Informe Final Sector Turismo de Salud

Tailandia y estados unidos se encuentran dentro de los competidores más fuertes en este sector, sin embargo países como India y Filipinas han ido creciendo ya que se han comprometido con ser los siguientes líderes en el turismo en salud.

Economías de escala:

India se ha enfocado en 4 aspectos importantes para generar este crecimiento, de acuerdo a Informe Final Sector Turismo de Salud son los siguientes:

- El gobierno de India y el sector privado se comprometieron con el ideal de convertir al país en el líder mundial en Turismo de Salud.
- A diferencia de otros países competidores en Asia, India contaba con la sofisticación tecnológica y la infraestructura para posicionarse en el mercado. Por esta razón, India apostó por ofrecer servicios de alta calidad y última tecnología a bajo costo.
- El sector es promovido por la política nacional de salud.
- Para asegurar la calidad y la última tecnología disponible, se incrementó la tasa de depreciación para reemplazar más rápido los equipos viejos.
- Se creó la Fundación de Salud Pública de la India, una iniciativa estatal y privada que tiene como objetivo la creación de cinco centros universitarios para formar a miles de profesionales del sector de la salud
- Oferta enfocada en costos bajos con calidad de estándares occidentales (los costos hasta unos 90% menores que en EE.UU.).
- Profesionales e instituciones certificados y acreditados por organizaciones estadounidenses para asegurar calidad de los servicios ofrecidos.
- La calidad y tecnología de los hospitales en la India se aumentó significativamente, 11 hospitales acreditados por el JCI (2009).

Filipinas se ha enfocado en 4 aspectos importantes para generar este crecimiento, de acuerdo a Informe Final Sector Turismo de Salud son los siguientes:

- País líder en la oferta de servicios para Turistas de Salud, con una propuesta de valor de bajos costos con alta calidad.

- Los principales factores atribuibles al incremento en el número de pacientes extranjeros que visitan Tailandia son: – Avances en tecnología médica – Alta calidad en procedimientos – Profesionales de la salud altamente competente – Costo razonable de los servicios médicos – Servicios especiales para relajación y recuperación.
- Presupuesto del gobierno para promocionar el turismo de salud de US\$2.98 Millones para el 2005.
- Procedimientos médicos incómodos transformados en una experiencia agradable, con estancia y ambientes cómodos.
- Bajas restricciones de acceso al país a turistas de salud ▪ Atención a pacientes de oriente medio después de 9/11.
- Bangkok, es un centro de turismo de salud reconocido, sus centros médicos internacionales ofrecen servicios en 26 idiomas y reconocen la dieta cultural y religiosa del paciente.
- 5 hospitales acreditados por la JCI y más de 200 especialistas certificados por asociaciones de EE.UU.

Por su parte América Latina en los últimos años se ha ido convirtiendo en un destino llamativo debido a la fuerte competencia en costos, mejora en su tecnología y calidad en el servicio, países como Costa Rica, México, Argentina y Brasil han ido capitalizando en el alto potencial que tienen en el turismo médico, con una gran cantidad de iniciativas tales como el desarrollo de clúster bajo el formato de encadenamiento productivo, formulación de políticas públicas, programa de incentivos, eventos y congresos, por tan solo mencionar algunas.

Diferenciación de producto y servicio:

La Fundación Vasculares actualmente adelanta programas exitosos de trasplantes con excelentes proyecciones y alta calidad en los servicios que brinda, esta institución se a su vez se encuentra acreditada internacionalmente.

Los servicios brindados por la Fundación Cardiovascular se encuentran entre los factores buscados por pacientes internacionales cuyo objetivo es medicina curativa, Mejor calidad

para procedimientos agudos no críticos, Acceso más rápido a procedimientos agudos no críticos, Menores costos para procedimientos agudos no críticos.

Identificación de marcas:

Dentro del sector turismo en salud la fundación cardiovascular ocupa un puesto bastante importante ya que es una institución con reconocimiento no solo nacional incluso internacionalmente por sus servicios médicos. A su vez de acuerdo con la lista revelada anualmente por la revista América Economía, de las 43 instituciones clínicas y hospitalarias que conforman este año el ranking, 22 son colombianas. La Fundación Cardiovascular de Colombia es el segundo mejor centro hospitalario del país, por detrás de la Fundación Valle de Lili, de Cali.

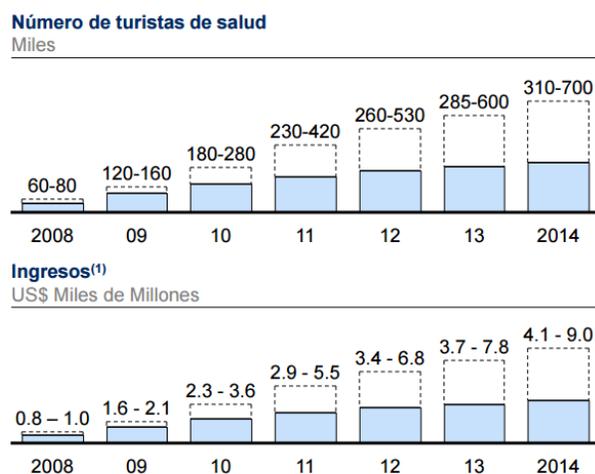
Costo de cambio:

Para pacientes internacionales una de sus principales preocupaciones son los altos costos en procedimientos quirúrgicos, lo cual representa una ventaja competitiva para Colombia y la fundación cardiovascular.

Tasa de crecimiento del sector:

En el siguiente grafico podemos observar el crecimiento del sector en los últimos años:

Grafico 8, crecimiento del sector



Fuente: Archivo Ptp, Informe Final Sector Turismo de Salud

Protección del gobierno:

Programa de Transformación Productiva (PTP) del Ministerio de Comercio : El Programa de Transformación Productiva es una de las herramientas dispuestas por el Gobierno Nacional para la ejecución de la Política Industrial que conduzca al Desarrollo Productivo del país y con la que se generan entornos más competitivos y empresas más fuertes y productivas.

Durante el 2014 se creó el sello, proyecto que se desarrolló mediante una alianza entre la Cámara de Salud de la Andi, el PTP y Proexport, con el acompañamiento de la Marca País.

El nuevo Sello ‘Colombia es Salud, Exportador de Servicios de Salud y Bienestar’ y el proyecto, mediante el cual 20 clínicas y hospitales de Colombia ha recibido cada año cerca de 50.000 pacientes extranjeros que además de recibir los servicios médicos requeridos disfrutan de los escenarios turísticos colombianos.

2.4.3 amenaza de productos o servicios sustitutos:

Actualmente gracias a la tecnología estudios avanzados han ido demostrando la posibilidad de realizar trasplantes con órganos artificiales. Sin embargo estos aún no se encuentran completamente disponible para realizar procedimientos quirúrgicos en medicina curativa, dentro de los servicios prestados por la fundación cardiovascular aunque cuentan con una gran cantidad de competidores aún no se presenta un sustituto para aquellos países e instituciones que realizan estos procedimientos médicos.

2.4.3 Rivalidad entre los competidores:

Concentración:

Colombia se encuentra bien posicionada entre los países de América Latina en la prestación de servicios de salud a nivel internacional, 4 fundaciones se encuentran en los primeros 10 puestos de la revista América Economía que presentó la clasificación de las mejores 40 clínicas en América Latina. Colombia ingresó 16 instituciones de 4 ciudades (Bogotá, Medellín, Bucaramanga y Cali). Las 4 mejores posicionadas en este estudio fueron la

Fundación santa fe(4), Fundación valle del Lili(7), Fundación cardiointantil(8),Fundación cardiovascular (9).

Estas instituciones entrarían a competir fuertemente en el sector, su tamaño puede ser determinado por la cantidad de trasplantes realizados,630,691,118,103, respectivamente.

Diversidad de competidores:

Las 4 empresas anteriormente mencionadas pasarían a ser los principales competidores de la región (Colombia), las tres primeras son de carácter universitario privado, la fundación cardiovascular es solo privado, entre estas 4 clínicas la fundación santa fe es igualada con la fundación cardiovascular en médicos por cada 100 egresos (3.2), lo cual es determinante para la calidad de atención a los pacientes

Diferenciación del producto o servicio:

Los procedimientos quirúrgicos que realizan las diferentes clínicas tienen un nivel de similiaridad, ya que se usan los mismos procedimientos a nivel mundial, por ser cirugías complicadas, de alto riesgo no se puede experimentar con procedimientos no determinados como seguros, ya que la vida del paciente es la que se pone en riesgo

Fundación santa fe

El Departamento de Cirugía del Hospital Universitario de la Fundación Santa Fe de Bogotá cuenta con profesionales especializados en todos los campos quirúrgicos y salas de cirugía dotadas con modernos equipos, incluyendo los correspondientes a cirugía mínimamente invasora (laparoscópica, toracoscópica), microcirugía, cirugía con láser, coagulación con argón, circulación extracorpórea, equipos de autotransfusión, sistemas de flujo laminar y monitores para la vigilancia de las funciones vitales durante los procedimientos quirúrgicos.

El posoperatorio es cuidado en salas de recuperación o en la Unidad de Cuidado Intensivo Quirúrgico, si es necesario. Gracias a la utilización de avanzadas técnicas quirúrgica y de anestesia, muchos de los procedimientos se realizan de manera ambulatoria, o requieren corta estancia en hospitalización, en un promedio de uno a dos días.

Fundación valle del Lili

Está respaldada por un equipo de trabajo idóneo y altamente capacitado: Cirujanos, Anestesiólogos, Enfermeras, Auxiliares de Enfermería, Instrumentadores Quirúrgicos y Ayudantes Asistenciales. Todos los procedimientos Quirúrgicos son realizados con los más altos estándares de calidad y seguridad, orientados a la prestación de un servicio integral para el paciente y su familia.

Implementando tecnología avanzada con especial desarrollo en técnicas laparoscópicas y mínimamente invasivas, la Unidad Quirúrgica de la Fundación Valle del Lili posibilita la generación de nuevas alternativas de tratamiento a la comunidad.

Fundación cardiointantil

Prestar atención en prevención, diagnóstico y tratamiento de las enfermedades propias del riñón o de enfermedades sistémicas que también afecten al riñón, con el fin de mejorar el estado de salud de la población remitida.

Brindar atención integral y cálida a los pacientes con enfermedad renal crónica y con necesidad de soporte dialítico con miras a la preservación de su calidad de vida y atención de su comorbilidad con enfoque hacia el manejo humano de estas patologías.

Fundación cardio vascular

El programa de trasplante de riñón pretende fomentar la cultura de la donación de órganos en el país con el fin de beneficiar la población que requiere trasplantes de este tipo. Los donantes vivos potenciales son cuidadosamente evaluados en sus historiales médicos y psicológicos. Esto asegura que el donante esté en buena forma para la cirugía y que no tiene ninguna enfermedad en su órgano, mientras que se confirma que el donante es puramente altruista.

	Grado
Poder de negociación de los clientes	Alto
Poder de negociación con los proveedores	Medio Alto
Amenaza de nuevos competidores	Medio Alto
Amenaza de productos o servicios sustitutos	Bajo
Rivalidad de competidores	Alto

