

TRABAJO FIN DE MÁSTER

**Título: PLAN ESTRATÉGICO HOSPITAL VIRGEN DE
LAS HUERTAS**

Alumno: María Carmen García López
Tutor: Francisco Soriano Cano

Máster Universitario en Gestión Sanitaria
Curso: 2017-2018

RESUMEN

La realización de un plan estratégico, responde a la necesidad de definir los objetivos para nuestra organización y las acciones que deben llevarse a cabo para alcanzarlos.

Este proyecto realiza un análisis estratégico del Hospital Virgen de las Huertas de Lorca, de nueva creación, donde son analizadas minuciosamente todas las variables que puedan afectarle y según estas, se establecen unas estrategias competitivas a seguir, que generen ventaja competitiva.

Primer análisis. El del entorno externo, pudiendo distinguir dentro de este, entorno general y entorno específico. El análisis del entorno general se hace a través del análisis de cuatro variables, Política-Legal; Económica; Social-Cultura y Tecnológica, observándose que estas variables tienen una tendencia positiva para el hospital. Posteriormente se realiza un análisis específico del sector de la sanidad privada de la localidad de Lorca, utilizando la herramienta de las cinco fuerzas competitivas de Porter (1982), del que se deduce que el sector presenta unas altas barreras de entrada, lo que ocasiona unas bajas amenazas de ingreso de nuevos competidores.

Segundo análisis. El del entorno interno, a través de la Teoría de Recursos y Capacidades. Los recursos y capacidades de la empresa son aspectos claves para la obtención de ventaja competitiva y para la elección de estrategia.

Extraídos todos los resultados, se orienta al Hospital de las distintas estrategias que debe seguir, que son:

- ✘ A nivel de negocio: Estrategia basada en la diferenciación del servicio.
- ✘ A nivel corporativo: Estrategia de expansión, mediante la penetración en el mercado, (empresa de nueva creación).
- ✘ A nivel internacional: Enfoque estratégico transnacional. Esta estrategia se realizará a medio plazo.

Índice

| | |
|--|-----------|
| 1. MISIÓN | 2 |
| 2. VISIÓN | 3 |
| 3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | 3 |
| 4. ANÁLISIS EXTERNO..... | 4 |
| 4.1. ENTORNO GENERAL..... | 4 |
| 4.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO | 9 |
| 5. ANÁLISIS DE LOS DISTINTOS STAKEHOLDERS O GRUPO DE INTERÉS ESPECÍFICOS DEL ENTORNO EMPRESARIAL..... | 13 |
| 6. ANÁLISIS INTERNO | 14 |
| 6.1. DEFINICIÓN DE ANÁLISIS INTERNO..... | 14 |
| 6.2. TEORIA DE RECURSOS Y CAPACIDADES..... | 14 |
| 7. MATRIZ DAFO | 18 |
| 8. ESTRATEGIA A NIVEL DE UNIDAD DE NEGOCIO | 19 |
| 9. ESTRAGIAS A NIVEL CORPORATIVO | 21 |
| 10. ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN..... | 22 |
| 11. CONCLUSIONES..... | 22 |
| 12. BIBLIOGRAFÍA..... | 24 |
| Anexo I..... | 25 |
| Anexo II..... | 26 |
| Anexo III..... | 27 |
| Anexo IV..... | 28 |
| Anexo V..... | 29 |

INTRODUCCIÓN DE LA EMPRESA

La idea de creación de un hospital en Lorca, surge de parte de 8 accionistas que disponen de capital suficiente y de la financiación necesaria para poder realizar la inversión. Su ubicación será en la Diputación de Purias (Lorca), terreno de gran extensión perteneciente a uno de los socios, con fácil acceso, es un punto estratégico para muchas localidades pertenecientes a la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia y a la provincia de Almería. La idea es poder prestar servicio a pacientes de ambas Comunidades, facilitando la accesibilidad a la sanidad, ya que la sanidad pública está desbordada.

Los accionista son conscientes de que en los hospitales comarcales no se aplican los mismos conocimientos que en los grandes hospitales, para paliar esto, quieren que el hospital se dote de los últimos sistemas informáticos y de intercambios de información, de tal forma que a través de conciertos con grandes especialistas puedan intervenir estos, en la aplicación de protocolos y diagnósticos desde la distancia, con la misma eficacia que la medicina presencial, siendo el espíritu de los accionistas llevar los últimos avances de la ciencia médica a los pacientes de la comarca.

En este trabajo, evalúo esta idea de creación, utilizando la metodología de la dirección estratégica, efectuando un plan estratégico para esta nueva empresa. Presento la misión, visión y objetivos de la empresa (principios fundamentales), así como la estrategia a seguir en base al análisis realizado.

1. MISIÓN

Queremos ser una Institución prestadora de Servicios de Salud integrales y humanizados, que cuenta con profesionales altamente competentes, que transmiten el conocimiento a través de la docencia e investigación. Preocupados por el medio ambiente y la seguridad. Comprometidos con la salud, con una infraestructura adecuada y tecnología punta, con el fin de generar valor económico y valor social que contribuya a una vida saludable y de oportunidades, para los ciudadanos de la zona sur de Murcia.

(Justificación de existencia presente-futuro)

2. VISIÓN

Visión de empresa con reconocimiento de “Excelencia de calidad”, líder del sector y socialmente responsable, que hace uso eficiente de los recursos financieros que sustenta.

(Percepción de lo que la empresa debería llegar a ser en un futuro)

3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- El paciente es el eje central.
- Servicio de Atención al usuario. Claridad y transparencia de información.
- Seguridad del paciente. Plan de reducción de mortalidad evitable. (prevención)
- Promover la educación para la salud de la población mediante el desarrollo de programas y actividades de medicina preventiva.
- Desarrollo de las capacidades humanas. Programas de atención continuada. (guardias).
- Formación de Gestores clínicos y profesionales para una mayor eficiencia.
- Trabajo en equipo: Creación de las unidades Clínicas y Administrativas.
- Automatización de los procesos logísticos: Historias clínicas electrónicas, laboratorios, imagen para el diagnóstico.
- Aumento de la capacidad resolutive. Unidades de cuidados críticos.
- Hospital especializado. Equipamiento para el desarrollo de la especialidad.
- Adquirir y mantener la infraestructura necesaria para una actividad de búsqueda de la excelencia. Centro Excelencia Maternal.
- Ampliación de la cartera de servicios: Servicios ambulatorios y de procedimientos de salud.
- Intercambio docente con universidades y centros educativos.
- Mejorar los programas de formación adaptándolos a las necesidades del momento.
- Promover la investigación clínica.

(Base para las decisiones estratégicas).

4. ANÁLISIS EXTERNO

Al realizar el análisis del entorno, descubrimos el conjunto de amenazas y oportunidades que el ámbito exterior ofrece al hospital, para su desarrollo estratégico. Podemos distinguir:

4.1. ENTORNO GENERAL

Se entiende por entorno general, los “Factores externos a la empresa que influyen en sus decisiones y resultados”. Grant, (2006:102). Para analizar el entorno general existen varias herramientas, yo utilizo el análisis PESTEL. Este se realiza desde cuatro dimensiones: variable Política-Legal, Económica, Social-Cultural y Tecnológica. Johnson y otros (2006:65), lo que permite conocer las tendencias y elaborar la estrategia empresarial.

- DIMENSIÓN POLÍTICA. En la actualidad nos encontramos con una situación inédita en España, con una moción de censura al Partido Popular con el apoyo necesario de los partidos de la oposición que ha supuesto un traspaso de poderes relámpago al Partido Socialista. Las políticas adoptadas por el ejecutivo saliente para paliar los daños de la crisis, han recortado la inversión en sanidad, dañando el funcionamiento de la misma, al no poder dar respuesta a las necesidades de los ciudadanos. El gobierno a lo largo de los años ha intentado privatizar la gestión de los hospitales públicos, lo que ha tenido una respuesta de repulsa por parte de los ciudadanos, suponiendo un cambio en sus decisiones.

La Comunidad Autónoma de la Región de Murcia al tener un endeudamiento alto y tener que disminuir el déficit no puede a medio plazo construir ningún hospital con fondos públicos en la zona, aunque podría adoptar el modelo de concierto de gestión, descartando esta decisión por la imposibilidad presupuestaria del momento.

Las consejerías de sanidad de las distintas comunidades autónomas están optando por externalizar servicios que abaraten costes y reduzcan las listas de espera. Estas decisiones son bien acogidas por los ciudadanos.

La tendencia que sigue esta variable tiene un impacto positivo para el hospital, porque el servicio que no puede prestar la sanidad pública lo puede prestar el Hospital Virgen de las Huertas. La idea no es la de prestar servicio a la Administración, sino que sea un servicio complementario, pero el hecho de que esta, externalice los servicios de pruebas de diagnóstico, análisis, operaciones ambulatorias menores y mayores, beneficia al hospital. Los ciudadanos buscan un servicio de calidad y no entienden de titularidad.

- DIMENSIÓN LEGAL.

- ✗ La Ley 14/1986 de 25 de abril, General de Sanidad.
- ✗ La Ley 4/1994, de 26 de julio, de Salud de la Región de Murcia.
- ✗ La Ley General de Sanidad y la legislación autonómica en la materia, trasladan al sector sanitario el reconocimiento de la libertad de empresa.
- ✗ La ley 15/2007 de 3 julio de Defensa de la Competencia concibe la misma, como principio rector de la economía de mercado y pretende garantizar la existencia de una competencia suficiente.

La legislación laboral con la reforma efectuada mediante Real Decreto Ley 3/2012 de 10 de febrero, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral, establece medidas referentes a las nuevas contrataciones que se pueden realizar y modificaciones en las condiciones de trabajo, que contribuyen a la mejor organización de los recursos humanos.

El hospital depende de las directrices que marquen las políticas del gobierno y las Directivas Europeas en materia de sanidad. La tendencia de esta variable en la actualidad es negativa para el hospital, debido a las normativas adoptadas para afrontar la crisis.

- DIMENSIÓN ECOLOGÍA O MEDIO AMBIENTAL. El hospital contará con un sistema de gestión certificado por AENOR, así confirma una prestación sanitaria de excelencia, con la máxima calidad asistencial. La metodología es de mejora continua y de uso eficiente y responsable de los recursos.

En el hospital se produce distintos tipos de residuos tóxicos y peligrosos. Las normativas de la Comunidad Autónoma clasifican los residuos en distintas categorías y regulan su recogida y eliminación por distintos procedimientos. El medio

ambiente de la Región de Murcia se encuentra regulado por la ley autonómica 4/2009, de 14 de mayo, de Protección Ambiental Integrada.

La tendencia que sigue esta variable es negativa para el hospital, porque supone un incremento de costes para el cumplimiento de estas normativas tan restrictivas de tratamiento de residuos y medioambientales.

- DIMENSIÓN ECONÓMICA. Tras seis años de recesión, actualmente en nuestro país nos encontramos en una etapa de recuperación económica, tras pasar por la peor crisis económica que hemos conocido, la cual ha dejado muy afectadas a las Administraciones Públicas, a la mayoría de empresas y a los hogares españoles. A ello hay que añadir la crisis política sin precedentes en Cataluña, por la intención de la mayoría separatista, influyendo negativamente en el ámbito económico.

Según los últimos datos de la Encuesta de Población Activa (EPA) del cuarto trimestre de 2017, realizada por el INE, el número de ocupados en España es de 18.898.400 personas, el número de parados es de 3.766.700 personas, con lo que la tasa de paro alcanza la cifra del 16,55% y la tasa de actividad el 58,80%. El IPC del mes de mayo de 2017 es de 2,0%. Para que la economía empiece a generar empleo, el PIB debe crecer por encima del 2%. Los últimos datos de la EPA sitúan el PIB en 3,1 %. Según informe realizado por IDIS, el sector sanitario privado está adquiriendo cada vez mayor relevancia situándose en 2017, en 2,7% del PIB.

Las ayudas del gobierno son muy limitadas, lo que provoca una situación de inseguridad. Las empresas tienen además de las dificultades propias de los mercados, las de acceso u obtención de financiación externa.

La tendencia que sigue esta variable tiene un impacto positivo para el hospital, ya que cuenta con la financiación necesaria sin necesidad de ayudas externas, al tener depositado íntegramente el capital social.

Los datos del paro, facilitarán la selección de la plantilla de trabajadores, aunque hay que tener en cuenta la inexistencia en paro de facultativos, su formación requiere de 10 años, y son deficitarios en el sector de la sanidad.

- DIMENSIÓN SOCIO-CULTURAL. Evolución demográfica: Según datos del CREM (Centro Regional de Estadística de Murcia), actualmente Lorca cuenta con una población de 92.299 personas, con una densidad de población de 55,1. En 2017 la población mayor de 65 años fue del 14,97% y menor de 20 años, 23,31%. Tasa de

natalidad por 1000 habitantes: 11,34. Tasa de mortalidad por 1000 habitantes: 7,43. Tasa de crecimiento vegetativo: 3,91. Tasa de población extranjera residente en Lorca: 19,49%. (Últimos datos obtenidos en 2017).

La tendencia que sigue esta variable tiene un impacto positivo para el hospital. Al aumentar la población que tiene que ser asistida en el hospital público, este sufre una sobresaturación redundando en la asistencia sanitaria que reciben los ciudadanos de la zona, lo que origina que éstos opten por la búsqueda de un servicio complementario en el nuevo hospital, mediante compañías aseguradoras de asistencia sanitaria, mutuas de accidentes o previo pago de la asistencia recibida, aumentando el mercado potencial de la sanidad privada. Los intervalos de población de menor edad y los de mayor edad, afectan en mayor medida sobre el hospital teniendo un impacto positivo, ya que estos tramos de edad son los que mayor índice requieren de actuación sanitaria.

Distribución de la renta. Los ajustes producidos en el empleo han aumentado las desigualdades regionales en tasas de ocupación. El Barómetro social de España analiza la evolución social utilizando indicadores estadísticos y el análisis muestra un empeoramiento generalizado de las condiciones de vida.

La tendencia que sigue esta variable tiene un impacto positivo. Con el empeoramiento generalizado de las condiciones de vida aparecen más patologías como las neurológicas, cardiovasculares, endocrinas, hipertensión..., asociadas a las situaciones por las que tienen que pasar los ciudadanos.

La Movilidad social: Según nota de prensa de 29 de junio de 2017 del Instituto Nacional de Estadística, en 2016 unas 23.540 personas de nacionalidad española decidieron emigrar, valor menos negativo que en 2015 que fue de 42.536 personas, Un gran porcentaje son de alta cualificación profesional. La emigración de españoles se puede analizar desde dos vertientes: una disminuye la población que potencialmente pudieran ser pacientes y otra como trabajadores cualificados que perdemos, por lo que la tendencia es negativa.

En cambio los inmigrantes ingleses que vienen a la zona atraídos por el clima buscan también un buen Sistema de Salud, por lo que estos son potenciales pacientes del hospital, ya que la mayoría son personas jubiladas y por tanto demandantes de asistencia sanitaria.

Cambios en estilo de vida. Los cambios en los estilos de vida son positivos para la población al evitar enfermedades o tener menos riesgos de padecerlas. La valoración para un Hospital Público es positiva pero para el Hospital Virgen de las Huertas, es negativa, al tener menos posibles pacientes, pudiendo disminuir dicho impacto con las unidades de prevención o incluso creando una unidad de deporte, con preparadores físicos, fisioterapeutas y especialistas del deporte, reconvirtiendo una situación negativa en una positiva.

• DIMENSIÓN TECNOLÓGICA. El gasto en actividades de Investigación y Desarrollo en 2016, aumentó un 0,7% con respecto al año anterior (13.260 millones de euros, un 1,19% del PIB, según datos del Instituto Nacional de Estadística). Este pequeño aumento del gasto en I+D, se ha producido tanto por parte de las Administraciones Públicas como de las empresas privadas.

La transferencia de tecnología es un mecanismo de intercambio de información entre distintos países u organizaciones. Internet o los convenios de colaboración con centros de investigación, empresas o entidades financieras son una fórmula eficiente del intercambio del conocimiento a un coste reducido.

Las políticas pro innovación forman parte de las políticas públicas y se justifica su existencia para aprovechar el conocimiento generado por otros. Las ciencias médicas están experimentando avances espectaculares en muchas enfermedades, con lo cual la actualización en el Hospital es continua. La tasa de obsolescencia en medicina es rápida, por lo que siempre hay que estar al día y evolucionando. La innovación tecnológica afecta positivamente, ya que los avances hacen, que tengamos mayor competitividad.

| OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Demanda de servicios sanitarios de calidad, especialmente en nuestra zona. • Aumento de pólizas de seguro privado. • Aumento de competencias de la sanidad privada (en parcelas gestionadas por la sanidad pública) | <ul style="list-style-type: none"> • Déficit de facultativos especialistas. • Disminución de convenios con la sanidad pública. • Desconocimiento de los planes que el Ministerio de Sanidad, Servicio Sociales e Igualdad, tiene para los hospitales privados. • Aumento de la emigración. |
| Conclusiones del análisis | Conclusiones del análisis |

4.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO

4.2.1. DEFINICIÓN DE ANÁLISIS ESPECÍFICO. “Conjunto de empresas que ofrecen productos o servicios que son sustitutivos cercanos uno del otro”. Hill y Jones, (2005:40).

El sector específico que analizo es el sector sanitario y dentro de este, el sector sanitario privado de la localidad de Lorca. Entendemos el sector sanitario privado como aquel encargado de la protección de la salud de los ciudadanos, respetando los principios de equidad, accesibilidad y calidad en la atención, y cuyo capital procede de particulares y no de la Administración.

El sector sanitario privado, a pesar de la crisis, está abriéndose camino cada día más por la confianza que le inspira a la población y la facilidad de acceso a una sanidad de calidad. Hay que añadir que este crecimiento es producido por la cada vez más colaboración con el sistema público sanitario a través de conciertos, mutualismos administrativos y concesiones.

El sector sanitario privado contribuye a descongestionar al sistema público, siendo este complementario para los ciudadanos ya que la afiliación al Sistema Público es obligatoria para todos excepto para los trabajadores funcionarios públicos. Es un sector concentrado, es decir hay pocos hospitales privados en la zona que compitan.

4.2.2. MODELO DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS DE MICHAEL PORTER (1982). Para analizar el sector sanitario utilizo el modelo de Porter (1982). Es un análisis que defiende que hay cinco fuerzas que constituyen los factores básicos que explican el atractivo de la industria.

1) Amenaza de entrada de nuevos competidores. Depende de las barreras de entrada y de la reacción esperada de los competidores.

Las principales barreras de entrada son:

- Inversión. Existe gran necesidad de capital para construir un hospital nuevo en la misma zona, las barreras de ingreso son altas. No para el para Hospital Virgen de las Huertas, ya que se dispone de él.

- **Economía de Escala.** En sanidad la eficiencia requiere operaciones a gran escala para reducir los costes por lo que genera barreras de entrada. No para el hospital supuesto que va a pertenecer a la plataforma de compras centralizada.

- **Diferenciación en la prestación del servicio.** El hospital va a prestar un servicio único y personal a cada cliente, por profesionales con gran prestigio. Al no existir ningún hospital privado grande en un radio bastante importante en la zona, las barreras de entradas en la diferenciación en la prestación del servicio son bajas.

- **Represalias.** Aunque las represalias del resto de clínicas pueden producir una bajada de precios, no suponen una gran amenaza al no poder ofrecer los mismos servicios que el nuevo Hospital. Las barreras de entrada no son altas.

- **Costes cambiantes.** Los costes cambiantes a los que tiene que hacer frente el cliente-paciente al cambiar de hospital son altos ya que al tener derecho a la sanidad pública gratuita, siempre va a suponer un aumento del coste, el cambio de hospital público a hospital privado. Las barreras de ingreso son altas.

- **En cuanto a la reacción esperada de los competidores ante la entrada del nuevo hospital,** es buena, el sector es concentrado por lo que no hay mucha competencia que pueda responder de forma negativa.

El sector tiene unas bajas amenazas de ingreso de nuevos competidores debido a la existencia de altas barreras de entrada, lo que supone una fuerza negativa para la creación de un nuevo hospital ya que obliga a realizar una gran inversión.

2) La rivalidad entre los competidores.

- El sector de la sanidad privada es concentrado, el 82% lo representan 10 compañías aseguradoras y la tendencia en un futuro es concentrarse aún más. Lorca cuenta con un hospital público y otro privado con una infraestructura muy pequeña, por ello la intensidad de la competencia se reduce.

- El sector crece aún en época de crisis (recuperación lenta), la intensidad de la competencia se reduce.

- Los costes fijos son muy altos, (recursos humanos, tecnología, maquinaria, investigación...), la intensidad de la competencia aumenta.

- La diferenciación en la prestación del servicio es fundamental, se centra en el paciente como eje central, facilitando el acceso a una sanidad de calidad. La intensidad de la competencia se reduce.

- Los competidores están bien posicionados en el mercado en el ámbito geográfico de pertenencia, cuentan con campañas de publicidad y precios por proceso ajustados, pero al ser clínicas no van a ser capaces de desarrollar una reacción fuerte ante la prestación de servicios que el hospital va a ofrecer. La intensidad de la competencia se reduce.

- El hospital privado que existe en Lorca, no tiene demasiadas especialidades por lo que la competencia se reduce.

- Barreras de salida. Son altas debido a que no existen barreras emocionales ni restricciones gubernamentales y sus activos son especializados por los que los costes fijos de salida son muy altos. La intensidad de la competencia aumenta.

Una vez analizada esta fuerza, la conclusión es que la rivalidad de la competencia es baja, lo que supone un atractivo para el nuevo hospital.

3) Poder de negociación de los proveedores. En el mercado hay proveedores que están muy bien organizados, tienen fuertes recursos y a veces, imponen sus condiciones de precio y cantidades de pedidos. Los insumos que suministran son claves para el hospital, no tiene sustitutos o son pocos y de alto costo, como los reactivos de laboratorio de análisis clínicos, consumos necesarios para aparataje y máquinas de electromedicina... por lo que se incrementa el poder de negociación de los proveedores.

Si el hospital es un cliente importante para la empresa suministradora, el poder de negociación de los proveedores disminuye. Así como también depende del producto que suministren, según lo importante o necesario que sea, aumentará el poder de negociación de los proveedores.

Hay determinados materiales que si cambia el proveedor no supone un coste elevado, por lo que el poder de negociación de los proveedores de estos materiales

se reduce. (Material inventariable de bajo coste, mobiliario, informática, pequeño aparataje...). No existe amenaza de integración hacia delante ya que los proveedores no pretenden sanar a la personas, por lo que el poder negociador de los proveedores disminuye.

Los proveedores son conocedores del sistema financiero del sector, por lo que el poder negociador aumenta.

La conclusión analizada esta fuerza es que el poder de negociación de los proveedores es medio.

4) Poder de negociación de los clientes. No todos los clientes están en la misma situación, los clientes particulares se declinan por cuestiones de prestigio del centro, las mutuas y compañías de seguros ajustan sus márgenes por tarifa de procesos o episodios, aunque son muy similares a los que otro centro les puede ofrecer. Los clientes procedentes de la Sanidad Pública, dependen de la demanda de los mismos a dichas entidades, aunque cada vez más se tiende a derivar la asistencia médica de la Sanidad Pública a centros privados. Al tener un perfil muy variado de clientes, podemos decir que depende de donde este encuadrado, aumenta o disminuye, así:

- Clientes particulares. El poder de negociación aumenta.
- Mutuas y Compañías. El poder de negociación aumenta.
- Clientes procedentes de la Sanidad Pública. El poder de negociación disminuye.

Respecto a la contratación de los servicios, cuanto mayor sea el cliente (mayor número de asegurados) mayor será el poder de negociación del cliente. Es decir depende de lo importante que sea como cliente para el hospital. El poder de negociación es alto.

Los servicios sanitarios que ofrece el otro hospital privado en Lorca no se pueden diferenciar respecto de los que va a prestar el nuevo hospital supuesto que no dispone de la mayoría de especialidades, por lo que el poder negociador de los clientes disminuye.

Los costes del servicio están muy ajustados y no varían, existen contratos realizados a través de la plataforma para un periodo de cuatro años, por lo que el poder negociador de los clientes es bajo.

No existe amenaza de integración hacia atrás pues los clientes lo que demandan es curación o recuperación de salud, y no intentar curar ellos.

Alta rentabilidad del sector. La rentabilidad es media. El poder de negociación es moderado.

La información de la que disponen los clientes es moderada, por lo que el poder de negociación también es moderado.

Analizada esta fuerza se observa que el poder negociador de los clientes es bajo.

5) Amenaza de ingreso de productos sustitutos. No existen demasiados sustitutivos reales o potenciales, quizás se puedan encontrar en otros lugares no muy cercanos, centros más avanzados tecnológicamente o que presten el servicio a precios más bajos, reduciendo los márgenes del Hospital. También existe la posibilidad de la medicina alternativa, pero no se puede considerar un servicio sustitutivo de curación para grandes enfermedades u operaciones quirúrgicas.

| FUERZA COMPETITIVA | RESULTADO |
|-------------------------------------|---|
| Amenaza de entrada | Media-Baja |
| Intensidad de competencia | Baja por el reducido número de competidores |
| Poder negociador de los clientes | Medio- Bajo-dependiendo del tipo de clientes al que va dirigido la prestación del servicio. |
| Poder negociador de los proveedores | Medio |
| Productos sustitutos | Inexistentes |

Conclusiones del Análisis

5. ANÁLISIS DE LOS DISTINTOS STAKEHOLDERS O GRUPO DE INTERÉS ESPECÍFICOS DEL ENTORNO EMPRESARIAL.

El grado de atención por satisfacer las necesidades de cada grupo dependerá de su relevancia para la organización. Uno de los principales actores de los grupos de

interés en cuanto a la demanda de servicios será el de los convenios suscritos con la Administración Sanitaria Pública, siendo uno de los principales ingresos en la empresa, el porcentaje de atención especializada que se suministra a la Sanidad Pública, aunque cada vez son más relevantes las compañías aseguradoras ante las limitaciones establecidas por las legislaciones del Gobierno con referencia a los Servicios Sanitarios Públicos.

El grupo de proveedores de equipos de tecnología punta junto con el suministro de productos necesarios para los mismos es el factor que más afecta a la organización por el gasto que supone en el presupuesto. En especial, el suministro de reactivos de laboratorio y las prótesis en las operaciones de traumatología y cirugía.

Los profesionales médicos especializados, en muchos casos compatibilizan la actividad en un hospital público con la actividad en un hospital privado, por lo que su prestigio profesional reconocido en la medicina pública les hace ser influyentes en la organización.

6. ANÁLISIS INTERNO

6.1. DEFINICIÓN DE ANÁLISIS INTERNO. Consiste en una evaluación de los recursos y capacidades de los que dispone la empresa para enfrentarse a los entornos analizados en los apartados anteriores y con ello establecer una estrategia que genere ventaja competitiva.

6.2. TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES. Para realizar el análisis interno utilizo la Teoría de Recursos y Capacidades que consiste en identificar y valorar los recursos y capacidades que tienen potencial para generar ventaja competitiva. Así distinguimos:

6.2.1. RECURSOS: Son los activos productivos de la empresa. No generan ventajas competitivas por si solos, sino que deben actuar de forma conjunta. Se puede distinguir dos tipos:

 **Recursos tangibles:** Activos físicos y financieros. Están identificados por los sistemas contables y se debe de investigar para que generen un valor adicional a partir de ellos.

☀ Activos físicos. Materiales y equipos de alta tecnología, terrenos. Se calcula que 2/3 de la inversión irá destinada a equipos de alta tecnología y material necesario para la actividad diaria a desarrollar. El terreno es donado por uno de los socios en la Diputación de Purias, a 14 Kilómetros de Lorca, dirección Águilas, en una finca en el campo con una inmejorable situación y fácil acceso, a la que se accede directamente por la salida de la autovía nº 25, camino de Velopache.

El edificio cuenta con 5 plantas, destinada cada planta a varias especialidades. En la planta baja se encuentran todos los departamentos de administración, dirección de gerencia, gestión, médica, dirección de enfermería, asesoría jurídica, informática, hospitalización y servicio de urgencias. Tiene varios sectores, el sector A, está destinado a Rehabilitación y Gimnasio, el sector B está el laboratorio y farmacia, el sector C el almacén y por último el sector E que está el Hospital de día, para intervenciones menores y mayores ambulatorias.

☀ Recursos financieros. Al tener depositados el capital social en su totalidad que asciende a 300 millones de euros, es suficiente para la construcción y puesta en funcionamiento del hospital. La capacidad de endeudamiento a corto plazo es alta.

🌈 Recursos Intangibles. Recursos Tecnológicos, Recursos humanos y Reputación.

☀ Recursos Tecnológicos: Innovar en nuevas máquinas, nuevos descubrimientos, investigación o en nuevas formas de hacer las cosas en el hospital es una ventaja competitiva interna. Asimismo, la diferenciación en sus servicios es una ventaja competitiva debido en especial a ciertos servicios en los cuales el hospital se va a especializar.

☀ Recursos humanos: Son servicios del personal de la organización mediante sus habilidades, conocimientos, comunicación, motivación y especialización que posibilitan el razonamiento y la toma de decisiones. Son dinámicos.

La estructura organizativa, divide el trabajo en diversas tareas coordinándose entre sí posteriormente. Es jerarquizada y dividida en departamentos. En el ámbito informal existen numerosos trabajadores influyentes en la organización.

En el extremo superior de la pirámide organizacional está la dirección del centro que cuenta con la Gerente, Director Médico, Directora de Gestión, Director de Marketing y Comunicación y el Director de enfermería. Estos dirigen y marcan las directrices a seguir y ostentan el poder formal de la organización. Los accionistas forman parte del Consejo de Administración y son los miembros de la organización a quienes los directivos deben de rendir las cuentas. La tecno estructura está formada por técnicos tanto del sector sanitario como de la administración, licenciados en derecho que apoyan a la dirección en sus decisiones, staff de apoyo y Jefes de Servicios de los distintos departamentos asistenciales. Los cargos intermedios forman la línea media del hospital. Y por último, todos los trabajadores de las distintas especialidades desde el médico hasta el auxiliar administrativo y celador que son la base de la organización.

También existe una diferenciación horizontal por la gran cantidad de especialización que hay en la línea de staff de apoyo.

Las contrataciones que se hacen son contrataciones temporales. La selección del personal ha dado como resultado un plantilla de edad mediana debido a querer formar un equipo con la mayor experiencia posible.

Los aspectos estructurales son claves para la ventaja competitiva y para la elección de estrategia.

Reputación: El hospital como entidad prestadora de servicios de salud, se acogerá a la legislación vigente y exigirá a sus empleados y proveedores que la respeten, poniendo en marcha las medidas necesarias de control y corrección.

El Sistema de Gestión Ambiental estará conformado según el reglamento europeo EMAS. Se aplicará una estrategia medioambiental preventiva y de bio seguridad integrada en procesos, productos y servicios para reducir los riesgos en la población y en el medio ambiente.

Objetivos de la gestión medioambiental: Mejorar procesos y productos que redunden en la calidad del servicio. Dentro de las estrategias se incluyen las buenas prácticas, sustitución de consumos más peligrosos, cambios en los procedimientos y mejoras tecnológicas.

La implantación de placas de energía solar en las terrazas del edificio será uno de los mayores ahorros al obtener energía para el suministro de agua caliente. Se deben de implantar sistemas de ahorro y control energético.

6.2.2. CAPACIDADES. Habilidad de una empresa para realizar una actividad combinando sus recursos. Las rutinas organizativas se consideran capacidades. Para identificarlas se utilizan dos enfoques:

✘ **Análisis Funcional:** Identifica capacidades organizativas en relación a las áreas funcionales. Aunque en principio, el diseño de la organización es vertical la división también se efectúa por departamentos, por lo que la asignación de capital, el plan de servicios, la infraestructura, el personal y la valoración del rendimiento se realizará por departamentos o servicios. Anexo II

✘ **Análisis de la cadena de valor de Porter.** A través de esta herramienta se ven las actividades de una organización que generan valor para el consumidor.

❖ *Actividades Primarias en el Hospital*

(Aportan valor al producto)

A. Logística interna: Está formada por las fases de recepción, distribución interna, programación de pedidos y reposición. El hospital pretende hacer un análisis constante para una mejora en la eficiencia que garantice la entrega de materiales en tiempo suficiente para que las unidades a las que van dirigidas puedan desarrollar su actividad y dar una buena atención al paciente. Los armarios de doble cajón, impedirán la rotura de stock, es decir se almacena según consumo real.

B. Intervención del paciente. Está enfocada a que los pacientes no tengan tiempo de espera en las consultas ni en las intervenciones quirúrgicas prestando un servicio de calidad.

C. Marketing. La imagen que se pretende dar es de servicio de excelencia, personal y único, para cada paciente, a través del uso de las más avanzadas tecnologías. Imagen de sanidad privada ágil y confortable. En la página web del centro se va a disponer de información detallada de la organización y de la

cartera de servicios disponibles. Primera empresa en la zona que tiene competencias en cuanto a las compañías de seguro. Prestigio entre competidores, proveedores y clientes (pacientes). Una vez prestado el servicio, el paciente se someterá a controles periódicos siempre que lo necesite.

❖ *Actividades de apoyo.*

A. Aprovisionamiento: Se dispone de un almacén no muy grande para el almacenamiento porque dispone de armarios de doble cajón, lo que reduce costes.

B. Infraestructura: Capacidad para realizar los controles financieros necesarios por parte de la dirección de gestión y capacidad para realizar una buena programación por parte de la dirección médica.

C. Gestión de Recursos Humanos. Las relaciones laborales serán cordiales, con conciencia de trabajo en equipo y muy especializadas. Se establecerán las unidades clínicas trasladando la responsabilidad a la unidad, esta debe de tomar decisiones sobre el reparto de dotación presupuestaria, solicitar recursos, establecer objetivos a conseguir, reparto de incentivos según objetivos conseguidos.

D. Desarrollo tecnológico. Capacidad de innovación en I+D. Se dispone de equipamiento médico de última tecnología. La inversión en I+D+i en el sector sanitario es primordial.

Identificadas todas las actividades, se deben de potenciar las más rentables para la empresa y el resto debe de reducir sus costes lo máximo posible sin perder calidad. Para reducir los costes se externalizan los servicios de mantenimiento de máquinas, jardinería, limpieza, vigilancia, mantenimiento de ascensores, retirada de residuos....

7. MATRIZ DAFO

El análisis DAFO permite determinar cuáles son las acciones que se deben realizar para aprovechar las oportunidades y preparar al hospital contra las amenazas detectadas.

| Fortalezas | Oportunidades |
|--|---|
| Planta del hospital situada en buena zona geográfica y fácil acceso. Tamaño adecuado del Hospital. Profesionales médicos de alto nivel y prestigio. Última tecnología en infraestructura. Estándares de excelencia en calidad. Financiación suficiente. | Demanda de servicios sanitarios de calidad en la zona. No existen servicios sustitutos cercanos Número de episodios año que podrá ofrecer, por la cantidad de especialidades. Poder de negociación de los proveedores y clientes medio-bajo. Aumento de pólizas de seguro privado. Aumento de inmigración. |
| Debilidades | Aumento de competencias de la sanidad privada (en parcelas gestionadas por la sanidad pública) Subcontratación de servicios de limpieza, jardinería.... |
| Empresa de nueva creación. | |
| Amenazas | |
| Déficit de facultativos especialistas. Normativas ambientales restrictivas. Disminución de convenios o conciertos con la sanidad pública. Cambios demográficos adversos y emigración. Normativas del Gobierno y Directivas Europeas. | |

8. ESTRATEGIA A NIVEL DE UNIDAD DE NEGOCIO

Tras los análisis realizados en los puntos anteriores, hay que establecer la estrategia competitiva a seguir por el hospital para explotar adecuadamente los resultados obtenidos y obtener ventaja competitiva, enfrentándose a sus competidores.

La estrategia que adoptará el Hospital está basada en la diferenciación del servicio, para ello tiene que identificar las necesidades de los pacientes para satisfacerlas de un modo eficiente, con calidad y aplicando los mayores avances tecnológicos existentes en el mercado. La estrategia debe construirse según la identidad del hospital.

La innovación permite la exclusividad, y por tanto ventaja competitiva y para mantenerla hay que estar continuamente actualizándose. Se desarrolla mediante la generación de la idea, ejecución y puesta en marcha de un proyecto en el servicio. El trabajo a desarrollar es principalmente contratar profesionales científicos con talento.

El logro de la calidad. La filosofía de Total QUALITY, se fundamenta en la disminución de costos por errores y retrasos.

La eficiencia se mide por el coste de los consumos necesarios para prestar el servicio a los pacientes del Hospital. Consiste en bajar coste y aumentar competitividad, se potencia mediante economías de escala. Las economías de escala se realizarán en el Hospital principalmente a través de una plataforma logística que encuadra varios hospitales, para la compra de los suministros necesarios, como equipos médicos, aparatos o productos de consumo diario.

Efecto aprendizaje: Ahorro en coste, como consecuencia de aprender practicando, la gran mayoría de las actividades del hospital son complejas y el efecto aprendizaje se hace más evidente cuando una tarea tecnológicamente compleja se repite. La eficiencia será mayor si se implementan sistemas flexibles de trabajo, si el hospital tiene buen prestigio o se destina importante capital a la inversión en I+D.

En cuanto a Recursos Humanos Se establecerán programas de formación para desarrollar habilidades, implementar equipos autogestión (las Unidades Clínicas son el mejor ejemplo). Se implantarán las retribuciones por la evaluación del desempeño.

Capacidad superior de satisfacer al cliente. La atención al paciente será personalizada, se conocerá al paciente, se le hablará por su nombre y se comunicará la retroalimentación del paciente al departamento o servicio de destino. El tiempo de espera tanto en intervenciones quirúrgicas como en citas para médicos especialistas y en la realización de pruebas diagnósticas será mínimo. En recursos humanos se desarrollarán programas de formación en los que los trabajadores asuman empatía con los pacientes. Existirán encuestas de satisfacción en casi todos los procesos asistenciales.

La autoevaluación realizará un juicio metódico de todas las áreas de la organización y consiguiendo una eficiente gestión de recursos y una mejora continua en la atención sanitaria.

Se establecerán vías para la comunicación de las estrategias a todo el personal, creando una cultura organizacional de calidad.

La estrategia a llevar a cabo por el hospital es la adecuada ya que es un sector concentrado y una forma de ser más competitivo es a través de la diferenciación del servicio que el hospital prestará.

9. ESTRAGIAS A NIVEL CORPORATIVO

La estrategia a nivel corporativo es aquella que permite conseguir los objetivos de la organización a nivel global con la consiguiente satisfacción de sus propietarios. Las estrategias que una empresa puede llevar a cabo a nivel corporativo son Estrategia de Mantenimiento, de Crecimiento y de Reestructuración. La estrategia de Crecimiento puede ser llevada a cabo por la empresa mediante la Expansión o la Diversificación y mediante desarrollo interno (con recursos propios) o con desarrollo externo (mediante alianzas o adquisiciones)

La estrategia que va adoptar el hospital es una estrategia de crecimiento a través de la expansión, mediante la incorporación en el mercado, (empresa de nueva creación), ofreciendo los servicios expuestos en los puntos anteriores. Para ello se van a utilizar campañas publicitarias, promociones para dar a conocer sus servicios y mostrar la existencia de un servicio diferenciado.

Una de las ventajas de la estrategia de expansión, es la especialización, creciendo en base a la concentración de sus recursos en las mismas actividades que configura su campo de acción.

Hay que tener en cuenta que al ser una empresa de nueva creación, se va a encontrar con problemas propios de las primeras etapas de las empresas, como son los altos costes iniciales ya que la cartera de clientes es aún pequeña o el lento crecimiento de la demanda ya que la existencia del hospital no es aún muy conocida por lo que los clientes no van a solicitar sus servicios (todavía). Y por último la incertidumbre estratégica que genera la falta de experiencia que se irá corrigiendo conforme se consolide el hospital.

10. ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN

Para buscar nuevas oportunidades de negocio se utilizará el enfoque estratégico transnacional. Se realizará a medio plazo mediante la adquisición por inversión directa de un Centro clínico en Tánger (Marruecos).

La adquisición del mismo (ya está creado) y su ampliación contará con directivos que analicen las necesidades locales. La información que se obtenga es primordial para la comercialización de los servicios y para el desarrollo de sus actividades. La gestión de los recursos humanos se hará efectiva mediante la socialización y difusión de conocimientos.

El fin es aprovechar la coyuntura del turismo europeo que existe en esta ciudad, visitantes que tienen pólizas concertadas de seguros y también para los residentes del país como hospital privado. Otra ampliación a largo plazo es la posibilidad de instalación en Portugal.

11. CONCLUSIONES

El presente plan es una herramienta imprescindible para la Planificación Estratégica del Hospital Virgen de las Huertas.

- ☛ Al analizar las variables que afectan al entorno general se observa que la tendencia de estas es favorable al hospital, puesto que la creación de éste ha sido adaptado a las necesidades del momento aprovechando lo que le ofrece el entorno para prestar un servicio de calidad generando ventaja competitiva.
- ☛ Al analizar el sector sanitario privado en Lorca, observamos que es un sector atractivo ya que las amenazas de entrada son bajas, la intensidad de la competencia es baja, el poder negociador de los clientes es medio, el de los proveedores es medio y los productos sustitutivos en el ámbito privado inexistentes.
- ☛ Al analizar los distintos grupos de interés específicos del entorno se observa que el grado de atención por satisfacer las necesidades de cada grupo dependerá de su relevancia para la organización.
- ☛ Al analizar la parte interna del Hospital, se observa que tiene una estructura organizacional no demasiado compleja, de varios niveles y una gran

departamentalización. Existe una deficiencia en recursos humanos. Dispondrá de última tecnología y perseguirá la innovación.

- ☞ Respecto a las amenazas detectadas en la matriz DAFO, al ser amenazas que dependen de las acciones de otros para que se produzcan, no podemos buscar posibles soluciones hasta que no ocurran; si se produjeran tendríamos que replantear la estrategia competitiva. El déficit de facultativos se podría solucionar recurriendo a la contratación extranjera.
- ☞ Otro valor que extraemos de la matriz DAFO es las debilidades, apreciando una debilidad fundamental que es ser una empresa de nueva creación, es decir se parte casi de cero por lo que habrá que trabajar duro para ir introduciéndose en el mercado y dar a conocer los servicios que presta de forma diferenciada.
- ☞ El Hospital va adoptar una estrategia basada en la diferenciación del servicio por:
 - ▶ La importancia que tiene el servicio que va a prestar para el paciente-cliente. Pretende dar un servicio único, sin tardanzas en consultas, posibilidad de elección de especialista, lo que supondrá ganar la confianza de los pacientes. La diferenciación en la prestación del servicio se conseguirá adaptándose a las necesidades específicas y preferencias de los ciudadanos, haciéndoles percibir este servicio como único. Los clientes estará dispuestos a pagar más por este servicio, en este caso a pagar, ya que la Sanidad Pública ofrece este servicio gratuitamente. Día a día irá creciendo su reputación y prestigio, por lo que la diferenciación del servicio se mantendrá.
 - ▶ Cuenta con tecnología adecuada.
- ☞ La estrategia a nivel corporativo que va a seguir es una estrategia de expansión, mediante la penetración en el mercado ofreciendo sus servicios e incrementando el volumen de clientes. El hospital cuenta con la especialización y la experiencia de muchos profesionales que han sido seleccionados para formar parte de la plantilla, lo que supone una ventaja para la expansión del Hospital. Una vez introducidos en el mercado se valorará la idea de una estrategia de crecimiento a través de la expansión hacia otras especialidades no prestadas.
- ☞ Y por último los socios apuestan por la internacionalización, incrementado en un futuro, el número de hospitales en el mercado internacional.

12. BIBLIOGRAFÍA.

Libros:

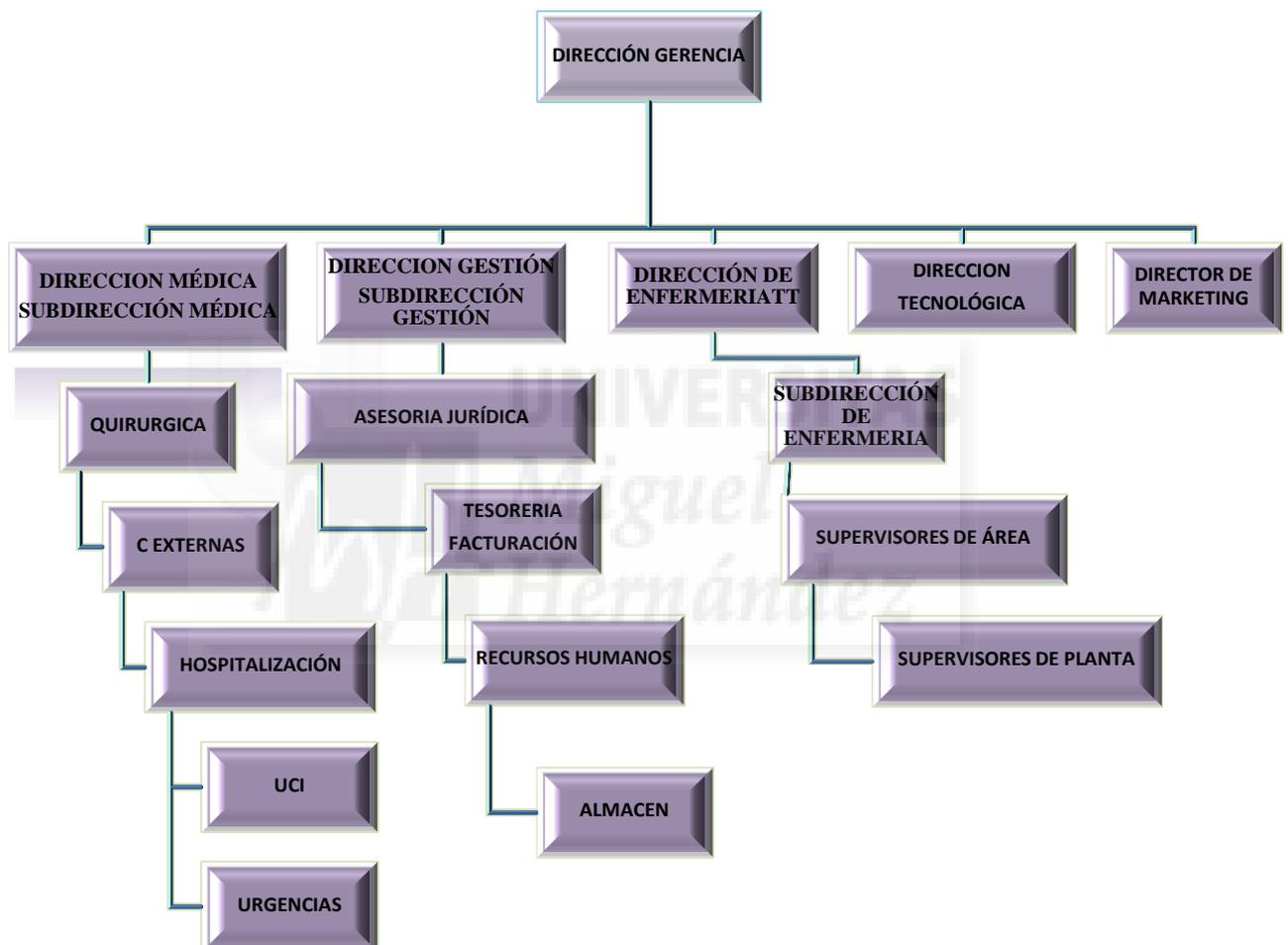
- ROBERT M. GRANT (2006). “Dirección estratégica. Concepto, técnicas y aplicaciones”. Civitas, Madrid, 3ª edición, capítulos, 1-11.
- NAVAS LÓPEZ, J.E., GUERRAS MARTÍN, L.A. (2007). “La Dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones”, Civitas, Madrid, 4ª edición, capítulos 1-11, 16.
- PORTER, MICHAEL, E. (1982) “Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores” Cecsa, México.

Páginas Web:

- Barómetro Social de España. www.barometrosocial.es/
- BORM (Boletín Oficial de la Región de Murcia). www.carm.es/borm.
- Centro Regional de Estadística. www.carm.es/econet/.
- Consejo Económico Social. www.ces.es/
- Dirección General de Medio Ambiente-Normativa. www.murcianatural.carm.es/web/guest/legislacion.
- Instituto de estudios económicos de la Región de Murcia. www.carm.es/econet/publica/pdf/ieerm01.pdf.
- Instituto Nacional de Estadística INE. www.ine.es
- Servicio Murciano de Salud. www.murciasalud.es/archivo.php?id
- Sistema de Información Territorial de la Región de Murcia. www.sitmurcia.es

Anexo I

ORGANIGRAMA DEL HOSPITAL



Fuente: Elaboración propia

Anexo II

DEPARTAMENTOS DEL HOSPITAL

| | |
|---------------------------------------|---|
| Sección de Anestesia. | Sección Digestivo. |
| Sección Cardiología. | Servicio Cirugía General. |
| Sección Dermatología. | Servicio Hematología. |
| Unidad Microbiología. | Sección Laboratorio. |
| Servicio Medicina Interna. | Servicio Radiología |
| Sección Neumología | Sección Alergia |
| Servicio Oftalmología | Sección Oftalmología |
| Servicio Otorrinolaringología. | Sección Psiquiatría. |
| Servicio Rehabilitación | Servicio Traumatología |
| Servicio Farmacia | Sección Anatomía Patológica |
| Unidad Urgencias. | Sección Urología |
| Servicio U.C.I | Sección de Ginecología. |
| Sección de Pediatría. | Sección Endocrinología. |
| Sección Neurología. | Coordinador Investigación y Formación Continuada |

Fuente: Elaboración propia

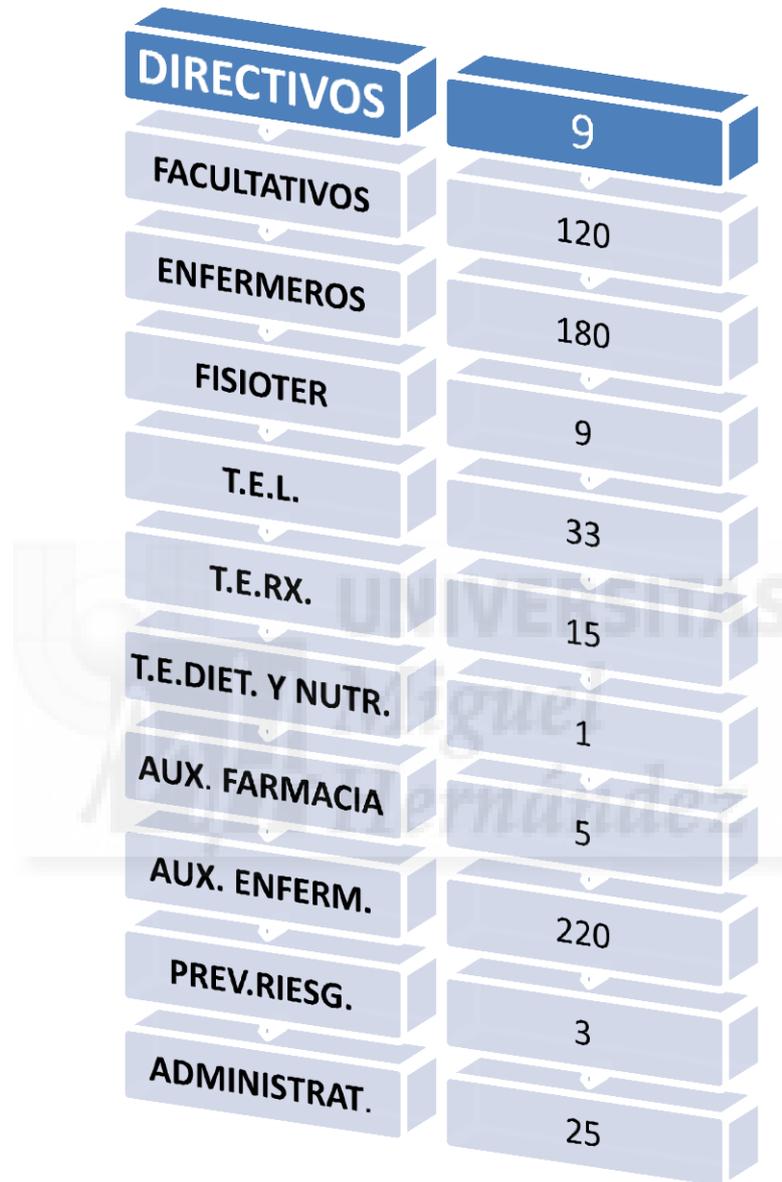
Anexo III

INMOBILIZADO MATERIAL



Fuente: Elaboración propia

Anexo IV DOTACIÓN DE PERSONAL



Fuente: Elaboración propia

Anexo V

STAKEHOLDERS O GRUPO DE INTERÉS ESPECÍFICOS DEL ENTORNO EMPRESARIAL.

- Grupos de interés específico del entorno empresarial:
 - Grupo de interés del mercado de capitales (Accionistas de la sociedad anónima).
 - Proveedores de capital (Banco BBVA, Santander, Caixa, Ibercaja, Cajamar).
- Grupo de interés del mercado:
 - Clientes:
 - Particulares (cliente privado).
 - Mutuas y compañías de seguro. ADESLAS, ASISA, MUTUA MADRILEÑA.
 - Pacientes procedentes de concierto con el sector público.
 - Grupo de interés proveedores:
 - Proveedores particulares
 - Proveedores mediante plataforma logística.
 - Proveedores de tecnología y aparataje.
 - Proveedores de tecnología y suministros de productos.
- Otros grupos de interés
 - Administración del estado, administración regional y administración local.
 - Legislación estatal y autonómica.
 - Sindicatos (UGT, CCOO, USO SATSE, CESIF, SAE).
- Grupos de interés de la Organización:
 - Trabajadores: Médicos, enfermeras, técnicos, personal administrativo, auxiliares, personal de servicios, celadores, mantenimiento, limpieza etc.
 - Directivos.
 - No directivos (jugadores clave).

