

PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO 2017

PLAN DE MERCADEO

SOCIEDAD COLOMBIANA DE ANESTESIOLOGIA S.C.A.R.E - FEPASDE

MÓNICA PATRICIA PINEDA ESTRADA

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER

FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y DE MERCADEO

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO

MEDELLÍN

2017

PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO 2017

PLAN DE MERCADEO

SOCIEDAD COLOMBIANA DE ANESTESIOLOGIA S.C.A.R.E - FEPASDE

MÓNICA PATRICIA PINEDA ESTRADA

Trabajo final para optar al título de Especialista en Gerencia de Mercadeo

Asesor

ALVARO DIEGO CORDOBA ZAPATA

Especialista en negocios internacionales – consultor organizacional

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER

FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y DE MERCADEO

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO

MEDELLÍN

2017

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Medellín, 14 de enero de 2017

AGRADECIMIENTOS

A Dios Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita misericordia.

A mi esposo Carlos Eduardo y mi hijo Miguel Ángel por ser el pilar fundamental en todo lo que soy. A las abuelitas Morelia y Aracelly por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo.

A mis compañeros de estudio quienes con su entusiasmo y compañerismo hicieron de esta especialización una experiencia motivadora, con retos y nuevo aprendizaje que entre todos pudimos sortear.

A los docentes y asesor de practica Álvaro Córdoba por sus aportes educativos.
A la S.C.A.R.E por su constante apoyo que ha hecho posible que mis sueños personales y profesionales se hagan realidad.

Este trabajo ha sido posible gracias a todos ellos.

Índice

	Pág.
Resumen	10
Abstract	11
Introducción	12
1. Etapa de Antecedentes	13
1.1 Justificación del Plan	13
1.2 Reseña Histórica de la Empresa	14
1.3 Definición Del Sector En Que Compite La Empresa	20
1.4 Reseña Histórica Del Sector	22
2. Etapa De Alineación De La Filosofía Estratégica Para El Plan De Mercadeo	29
2.1. Definición/Revisión De La Misión	29
2.2. Definición/Revisión De La Visión	30
2.3 Definición/Revisión Valores Corporativos	30
2.4 Estrategia Competitiva De La Empresa	32
3. Etapa De Marco Teórico	34
3.1 Teoría Sobre El Tema Técnico (Producto/Servicio)	34
3.2 Teoría Sobre Plan De Mercadeo E Investigación De Mercados	39
4. Etapa De Análisis Estratégico	48
4.1 Determinación De Los Factores Claves De Éxito	48

4.2	Análisis De Las Fuerzas Del Entorno Externo	53
4.3	Análisis Dofa	60
4.4	Análisis Al Interior Del Sector Industrial	64
4.4.1.	Estructura Del Mercado En Que Se Compite	67
4.4.2.	Análisis De Los Competidores	68
4.4.3	Análisis De Las Fuerzas Competitivas	73
4.5	Estructura Comercial y de Mercadeo Participantes del Sector	76
4.6	Mapa de Productos y Precios	79
4.7	Análisis del Cliente y del Consumidor	82
5.	Etapa de investigación de Mercados aplicada al Plan	87
5.1	Ficha Técnica	88
5.2.	Resumen Ejecutivo	88
5.3.	Definición Del Problema/Oportunidad	88
5.4.	Objetivos de la Investigación de Mercados	89
5.5.	Metodología Aplicada	91
5.6.	Limitaciones	95
5.7.	Hallazgos - Resultados De La Investigación	95
5.7.1.	Información Sociodemográfica	103
5.7.2.	Resultados Generales	103
5.7.3.	Comentarios Puntuales	107

5.8 Conclusiones	108
5.9 Recomendaciones	109
6. Etapa de Formulación Estratégica	111
6.1 Objetivos del Plan de Mercadeo	111
6.2 Presupuesto de Ventas	111
6.3 Formulación de las Macro-Estrategias	116
6.4 Formulación de Estrategias	121
6.5 Detalle Táctico del Plan	124
6.6 Presupuesto del Plan de Mercadeo	124
6.7 Cálculo del Punto de Equilibrio del Plan de Mercadeo	127
7. Etapa De Implementación, Control E Indicadores	129
7.1 Requerimientos Para la Implementación del Plan	129
7.2 Formulación de Indicadores de Gestión del Plan de Mercadeo	129
Referencias	131
Anexos	136
Glosario y Siglas	140

Índice De Gráficas

	Pág.
Grafica 1. Demanda Según Especialidad	54
Grafica 2. Numero de Cirujanos en las principales ciudades del País	56
Grafica 3. Resultados Consolidados de todas las EPS del régimen contributivo	58
Grafica 4. Evolución del precio del Petróleo	59
Grafica 5. Empresa Elegida	95
Grafica 6. Motivos de Compra	96
Grafica 7. Oferta beneficios complementarios	98
Grafica 8. ¿Beneficio complementario influencia decisión de compra?	98
Grafica 9. Factores determinantes al momento de la compra	99
Grafica 10. Variables del mix de mercadeo que influenciaron la compra	100
Grafica 11. 3 factores preponderantes para tomar la decisión de compra.	101
Grafica 12. Interés motivador de compra	101
Grafica 13. Temporalidad elección de compra	102
Grafica 14. Información Sociodemográfica	103
Grafica 15. Histórico Ventas Fepas de Médicos	111
Grafica 16. Total Ventas Médicos Por Año	113
Grafica 17. Meta	114
Grafica 18. Presupuesto de Ventas Grupo Medico 2017	115

Índice de Tablas

	Pág.
Tabla 1 Factores Clave De éxito	50
Tabla 2. Análisis Dofa	60
Tabla 3. Datos Financieros Entidades Que Ofertan Protección Contra Demandas	65
Tabla 4. Comparativo FEPASDE vs COMPETENCIA	72
Tabla 5. Mapa de Productos y Precios	79
Tabla 6. Ficha Técnica	88
Tabla 7. Histórico VentasFepasde de Médicos	112
Tabla 8. Detalle Táctico del Plan	116
Tabla 9. Distribución del Presupuesto por medio y por oficina	124
Tabla 10. Distribución de Publicidad por medios	125
Tabla 11. Determinación De La Intensidad Necesaria Para La Publicación En El Medio	125
Tabla 12. Distribución De Publicidad Por Medios Y Determinación De La Intensidad Necesaria Para La Publicación En El Medio	126

Índice de Ilustraciones

	Pág.
Ilustración 1 Estructura Organizacional	16
Ilustración 2 Estructura del área de mercadeo	17
Ilustración 3 Misión	29
Ilustración 4 Visión	30
Ilustración 5 Estrategia 5K	32
Ilustración 6. Análisis de los competidores	68
Ilustración 7. Subdirección Empresarial	76
Ilustración 8. Organigrama General Promedicos	77
Ilustración 9. Organigrama General Suramericana	78
Ilustración 10. Organigrama General Previsora	79
Ilustración 11. Plan de Medios 2	122
Ilustración 12 Marca	123
Ilustración 13. Extensión de Servicios	124
Ilustración 14. Calculo del Punto de Equilibrio edl Plan de Mercadeo	127

Resumen

A través del presente trabajo de grado se busca elaborar un plan estratégico de mercadeo que muestre los principales motivadores de compra del médico recién graduado.

Se realizó una investigación de mercados donde se pudo identificar los diferentes motivadores de compra y cuáles son las necesidades que el médico recién graduado requiere sean satisfechas en esta etapa de su inicio profesional. Factores como adquirir una protección contra demandas a bajo costo para cumplir con un requisito de contratación y finalmente obtener el certificado de terminación de rural o iniciar su vida laboral en medio de un panorama incierto e inestable, arrojaron datos concretos para pensar en una opción de servicio que satisfaga necesidades puntuales del médico recién graduado.

Se recomienda a la S.C.A.R.E tomar como referencia esta investigación de mercados parcial, para proceder a elaborar una investigación de mercados a profundidad con la totalidad de este nicho de mercado, con la finalidad de crear un servicio exclusivo para el médico recién graduado que satisfaga sus necesidades actuales referentes a protección integral contra demandas.

Palabras clave: Investigación de mercados, Nicho de mercado, Satisfacción de necesidades.

Abstract

Across the present work of degree one seeks to elaborate a strategic plan of marketing that shows the principal motivating ones of purchase of the doctor newly graduated. An investigation of markets was realized where it was possible to identify the different motivating ones of purchase and which are the needs that the doctor newly graduated needs they are satisfied in this stage of his professional beginning. Factors as acquiring a protection against demands to low cost to expire with a requirement of contracting and finally to obtain the certificate of completion of rurally or to initiate his labor life in the middle of an uncertain and unstable panorama, threw concrete information to think about an option of service that satisfies punctual needs of the doctor newly graduated.

One recommends to the S.C.A.R.E to take this partial investigation of markets as a reference, to proceed to elaborate an investigation of markets to depth with the totality of this niche of market, with the purpose of creating an exclusive service for the doctor newly graduated that satisfies his current needs relating to integral protection against demands.

Key words: Investigation of markets, Niche of market, Satisfaction of needs.

Introducción

El presente trabajo de grado es para optar al título de Especialista en Gerencia de Mercadeo por la Universidad ESUMER, es un estudio donde se busca elaborar un plan de mercadeo para presentar a la S.C.A.R.E la propuesta de elaboración de una investigación de mercados a profundidad, enfocada específicamente al nicho de los médicos recién graduados de medicina, con la finalidad de crear un servicio exclusivo de protección contra demandas que satisfaga las necesidades actuales de este segmento de mercado.

1. Etapa de Antecedentes

1.1 Justificación del Plan

En el contexto de lo empresarial un plan de mercadeo brinda las directrices en cuanto a estrategias de producto, precio, promoción y plaza para poder lograr los objetivos y presupuestos propuestos por la compañía, tratando siempre de enmarcar la visión como su punto de referencia.

El plan de mercadeo ayuda a lograr las metas de ventas, ayuda a posicionar cada vez más la marca, sus lineamientos a corto y largo plazo buscando impactar en la organización de manera estratégica para el logro de los objetivos y su rendimiento.

A través del presente plan de mercadeo se busca lograr identificar cuáles son los principales aspectos influyentes para los médicos rurales, al momento de elegir su protección contra demandas y la generación de estrategias que busquen disminuir la deserción de este segmento de mercado, al igual que la vinculación de nuevos prospectos a nivel regional; Así mismo, el presente plan de mercadeo busca alinearse con los objetivos de la compañía que relacionen el mercado y el logro de sus metas, con la identificación de los aspectos más relevantes que muestren porque los médicos rurales de la regional Antioquia están optando por otros servicios y porque el 1.3% de los afiliados que a hoy están activos que son 7.433 están tomando la decisión de retirarse; se busca presentar un planteamiento juicioso a la alta dirección, el cual sirva de recurso base para el análisis general del tema y la toma de decisiones que logre generar mecanismos de afiliación y retención que incrementen las ventas y disminuyan o eliminen el impacto negativo que se ha generado en el mercado en torno al mercado específico del médico general.

Para llevar a cabo este trabajo es importante visualizar en qué punto se encuentra la empresa frente a la competencia, a través de un análisis comparativo de las diferentes condiciones que ofertan para el médico actualmente en el mercado y una visión general de lo que el cliente externo espera del servicio para satisfacer sus necesidades.

La fundamentación del plan es lograr identificar estrategias que busquen disminuir la deserción de los médicos y lograr la afiliación en altos porcentajes de los mismos, ya que estas dos variables está afectando las ventas, la reputación, imagen y sostenibilidad a futuro del fondo.

Es importante resaltar que una apreciación general de la competencia ayudaría a la compañía y específicamente al área de mercadeo a tomar decisiones sobre el impacto que este factor externo está ejerciendo sobre las ventas y a la generación de estrategias y acciones de mejora, que potencialicen los ingresos de la compañía.

1.2 Reseña Histórica de la Empresa

LA SOCIEDAD COLOMBIANA DE ANESTESIOLOGIA Y REANIMACION S.C.A.R.E

Es una organización científico – gremial sin ánimo de lucro, con espíritu de servicio y solidaridad, que reinvierte todo su crecimiento en el desarrollo de servicios que mejoren la calidad de vida de sus socios y familias.

Fundada oficialmente el 23 de septiembre de 1949 en el salón de sesiones de la Sociedad de Cirugía de Bogotá - Hospital de San José.

“Para entender el futuro hay que comprender el pasado, hace 66 años unos médicos anestesiólogos supremamente inquietos y visionarios crearon una sociedad científica, la Sociedad Colombiana de Anestesiología y Reanimación (S.C.A.R.E.). En ese entonces ¿a qué se

dedicaban las sociedades científicas?: a promover el desarrollo académico de sus socios, fomentando la investigación, las publicaciones y la educación continúa.

En ese entonces, también tenían una preocupación por los aspectos laborales de sus asociados anesthesiólogos, relacionada con el tema de salarios, tarifas y buenas remuneraciones, como consecuencia de esto se empezaron a desarrollar principalmente dos pilares: el pilar académico y el pilar gremial.

No obstante, en 1993 a uno de los socios del país le hacen una reclamación como consecuencia del ejercicio de su profesión que terminó en un proceso médico legal, lo anterior, ocasionó que se viera comprometido su patrimonio.

Esta situación hace que se movilicen los anesthesiólogos del país y se cuestionen acerca de alternativas o soluciones de protección que fueran respaldo para su futuro profesional y personal, fue así como se decide crear un fondo en el cual todos aportarían un capital para que el día en que un socio tuviera un proceso médico legal contara con un respaldo económico y jurídico.

¿Cómo las demás profesionales de la salud llegan a conocer este fondo?

Los anesthesiólogos se han caracterizado por ser muy comunicativos, ya que durante su labor suelen tener largas conversaciones en los quirófanos con los diferentes profesionales de la salud que allí intervienen. De esta manera, a través del voz a voz, comenzaron a contar lo que habían creado: “un Fondo Especial para Auxilio Solidario de Demandas”, lo que despertó el interés de los demás profesionales de la salud por ser parte de este fondo. Así fue como se aprobó que a los anesthesiólogos se llamarían Socios Activos de Número y los demás profesionales de la salud Socios Activos Solidarios; desde entonces ha sido tanto el impacto que hoy se cuenta con 55.000 afiliados.

Dado lo anterior, se empieza a desarrollar fuertemente el pilar empresarial, ya que como fondo ese dinero debía ser invertido y así mismo administrado para ser sostenibles en el tiempo; sin embargo, el gremio empieza a exigir mayor atención al pilar académico y desde ese momento, hace aproximadamente 8 años, la S.C.A.R.E., en cabeza de la Junta Directiva y la anterior administración, da un mayor apoyo para el fortalecimiento de este pilar a través del crecimiento del Congreso Colombiano de Anestesiología, la indexación de la Revista Colombiana de Anestesiología RCA y los diferentes cursos de educación continua; iniciativas que no solo estaban enfocadas para los anestesiólogos, sino para los 55.000 socios con los que se cuentan actualmente.

Para ese momento ya se tenían fortalecidos el pilar Académico y el pilar Empresarial, por lo cual la Junta Directiva y la Alta Dirección formalizan en su nueva planeación estratégica plantearse como meta el crecimiento del pilar Gremial para alcanzar el equilibrio entre estos pilares.

Ilustración 1 Estructura Organizacional



Fuente: (S.C.A.R.E, Isolucion, 2016)

La estructura general de la compañía consta de una Asamblea nacional de delegados conformada por diversidad de profesionales de las 21 sedes que se tienen a nivel país, los cuales se reúnen en tiempos establecidos para plantear posibles escenarios y propuestas a nivel macro. Existe una revisoría fiscal que vigila el manejo financiero de la compañía; la junta directiva nacional máximo órgano donde se revisan, se aprueban propuestas y se toman decisiones al interior de la institución; de igual forma la junta es liderada por un presidente que canaliza y prioriza los proyectos propuestos. La dirección ejecutiva lidera las áreas de gestión humana, apoya las asesorías organizacionales, ejecuta la planeación y gestión organizacional contando con las regionales a su cargo y su respectiva retroalimentación en todos los procesos. Las subdirecciones científica, jurídica y empresarial están a cargo en el orden en que se presentan, de los aspectos académicos y científicos, jurídicos y patrimoniales y del direccionamiento estratégico. Esta última subdirección empresarial, lidera el área financiera, de mercadeo y ventas y recursos físicos, propendiendo por la viabilidad económica, la promoción y consolidación de los productos en el mercado y como última función se encarga de monitorear la efectividad y racionalización de los recursos.

Ilustración 2 Estructura del área de mercadeo



Fuente: (S.C.A.R.E, Isolucion, 2016)

La compañía tiene dividido su mercado a nivel nacional colocándolo a cargo de diversas regionales y seccionales, de acuerdo a su tamaño poblacional y de profesionales de la salud. La estructura de mercadeo en la regional Antioquia se encuentra centralizada de acuerdo a la aprobación en cuanto a la toma de decisiones por parte del director ejecutivo; existe un profesional de dirección ejecutiva que apoya la labor del director ejecutivo, quien subordina al gerente regional en cuanto a decisiones macro y de alto impacto en la regional; los demás procedimientos estratégicos y de direccionamiento general de la regional están en cabeza de la gerencia. Actualmente la compañía se encuentra en un proceso de reestructuración de cargos y áreas por lo cual se mencionarán los cargos que persisten y tienen relación con el área de mercadeo. El área está conformada por ejecutivos de cuenta y ejecutivos de préstamos, quienes son los líderes encargados de mantener las ventas en un punto de equilibrio que garanticen la viabilidad y sostenibilidad de la compañía, llevando a cabo un trabajo consuetudinario, acompañado de planeación, apertura de mercados, alianzas estratégicas, volumen en ventas e ingresos representativos y acordes con las metas planteadas por la alta dirección. Esta labor se encontraba soportada por los siguientes funcionarios: el supervisor administrativo y financiero, cargo que fue abolido y se tornara de manera centralizada. La auxiliar administrativa y servicio al cliente, quien realiza labores operacionales para el área. El asistente de crédito y cartera, cargo que fue abolido y se tornara de manera centralizada. El mensajero, cargo que cambio su tipo de contratación y se tornara de manera tercer izada. A cargo de la gerencia regional se cuenta con una asesoría médica especializada quien brinda conceptos jurídicos y científicos en los procesos actuales que cursan en la institución, de igual forma se brinda acompañamiento en capacitaciones constantes al mercado objetivo; este profesional tiene a su cargo un asesor médico especializado que brinda apoyo en temas medico legales. A cargo de la gerencia se encuentra también la

coordinación jurídica quien lidera un equipo de profesionales expertos, idóneos y peritos en materia jurídica y de responsabilidad medica profesional que dirimen y apoderan procesos de profesionales dela salud y actualmente extienden sus servicios a las diferentes ocupaciones del gremio.

Mercados que sirve

El principal mercado que sirve la Sociedad Colombiana de Anestesiología y Reanimación – S.CA.R.E. Es el sector salud, con más de 67 años como organización científico gremial y a través de su fondo especial para auxilio solidario de demandas, con más de 23 años brindando protección jurídica y económica a los profesionales de la salud y actualmente haciendo extensiva su protección y acompañamiento a técnicos y tecnólogos en el área de la salud.

A través de capacitaciones preventivas sirve además los siguientes mercados: Facultades del área de la salud, entidades prestadoras de salud, clínicas, hospitales, cooperativas, sindicatos e instituciones legalmente constituidas prestadoras de salud que brinden atención asistencial con el apoyo de profesionales, técnicos y tecnólogos a sus pacientes.

Portafolio de productos

FEPASDE protección: Fondo especial para Auxilio Solidario de Demandas, creado para ayudar solidariamente a los profesionales de la salud que sean objeto de reclamaciones, que sean vinculados a procesos civiles, penales, contencioso – administrativo, éticos o disciplinarios dentro del territorio colombiano, ocasionados por el ejercicio de su profesión u ocupación.

FEPASDE préstamos: A través de este servicio los profesionales de la salud (afiliados a la S.C.A.R.E.) acceden a diferentes líneas de préstamos de una manera ágil y sencilla, con unas tasas preferenciales.

FEPASDE educación: Unidad de negocio que administra proyectos, publicaciones y eventos académicos, para los socios, sociedades departamentales y miembros afiliados a la S.C.A.R.E.

FEPASDE seguros: Sociedad limitada. Tiene a disposición de los clientes un equipo experto de profesionales, para garantizar soluciones en seguros diseñadas a su medida.

FEPASDE abogados: Junto con S.C.A.R.E - abogados, brinda a personas naturales y jurídicas acceso a los servicios de un bufete de abogados especialistas en diferentes áreas del derecho.

1.3 Definición Del Sector En Que Compite La Empresa

FEPASDE compite en el sector asegurador que dirige sus servicios específicamente al gremio de la salud, contra ofertantes de seguros para especialistas, médicos generales, odontólogos, enfermeros, ocupaciones de la salud y todos aquellos profesionales, técnicos y tecnólogos que presten sus servicios en el área de la salud.

La responsabilidad civil extracontractual es un tema que paulatina y progresivamente ha ido ganando terreno en nuestro país desde hace más o menos dos décadas. Y se refiere a que los profesionales en cualquier área responden además por el conocimiento o por la falta del mismo. En el caso de los médicos, por ejemplo, no solo responden por hacer la cirugía sino por

lo bien que la hagan. Para esto, los médicos cuentan con el respaldo de una empresa aseguradora que responde por los daños que implica su proceder. “Es un tema donde se controvierten saberes, y las pruebas físicas en los procesos médicos no son fáciles de determinar, porque son los mismos profesionales los que tienen el conocimiento”, afirma el congresista (Blanco, 2014).

El demandante normalmente es un ciudadano del común, es el familiar del que falleció, la persona a la que le fue mal en un procedimiento o un familiar del que quedó en mal estado de salud. “Por esta razón, para un juez o un abogado, desvirtuar un conocimiento científico o médico no le es fácil porque su conocimiento es jurídico, además porque cuentan con lo que se conoce como solidaridad médica” (Blanco, 2014).

En este sentido, la justicia contempla lo que es la carga dinámica, en la que según Doriela Uribe, trabajadora social del Juzgado de Ejecución de Penas para Medellín-Antioquia, el juez asigna al médico la mayor carga probatoria, “lo que le quiere decir es, demuestre usted (médico), que tiene el conocimiento científico, que no fue culpable del error que provocó la muerte en determinada persona o la gravedad de la enfermedad” (Uribe, 2014). Según las palabras del doctor Llabrias, en el artículo citado, los médicos arriesgan mucho sin ganar nada, “una intervención de \$120.000 puede convertirse en un juicio de \$120 millones. Así las cosas, los sistemas prepagos de atención médica solicitan a sus médicos fotocopias de la póliza de seguro suscrita. Ellos, al mejor estilo de Poncio Pilato, pretenden que el médico, con centavos que le asignan por su trabajo, contrate un seguro de mala praxis”, (Llabrias, 2014). Y es que este sistema de seguros, que en Colombia es relativamente nuevo, en Estados Unidos se ha convertido en un negocio redondo. Según el médico Jaime Poveda, “una póliza de un médico que se gana sesenta mil dólares al año, fácilmente le puede valer veinte mil dólares”. Además,

dice Poveda, “en Estados Unidos hay toda una cultura de identificación y persecución de malas prácticas y a todo el mundo le están exigiendo la póliza” (Poveda, 2014).

El doctor Jaime Ulloa, especialista en anestesiología y miembro de la Sociedad Colombiana de Anestesiología que cuenta con abogados especializados para defender a estos profesionales de la medicina, considera que a raíz de la Constitución del 91 y de la Ley 100 de 1993, empezó a presentarse un rechazo de los pacientes frente al actuar de los médicos. “Antes les dedicábamos más tiempo y de ahí surgió la desconfianza y las demandas. La gran mayoría de las demandas se ganan, y no es solidaridad médica, es porque el material probatorio debe tener un rigor científico que lo avale”, explica. Según Ulloa, en Medellín se reciben por lo menos 25 demandas diarias contra médicos y de 100 se ganan 98.2. “Las demandas se presentan básicamente por inadecuada relación médico-paciente, que a su vez se produce porque algunas EPS establecen que cada médico general tiene 12 minutos para atender a un paciente, entonces el paciente, que viene hasta sin desayunar donde el médico, y este le dice simplemente que tiene una gastritis, se siente mal, pues lo único que quiere es que el médico lo tranquilice”, añade Ulloa. Otra de las razones por las cuales se presentan las demandas son la falta de consentimiento informado, mala elaboración de la historia clínica y la violación de las normas y protocolos. (Ulloa, 2014), (Montoya, 2014)

1.4 Reseña Histórica Del Sector

S.C.A.R.E es una Corporación científico gremial sin ánimo de lucro, la cual hace 23 años a través de los anesthesiólogos creó el **FEPASDE**, fondo especial para el auxilio solidario de demandas, es por ello que no somos una aseguradora, pero competimos en el sector asegurador ofreciendo al personal de la salud todo un portafolio de servicios que suple los requerimientos en responsabilidad civil al igual que una aseguradora, pero además, brindando cobertura al cien por

ciento en las demás esferas de la responsabilidad, y otorgando así mismo unos beneficios complementarios al afiliado.

A pesar que la historia demuestra que el concepto de responsabilidad no es extraño para los pueblos de la antigüedad, también es cierto que es relativamente reciente la toma de conciencia sobre la responsabilidad civil profesional del médico y por consiguiente el auge del derecho indemnizatorio en este campo. En razón de la evolución del médico de chaman a la esfera profesional y científica, los resultados de sus intervenciones ya no son cargadas a la suerte o a los Dioses.

Es importante resaltar que uno de los aspectos menos favorable de la evolución del seguro de responsabilidad civil médica es el fenómeno de la reclamación, que ha sido desbordante en todos los países en los cuales se ha establecido, por esto se han ideado diversas formas de contrarrestarlo y se ha generado la cultura preventiva a través de charlas educativas que buscan aminorar el impacto. La vía más común, es el desplazamiento de responsabilidad, que consiste en acudir a algunas de las diversas pólizas de seguros que se ofrecen en el mercado.

ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA

Actualmente, los Estados Unidos de América encabezan los listados de reclamaciones de seguros de responsabilidad civil profesional médica en el mundo. Ejemplo de esto es que en 1995 según fuentes de la American Medical Association, 5 de las 10 mayores indemnizaciones decretadas judicialmente en EE.UU. se impusieron a los médicos, o sistemas de salud, siendo la indemnización media durante ese año US \$500.000, un 40% mayor que 1994.

Las altas reclamaciones han generado que algunas aseguradoras se encuentren renuentes a dar coberturas de mala practice médica como en la década de 1970/80 pues los montos de las condenas se han incrementado en un 400% en los últimos diez años. Otro aspecto de peso es que

se ha producido un aumento significativo en las decisiones de jurados desfavorables a los médicos condenando por encima del millón de dólares. Lo mismo ocurre con el costo de los arreglos extrajudiciales que han aumentado en su monto promedio en el 65%. Por ejemplo, en Philadelphia en el año 2000, se ejecutó una condena a varios médicos para pagar la suma de 100 millones de dólares por su mala práctica en la ejecución de una operación en un recién nacido de 26 semanas. En Texas, por la demora en diagnosticar un cáncer de testículos se ejecutó una condena por once millones de dólares a un médico

ESPAÑA

Tiene como meta la creación de un Seguro Obligatorio para los médicos, que cubra el riesgo inherente al ejercicio de la profesión, el cual tendría como principal beneficiado al propio facultativo, quien podrá con esta póliza “trasladar la carga patrimonial derivada de su responsabilidad civil; lo cual no implicaría ejercer la profesión con despropósito, ya que de igual forma, podría ser valorada por la entidad aseguradora, al estar siempre abierta la posibilidad de responsabilidad en la esfera penal”.

Un evidente beneficio que reporta este tipo de póliza obligatoria es que se genera un procedimiento de resarcimiento al paciente automatizado y despersonalizado, con lo que el prestigio y reputación del médico se salvaguarda.. Finalmente, en cuanto a la carga económica, se piensa que incluso sería el propio estado quien asumiría los gastos e indemnizaciones o los mismos médicos a través de la organización Médica Colegial. Esto último se piensa traería consecuencias mas gravosas, al perderse el sentido de la responsabilidad por parte del médico al tener un amparo garantizado.

FRANCIA

Presenta grandes avances en la doctrina y la jurisprudencia alrededor del tema del seguro de responsabilidad médica y en especial de la cláusula Claim Made es decir, (a mayor antigüedad, mayor es su retroactividad siempre y cuando haya continuidad entre las pólizas). Ejemplo de este desarrollo son decisiones como las siguientes: “La Corte de Casación, ha señalado que las compañías de seguros que ampara al asegurado al momento de la ocurrencia del hecho daño, debe brindarle cobertura con independencia de la fecha en que se produzca el reclamo.

BELGICA

No ha desarrollado un seguro de responsabilidad civil específicamente para el médico, sino que cubre los riesgos de su actuar bajo el seguro de responsabilidad civil profesional general, bajo un interés de proteger al asegurado. Se impuso a los aseguradores la obligación de indemnizar los daños, incluso cuando las reclamaciones fueran formuladas una vez vencida la póliza, siempre que el evento dañoso tenga lugar dentro del periodo de duración de las mismas, todo esto con el fin de proteger al asegurado. Esta ley genero un aumento progresivo de las reclamaciones. La asociación de aseguradoras belga ha reaccionado enérgicamente contra la norma legal y han tratado de modificarla sin éxito hasta ahora.

BRASIL

Hay poco desarrollo en cuanto al seguro de responsabilidad civil médico, debido al desconocimiento sobre las condiciones de la póliza que son ofrecidas a los médicos en el ejercicio de sus funciones y a la complejidad de asumir el riesgo en un país donde la falta de experiencia de las compañías aseguradoras locales respecto al seguro de responsabilidad civil medica los coloca en desventaja. A pesar de no existir una cultura aseguradora por parte de los

médicos, ciertos profesionales han iniciado cierta contratación de este tipo de seguros, el índice de reclamos ha presentado un crecimiento sostenido, pero, aun así, el porcentaje de profesionales asegurados es de apenas el 8%.

COLOMBIA

El seguro de Responsabilidad Civil Medica como tal, ha tenido un tímido y limitado desarrollo en el mercado colombiano, pues son pocas las condenas en los procesos judiciales que se llevan por mala praxis médica. La razón de esto es la escasa cultura de reclamo con la que contamos en nuestro país. A esto se agrega que no existen abundantes elementos sobre los cuales estructurar un sistema de interpretación de las disposiciones aplicables tanto a la responsabilidad civil del médico, como a las estipulaciones contractuales consignadas en las pólizas de seguro de responsabilidad civil profesional, pues la legislación y la jurisprudencia sobre el tema son escasas. (Augusto, 2015)

Se exponen algunos de los competidores directos en cuanto al seguro de responsabilidad para profesionales en Colombia y en Antioquía:

ING Comercial Americana: Ofrecen respaldo económico al médico asegurado y sus empleados que ejerzan una profesión médica, auxiliar, farmacéutica o laboratorista, para resarcir los daños que ocasionen a sus pacientes o terceros, en sus bienes o en sus personas, con motivo de su actividad profesional.

SCODEM – Sociedad Colombiana de Derecho Médico: Contrataron una póliza de responsabilidad profesional con la aseguradora de mayor reconocimiento mundial AXA COLPATRIA SEGUROS S.A, cuyo monto a asegurar es hasta mil millones de pesos por profesional de la salud.

PROMEDICOS – Fondo de Empleados Médicos de Colombia: su propuesta es a través de una Póliza de Responsabilidad Civil Médica. Este producto, diseñado en alianza con ACE Seguros, cuenta con condiciones y coberturas exclusivas para los asociados de PROMEDICO y se ofrece como una solución integral para cubrirlos en caso de ser vinculados a procesos penales, civiles y disciplinarios en el ejercicio de la profesión médica.

COOMEVA: El seguro de Responsabilidad Civil Profesional Médica de LIBERTY, protege el patrimonio de los profesionales de la salud, en el evento de resultar responsables civilmente en el desarrollo normal de las actividades profesionales. Cubre a médicos generales, especialistas, cirujanos, odontólogos, ortodontistas y otras especialidades afines.

SURAMERICANA: Ha diseñado un seguro que cubre la responsabilidad civil profesional del médico, con él cual se amparan “las indemnizaciones que tenga que pagar el Asegurado en razón de la responsabilidad civil profesional que le sea imputable por un acontecimiento que cause daños personales, y que se ocasionen como consecuencia de siniestros ocurridos durante la vigencia de la póliza y causados directamente por el ejercicio de la profesión médica legalmente habilitada para ejercerse y especificada en la carátula de la póliza.

MAPFRE: La póliza de Responsabilidad Civil Médica, se encarga de cubrir al profesional de la salud, frente a eventualidades en las que se pueda incurrir. La póliza cubre los eventos ocurridos, bajo la modalidad de “Claims Made” con fecha de retroactividad 1 de julio de 2001. “Otras pólizas cubren solamente su vigencia”. Retroactividad (antes de tomar la póliza, en este caso solo a partir del 2001).

PREVISORA: La póliza de Responsabilidad Civil General Profesional Médico, cubre el dinero que el Asegurado esté legalmente obligado a pagar a un tercero a quien le haya causado daños corporales; como consecuencia de la responsabilidad incurrida por error durante la

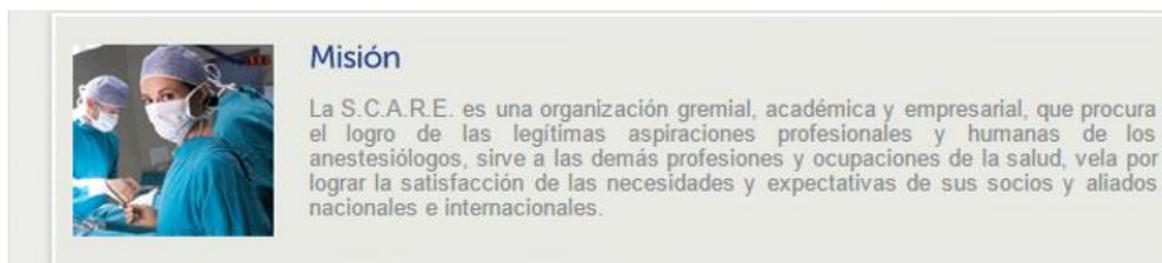
asistencia médica profesional directa o por medio de sus empleados profesionales que dependan o trabajen para usted. Dentro del amparo, también se incluye la defensa al Asegurado en cualquier procedimiento judicial que se derive de un siniestro amparado por la póliza, de acuerdo a las condiciones establecidas en la póliza. Empleados profesionales: comprende a los médicos, farmacéuticos, laboratorista, enfermeras graduadas y médica auxiliar. Esta póliza está dirigida a personas naturales licenciadas y/o con especialización y/o doctorado, en la especialidad médica acreditada por instituciones universitarias.

COOMEDAL: Su enfoque es el beneficio de sus asociados, por esta razón contrató con Seguros del Estado la póliza de Responsabilidad Civil Médica, que mejora el producto tanto en cobertura como en el valor de la prima. Esta nueva póliza aumento a 5 años la cobertura en retroactividad y asegura por 10 años posteriores a la ocurrencia del evento (periodo de prescripción de ley), es decir, el tiempo que tiene un paciente para demandar después de ocurrido el hecho que dio lugar a la demanda.

2. Etapa De Alineación De La Filosofía Estratégica Para El Plan De Mercadeo

2.1. Definición/Revisión De La Misión

Ilustración 3 Misión



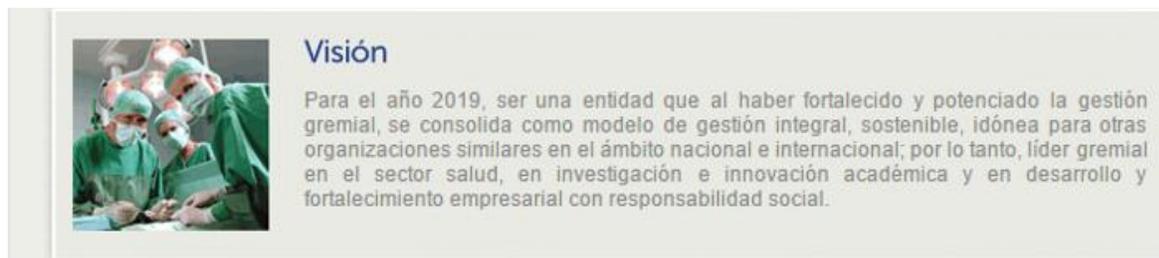
Fuente: La S.C.A.R.E

La S.C.A.R.E es una organización gremial porque potencializa las sociedades de anestesiología en todo el país, posee un espíritu académico como pilar fundamental de la investigación y el conocimiento y proyecta su patrimonio a través de la empresa y sus diferentes modelos de negocio. Sirve a las demás profesiones quienes pueden acceder de igual forma a la protección jurídica y económica al igual que a los beneficios adicionales; actualmente se dio apertura al sector de ocupaciones de la salud, quienes pueden suplir su necesidad de cobertura jurídica económica y beneficios, acorde a sus necesidades y poder de adquisición.

La palabra *socios* ha sido cambiada recientemente conforme a los protocolos de calidad por la palabra *afiliados*. En cuanto a sus aliados nacionales e internacionales se visualiza la marcada participación de los diferentes entes en publicaciones, investigaciones, foros, proyectos de ley, eventos, conferencistas, se destaca recientemente el último congreso nacional de Anestesiología realizado en Cali y el próximo congreso de Anestesiología que tendrá lugar en Japón.

2.2. Definición/Revisión De La Visión

Ilustración 4 Visión



Fuente: La S.C.A.R.E

La S.C.A.R.E proyecta para el 2019 haber logrado un alto índice de potencialización a nivel gremial, logrando con ello ser un modelo para otras organizaciones similares en todos los ámbitos. Buscando liderar el gremio de la salud a través de educación y el fortalecimiento de la empresa con responsabilidad social, garantizando en todo momento el sostenimiento y viabilidad financiera de la organización.

Actualmente y en concordancia con los cambios económicos mundiales, la compañía también se ha alineado con las políticas de optimización de recursos y sostenibilidad económica, buscando mantener el buen funcionamiento y garantías económicas que caracterizan a la institución.

2.3 Definición/Revisión Valores Corporativos

En la actualidad estos valores están siendo rediseñados de acuerdo a las nuevas políticas de la compañía. A continuación, se realiza una definición con base en la percepción propia ya que la institución no los tiene definidos.

ETICA: Profesional, medica, personal, con el gremio, el cliente interno y externo

HUMANISMO: una empresa enfocada a las personas

RESPONSABILIDAD Y COMPROMISO AMBIENTAL Y SOCIAL: Desde la ciencia, la investigación y la empresa.

ESPIRITU DE EQUIPO: para lograr cambios internos y externos con el apoyo de entidades públicas y privadas.

SOLIDARIDAD: Fepasde es un fondo creado por profesionales de la salud y dirigido a profesiones y ocupaciones del sector de la salud. La solidaridad de gremio siempre ha estado vigente.

PROFESIONALISMO: capacitaciones constantes al talento humano potencializando capacidades y realizando apertura de nuevos conocimientos.

LEALTAD: a nivel corporativo, ideas, conocimiento y sentido de pertenencia.

RESPECTO: por el gremio, la academia, la empresa, investigación y educación.

TRANSPARENCIA: en todo.

Como propuesta para la compañía, se sugiere realizar énfasis en los siguientes valores:

SOLIDARIDAD: Fepasde es un fondo creado por profesionales de la salud y dirigido a profesiones y ocupaciones del sector de la salud. La solidaridad de gremio siempre ha estado vigente.

HUMANISMO: una empresa enfocada a las personas

ETICA: Profesional, medica, personal, con el gremio, el cliente interno y externo

LEALTAD: a nivel corporativo, ideas, conocimiento y sentido de pertenencia.

2.4 Estrategia Competitiva De La Empresa

La S.C.A.R.E tiene una estrategia denominada 5K, la cual consta de un conjunto de iniciativas estratégicas que se ha planeado la organización para buscar el equilibrio de los 3 pilares: académico, empresarial y gremial, con el fin de fortalecer a la S.C.A.R.E en la búsqueda de su sostenibilidad y crecimiento a largo plazo.

Es importante resaltar que como ventaja competitiva FEPASDE es un fondo especial que vela por reintegrar todos los rendimientos económicos a sus afiliados, a través de un portafolio de servicios que incluye variedad en su oferta académica, prestamos, agencia de seguros, descuentos con establecimientos de comercio a través de alianzas para conformar un club de convenios y beneficios Fepasde, asesoría laboral, oferta de cursos y talleres, apoyo en incentivos para la creación de empresa, congresos y eventos a nivel nacional e internacional. Una aseguradora en cambio, cuenta con una premisa de ánimo de lucro que básicamente busca lograr el menor número de reclamaciones posibles en un año para garantizar rentabilidad, y en caso de reclamación opera con deducibles generalmente a partir del 10%, cláusulas y sublímites que le blindan, en caso de múltiples reclamaciones; no ofrece valores o servicios complementarios.

Ilustración 5 Estrategia 5K



Fuente: La S.C.A.R.E

Estos pilares están proyectados para llevarse a cabo y lograrse entre 2015 – 2019. Las herramientas o medios para alcanzar esta estrategia, se buscan consolidar a través de un modelo de gestión empresarial, el conocimiento e intervención permanente del nicho, la gestión política y la cualificación de líderes para relevo generacional y contrarrestar el individualismo.

Evidentemente se trata de una estrategia competitiva muy ambiciosa y proyectada a muy corto plazo, teniendo en cuenta que para el 2014 se planteó un esquema similar y no se logró cumplir al cien por ciento, es por ello y teniendo en cuenta los actuales factores externos en el sector salud que influyen de manera directa a la compañía, se visualiza un escenario retador y el cual se debería de pensar en reevaluar a más largo plazo, con la finalidad de alcanzar al cien por ciento la estrategia competitiva propuesta, incorporando necesariamente cambios al interior de la compañía.

3. Etapa De Marco Teórico

3.1 Teoría Sobre El Tema Técnico (Producto/Servicio)

Hace 23 años se constituyó el Fondo Especial Para Auxilio Solidario de Demandas FEPASDE con el fin de brindar asesoría, acompañamiento y protección a más de 55.000 afiliados, el fondo se ha fortalecido en el tiempo a través de un amplio portafolio de servicios diseñado para suplir las necesidades de sus afiliados.

FEPASDE, es un Fondo creado para ayudar solidariamente al personal de la salud que sea objeto de reclamaciones y que sean vinculados a procesos civiles, penales, contencioso – administrativo, éticos o disciplinarios, ocasionados por el ejercicio de su profesión u ocupación. Cuenta con un éxito procesal del 94,3%, 30 millones de dólares en ingresos netos, 75 millones de dólares en ventas, 50 millones de dólares en patrimonio, 60 abogados a nivel nacional, 27 médicos especialistas como equipo científico y 21 oficinas en todo el territorio colombiano.

El afiliado a FEPASDE recibe los siguientes beneficios: Asistencia jurídica, a través de atención, consulta y orientación; asesoría las 24 horas en caso de urgencias relacionadas con la responsabilidad profesional; respaldo económico, a través de asistencia procesal, gastos de proceso, auxilio para indemnizaciones hasta por 600 smmlv, sin exclusión por tipo de perjuicios; asesoría y apoderamiento en los procesos por parte de un equipo interdisciplinario y especializado de profesionales en áreas jurídicas y científicas; protección solidaria jurídica y económica aún después del fallecimiento del afiliado; protección en todo el territorio colombiano y en cualquier lugar de trabajo; asesoría y apoderamiento en investigaciones preliminares dentro

de los procesos penales; asesoría jurídica en el sistema penal acusatorio; asesoría laboral; atención de procesos éticos y disciplinarios; tarifas preferenciales en todo el portafolio Fepasde.

Los afiliados se encuentran clasificados de acuerdo al riesgo. En el grupo I están los médicos, especialistas, quirúrgicos y odontólogos maxilofaciales; estos cuentan con dos coberturas jurídicas (2 procesos que terminen en sentencia o hasta 4 procesos terminados de manera anticipada). 2 coberturas en procesos éticos o disciplinarios, lo anterior incluye el trámite de los recursos extraordinarios; el auxilio para indemnización en proceso judicial es hasta por 400 s.m.l.m.v en la primera reclamación, 200 s.m.l.m.v en la segunda reclamación y un auxilio económico en conciliaciones prejudiciales, judiciales o transacciones por 15 s.m.l.m.v adicionales a las coberturas económicas anteriores. En el grupo II se ubican los Odontólogos y Optómetras, estos cuentan con 3 coberturas jurídicas (3 procesos que terminen en sentencia o 9 procesos terminados de manera anticipada). 2 Coberturas en procesos éticos o disciplinarios, lo anterior incluye el trámite de los recursos extraordinarios; el auxilio para indemnización en proceso judicial es hasta por 150 s.m.l.m.v en la primera reclamación, 120 s.m.l.m.v en la segunda reclamación, 100 s.m.l.m.v en la tercera reclamación y un auxilio económico en conciliaciones prejudiciales, judiciales o transacciones por 15 s.m.l.m.v adicionales a las coberturas económicas anteriores. En el grupo III se ubican los enfermeros, bacteriólogos, fisioterapeutas, instrumentadores, nutricionistas y otras profesiones de la salud; estos cuentan con dos coberturas jurídicas (2 procesos que terminen en sentencia o hasta 4 procesos terminados de manera anticipada). 2 coberturas en procesos éticos o disciplinarios, lo anterior incluye el trámite de los recursos extraordinarios; el auxilio para indemnización en proceso judicial es hasta por 200 s.m.l.m.v en la primera reclamación, 150 s.m.l.m.v en la segunda reclamación y un

auxilio económico en conciliaciones prejudiciales, judiciales o transacciones por 15 s.m.l.m.v adicionales a las coberturas económicas anteriores.

El personal de la salud puede verse inmerso en los siguientes tipos de procesos, los cuales son cubiertos al 100% por Fepasde sin ningún tipo de deducible: el proceso penal, se origina por acciones instauradas por las víctimas o investigaciones iniciadas directamente por la Fiscalía General de la Nación. Se debate si la actuación del profesional de la salud fue adecuada y si debe responder por los resultados lesivos que se causen con esta. Las sanciones a imponer son penas, que pueden consistir en privación de la libertad, multa, prohibición para ejercer la profesión, entre otras. Los fines de los procesos penales son verdad, justicia y reparación, por lo que el profesional también puede ser condenado al pago de una indemnización. El proceso civil consiste en una demanda que puede ser iniciada directamente por el paciente o sus familiares y que busca la indemnización de los perjuicios que pudieron haberse ocasionado. El profesional de la salud puede ser demandado de manera directa, en solidaridad con las instituciones que prestaron los servicios de salud o llamado en garantía. La condena consistirá en la obligación de indemnizar los perjuicios sufridos por la víctima directa o sus familiares. La esfera contenciosa administrativa, trata de las acciones iniciadas en contra del estado o entidades públicas en las cuales el profesional de la salud es vinculado directamente a través de un llamamiento en garantía o una acción de repetición. Se pretende que el profesional de la salud indemnice los perjuicios a la víctima o devuelva a la entidad la suma de dinero que ella tuvo que pagar por concepto de indemnización de perjuicios. El proceso ético, se origina por iniciativa del Tribunal de Ética correspondiente o por queja presentada por el paciente o perjudicados y se debate si el profesional de la salud incumplió las normas éticas que rigen su profesión (Ley 23 de 1981, Ley 35 de 1989, Ley 911 de 2004 y Decreto 3380 de 1981) las sanciones pueden ser amonestaciones,

censura o incluso la suspensión en el ejercicio de su profesión. Por último, el proceso disciplinario, se origina por iniciativa del funcionario competente o por queja presentada por el paciente o perjudicados y se debate si el profesional de la salud incumplió las normas que le son exigibles como servidor público; las sanciones pueden ser amonestación, suspensión, inhabilidad para ejercer cargos públicos, entre otros.

Los beneficios complementarios con los que cuenta un afiliado son los siguientes:

Fepasde abogados, ofrece a personas naturales y jurídicas, la posibilidad de acceso a servicios de un bufete de abogados especialistas en diferentes ramas del derecho donde se cuenta con soporte jurídico y apoderamiento judicial. Áreas como: Derecho Civil, Derecho Penal, Derecho Disciplinario, y Administrativo, Derecho laboral y Seguridad Social. **Fepasde educación**, brinda al público en salud una variada oferta de cursos y talleres para incrementar el continuo crecimiento y desarrollo del profesional de la salud, de igual forma se cuenta con personal altamente calificado. Algunos cursos son: soporte vital, Anestesia y cuidado crítico, Vía aérea, atención materno infantil, medicamentos, ultrasonido, TIVA, Educación. **Fepasde seguros**, amplio portafolio de servicios que brinda respaldo y tranquilidad para proteger el patrimonio que con tanto esfuerzo se ha alcanzado y demás requerimientos del día a día. Este portafolio incluye: seguro de automóviles, seguro de Hogar, seguro de Vida y Grupo, Salario Seguro, seguro de Copropiedades, seguro Multirriesgo para Clínicas y Hospitales, seguro de RC Institucional, seguro de RC profesional, RC Derivada de contratos y Cumplimiento, seguro Educativo, seguro Obligatorio, seguro de Manos, seguro de accidentes personales, seguro de Eventos Críticos (enfermedades alto costo), seguro para Complicaciones Postoperatorias por Cirugía Plástica.

Fepasde prestamos, excelentes tasas preferenciales con una variedad de posibilidades de préstamo hechos a la medida y con condiciones exclusivas para el afiliado. Esta variedad

incluye: préstamo educativo, préstamo libre inversión, préstamo para vehículo nuevo o usado, préstamo para viajar, compra de cartera, para pago de impuestos. **Mi Fepasde**, alianza exclusiva con un excelente proveedor de entretenimiento que pone a su disposición los diversos convenios y beneficios para el afiliado y su familia. Incluye: descuentos en viajes y destinos, bienestar y servicios, automóvil, publicaciones y cultura, restaurantes y experiencias, accesorios, ropa y tecnología.

Para efectos de contratación o mayor cubrimiento del personal de la salud, se realizó una negociación especial con seguros del estado S.A para expedir una póliza RC complementaria al FEPASDE, inicialmente expedida al afiliado por 155 millones y totalmente gratuita por un año.

Posteriormente la renovación que es opcional cuesta aproximadamente \$88.000 anual. El afiliado también tiene la posibilidad de aumentar el valor asegurado hasta por 1.000.000 millones de pesos, contando siempre con una parte subsidiada por el fondo.

Pensando en el bienestar de los afiliados y según sus necesidades el portafolio de Fepasde ofrece diferentes planes de aportes, los cuales se ajustan a la capacidad de pago del afiliado: **el plan creciente**, se caracteriza por iniciar con aportes bajos, los cuales se van incrementando anualmente, según el gradiente de crecimiento determinado por la organización, en este plan la ventaja radica en que los pagos son menores durante el inicio del plan. **El plan decreciente**, se caracteriza por iniciar con aportes altos, los cuales se van reduciendo anualmente, según el gradiente determinado por la organización. La ventaja radica en que se realiza altos abonos a capital durante el inicio del plan, disminuyendo progresivamente los pagos futuros. **El plan fijo**, se caracteriza por tener un aporte constante durante la vigencia del plan. La ventaja radica en que el aporte no sufre variaciones.

Referente al plan de pagos, los cuales no son reembolsables, para el plan de aportes creciente y decreciente, se aplica un porcentaje de incremento o decrecimiento anual en el pago del 8.5% anual; con respecto al pago total del plan en el tiempo se aplica una “cuota de sostenimiento” correspondiente al costo operacional y administrativo durante el tiempo elegido, ya que al finalizar el pago total del plan, FEPASDE mantiene vigente los servicios hasta tanto el afiliado haga efectivas las coberturas que adquirió en su plan. El plan de pagos se dará por terminado en el tiempo pactado, siempre y cuando el comportamiento de los mismos sea dentro de los tiempos establecidos en el plan, de lo contrario, el periodo de pagos se extenderá en la misma proporción del atraso incurrido. Es importante aclarar que todos los cobros anteriormente mencionados están inmersos en el plan de pagos entregado al afiliado una vez adquiere el plan que se ajuste a sus necesidades y el cual puede visualizar a través de la página web con la clave personal suministrada.

FEPASDE ofrece a sus potenciales afiliados modalidades de pago mensual, trimestral, semestral, anual o de contado. Pensando en la comodidad y seguridad de los afiliados Fepasde cuenta con los siguientes medios de pago: pago con datafono para primer aporte, pago con estado de cuenta en red bancaria, Factura net, Efecty, Oficinas S.C.A.R.E con datafonos, Pagina Web botón de pago PSE, Débito automático, venta no presencial a través de línea directa en Bogotá.

3.2 Teoría Sobre Plan De Mercadeo E Investigación De Mercados

El presente plan de mercadeo busca identificar estrategias que busquen disminuir la deserción de los médicos y lograr la afiliación en altos porcentajes de los médicos rurales, ya que estas dos variables está afectando las ventas, la reputación, imagen y sostenibilidad a futuro del fondo.

Dicho plan de mercadeo busca cumplir con todos los aspectos técnicos y de procedimiento requeridos para su elaboración.

Según (Cohen W. A., 2001) “El plan de Marketing es esencial para el funcionamiento de cualquier empresa y la comercialización eficaz y rentable de cualquier producto o servicio, incluso dentro de la propia empresa. Intentar que un proyecto triunfe sin servirse de un plan de marketing es como tratar de navegar en un mar tempestuoso sin cartas marítimas ni destino claro, y bajo el ataque de los torpedos enemigos”. Es importante poner en práctica la sugerencia del autor, ya que el plan de mercadeo según su apreciación se configura en la herramienta clave que sirve de guía e instrumento esencial que asegura el éxito del proyecto.

Según el mismo autor (Cohen W. A., 2001) “El plan de marketing proporciona una visión clara del objetivo final y de lo que se quiere conseguir en el camino hacia este. A la vez informa con detalle de las importantísimas etapas que se han de cubrir para llegar desde donde se está hasta donde se quiere ir. Tiene la ventaja añadida de que la recopilación y elaboración del plan de marketing permite calcular cuánto se va a tardar en cubrir cada etapa y los recursos en dinero, tiempo y esfuerzo necesarios para hacerlo. Sin plan de marketing, ni siquiera sabe uno si ha alcanzado sus objetivos”. Es por ello, que tener una herramienta que muestre el norte de a donde se quiere llegar, delimite el tiempo y opere bajo el lineamiento de los objetivos es bastante confiable y retador al mismo tiempo.

Según (Parmerlee, Preparación del plan de marketing, 1999) “El plan de marketing es un proyecto que define la manera en que se comercializarán sus productos o servicios en el mercado. Su función consiste en tomar los datos y la información que ha sido obtenida y analizada sucesivamente en el análisis de mercado, el análisis del producto, el análisis de

marketing y el plan de marketing estratégico y verterlos en forma de documento para que den una interpretación detallada, precisa y objetiva”. Según el mismo autor (Parmerlee, Preparación del plan de marketing, 1999) “El plan de marketing tiene la función de una hoja de ruta para la instrumentación de sus estrategias de marketing. Es en este plan donde sus estrategias de marketing se convierten en realidad y usted determina cómo, cuándo y dónde serán gastados los fondos asignados a marketing”. Es evidente que una herramienta que delimita de forma juiciosa cual debe ser la distribución acertada para los recursos físicos con los que se cuenta hace mucho más práctico y veraz el resultado que se pueda obtener. Finalmente ser objetivo y tener una buena racionalización de los recursos, lograra la practicidad y una exposición al riesgo en menor medida.

Según (Tirado, 2013) “Un plan de Marketing debe responder a las siguientes preguntas: ¿Dónde estamos? ¿A dónde queremos ir? ¿Cómo llegaremos allí? ¿Qué herramientas utilizaremos? ¿Cómo nos aseguraremos?” De acuerdo al orden mencionado, la estructura básica de un plan de marketing busca resolver las anteriores preguntas a través de la elaboración de un “**ANÁLISIS DE SITUACIÓN**, es decir, analizar el entorno y captar cuales son las tendencias actuales: Análisis de la situación interna y externa (productos, mercados, resultados anteriores, competidores, otros factores ambientales). Análisis DAFO (debilidades, fuerzas internas, amenazas y oportunidades externas). **SELECCIÓN DEL PUBLICO OBJETIVO**, segmentar, seleccionar el mercado objetivo y el nivel de posicionamiento, así como análisis del mercado y los segmentos que se busca alcanzar a través de la estrategia de marketing. **FORMULACION DE OBJETIVOS**, objetivos concretos de marketing proyectados e identificación de aspectos que puedan afectar la consecución de los mismos. **FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS**, definición de la estrategia a desarrollar para conseguir los objetivos de marketing propuestos.

IMPLEMENTACIÓN, plan táctico de medios que muestre los programas para llevar a cabo la estrategia elegida, incluyendo actividades concretas, su planificación temporal, presupuesto y asignación de responsabilidades para: producto, precio, distribución y comunicación y promoción. **CONTROL**, indicadores de gestión que muestren cómo se va a medir la evolución hacia los objetivos y como se llevarán a cabo los ajustes o cambios en el tiempo. Las etapas de un plan de marketing definen las pautas o delimitan los conceptos concretos para lograr un complemento a partir del análisis del entorno, la segmentación, una formulación de objetivos claros y alcanzables y estrategias realizables que permitan su ejecución, medición y evaluación para la toma de decisiones.

Según el mismo autor (Tirado, Diego Monferrer, 2013) “los principales elementos del marketing dentro de su vertiente analítica son: la importancia de la planificación de marketing, de la determinación de objetivos y de la elección de estrategias de marketing, así como la relevancia del estudio del mercado y la demanda, y del comportamiento del consumidor.

Finalmente, las variables o instrumentos clave que las empresas pueden utilizar con tal de operativizar sus estrategias de marketing desde un enfoque comercial, es decir, con tal de aplicar de manera integrada los conceptos hasta entonces analizados. Concretamente, la comercialización se basará en las llamadas cuatro «Pes»: producto (product), precio (price), distribución (place) y comunicación (promotion)”. La planificación en el ámbito del marketing se convierte en un elemento fundamental y determinante que integra la especificidad de los objetivos del plan, la elaboración de estrategias y algunos factores relevantes como el estudio de la demanda y de las tendencias actuales del comportamiento del consumidor y su inclinación por ciertos productos a través de factores internos y externos que infieren en la elección.

Según (La American Marketing Association) “la investigación de mercados es la función que vincula a consumidores, clientes y público con el mercado logo mediante información que sirve para identificar y definir las oportunidades y los problemas de marketing; generar y evaluar las actividades de marketing; supervisar el desempeño del marketing, y acrecentar la comprensión del marketing como un proceso. En la investigación de mercados se especifica la información que se requiere para abordar estos temas, se diseña el método para reunir los datos, se maneja y pone en práctica el proceso de acopio de los mismos, se analizan los resultados y se comunican los hallazgos y sus implicaciones”. Evidentemente la investigación de mercados se convierte en toda una herramienta eficaz para lograr un trabajo metódico y sistemático que arroje resultados organizados y con un alto porcentaje de confiabilidad.

Según (Malhotra, Naresh K., 2004) “Investigación de mercados es la identificación, acopio, análisis, difusión y aprovechamiento sistemático y objetivo de la información con el fin de mejorar la toma de decisiones relacionada con la identificación y la solución de los problemas y las oportunidades de marketing”. El factor de la objetividad es un elemento básico y necesario que hace que los resultados que arroja la investigación no estén viciados y no generen algún tipo de sesgo en la información.

Según el mismo autor (Malhotra, Naresh K., 2004) “la investigación de mercados es sistemática; por lo que se necesita una planeación sistemática en todas las etapas del proceso de la investigación de mercados. Los procedimientos que se siguen en cada etapa son metódicos, están bien comprobados y, en la medida de lo posible, se planean de ante mano. La investigación de mercados aplica el método científico a los datos que se recaban y analizan para comprobar nociones previas o hipótesis. Con la investigación de mercados se pretende entregar información fidedigna que exprese el verdadero estado de las cosas. Es objetiva y debe realizarse en forma

imparcial. Aunque las ideas del investigar siempre influyen en la investigación, no debe ser objeto de desviaciones personales o políticas del investigador o de la empresa”. El lema de todo investigador debe ser: “Encuétralo y cuéntalo como es”. El elemento de la imparcialidad es vital para toda investigación, se configura en uno de los conceptos más complejos de manejar, pero si se logra se evidencian resultados con información libre de concepciones personales o enfocadas a un interés particular.

Según el mismo autor (Malhotra, Naresh K., 2004) “Todo proceso de investigación de mercados consta de 6 pasos: **DEFINICIÓN DEL PROBLEMA:** busca hallar el propósito de estudio, analizar muy bien los antecedentes, tener a disposición la información necesaria y el conocimiento del uso que se le brinda a la misma para encontrar coherencia y aportar a la toma de decisiones. El primer paso en cualquier proyecto de investigación de mercados es definir el problema. La definición del problema supone hablar con quienes toman las decisiones, entrevistas con los expertos del sector, análisis de los datos secundarios y, quizás, alguna investigación cualitativa, como las sesiones de grupo. Toda vez que el problema se haya definido de manera precisa, se posibilita diseñar y conducir la investigación de manera adecuada. **DESARROLLO DEL ENFOQUE DEL PROBLEMA:** incluye la formulación de un marco de referencia objetivo o teórico, modelos analíticos, preguntas de investigación e hipótesis, e identificación de la información que se necesita. Es indispensable que el proceso este guiado por conversaciones con los administradores y los expertos del área, análisis de datos secundarios, investigación cualitativa y consideraciones diversas. **FORMULACIÓN DEL DISEÑO DE INVESTIGACIÓN:** Es un esquema para llevar a cabo un proyecto de investigación de mercados. Muestra con detalle los procedimientos necesarios para obtener la información requerida, y su propósito es diseñar un estudio que ponga a prueba las hipótesis de interés,

determine las posibles respuestas a las preguntas de investigación y proporcione la información que se necesita para tomar una decisión. **TRABAJO DE CAMPO O RECOPIACIÓN DE DATOS:** Implica contar con personal o un que opere en el campo, como en el caso de las encuestas personales (casa por casa, en los centros comerciales o asistidas por computadora), desde una oficina por teléfono (telefónicas o por computadora), por correo (correo tradicional y encuestas en panel por correo en hogares preseleccionados), o electrónicamente (por correo electrónico o Internet). La selección, capacitación, supervisión y evaluación adecuadas del equipo de campo ayuda a minimizar los errores en la recopilación de datos. **PREPARACION Y ANALISIS DE DATOS:** La preparación de los datos incluye su revisión, codificación, transcripción y verificación. Cada cuestionario o forma de observación se revisa y, de ser necesario, se corrige. Se asignan códigos numéricos o letras para representar cada respuesta a cada pregunta del cuestionario. Los datos de los cuestionarios se transcriben o se introducen directamente a la computadora. Los datos se analizan para obtener información relacionada con los componentes del problema de investigación de mercados y, de esta forma, brindar información al problema de decisión administrativa y finalmente, **LA ELABORACIÓN Y PRESENTACIÓN DEL INFORME:** Todo el proyecto debe documentarse en un informe escrito donde se presenten las preguntas de investigación específicas que se identificaron; donde se describa el enfoque, el diseño de investigación y los procedimientos utilizados para la recopilación y análisis de datos; y donde se incluyan los resultados y los principales resultados. Los hallazgos deben presentarse en un formato comprensible que facilite a la administración y su uso en el proceso de toma de decisiones. Además, debe hacerse una presentación oral para la administración, en la cual se usen tablas, figuras y gráficas para mejorar su claridad e influencia. Internet sirve para difundir los resultados e informes de la investigación de mercados,

colocándolos en la Web para que estén disponibles para los administradores de todo el mundo”. El particular cuidado para seguir estos pasos sugeridos por el autor puede hacer la diferencia al momento de diferenciar los resultados de una investigación que no los contenga, es por ello que una elaboración juiciosa y siguiendo las pautas teóricas es importante en este tipo de trabajos, así como las gráficas y ayudas adicionales sugeridas.

Según (Ramirez, 2014) “Los elementos que integran la investigación de mercados inician con la formulación del problema, el diseño de la investigación, la obtención de información y control de calidad; el análisis de la información e interpretación de los resultados; el informe de los resultados y las conclusiones. Se emplean unas **fuentes de información primarias**, clasificadas así: **CUALITATIVA**, estudia los fenómenos no observados; es flexible, inductiva. Consta de reuniones de grupo, entrevistas a profundidad, observación. **CUANTITATIVA**, la técnica más importante es la encuesta; también se pueden realizar experimentos, observación y cuestionarios. **Fuentes de información secundarias**, fuentes exteriores a la empresa; suministran información del entorno, competencia y sucesos relevantes en el mercado. **Internas**: estados financieros, ventas, márgenes de ventas” podría considerarse como una de las fuentes más importantes, por su fiabilidad, objetividad, gratuidad y retroalimentación. “**Externas**: publicaciones, revistas, estadísticas”. La ventaja de estas fuentes radica disponibilidad, facilidad de recopilación y que no implica un costo alguno. La desventaja que se visualiza sería la falta de fiabilidad y veracidad en la información.

La investigación de mercados propende por recopilar información del entorno de una empresa, por lo cual conocer cuál es la necesidad de información es fundamental para llevar a cabo la investigación y proporcionar datos de calidad que sirva a la alta dirección para la toma de decisiones.

Según (S.Merino, 2010) una variable es cualquier observación que puede tomar diferentes valores (sexo, genero), un atributo es un valor específico en una variable (hombre, mujer). Ejemplo: variable: grado de acuerdo. Atributo: 1= Muy en desacuerdo 2 = En desacuerdo 3 = Neutral 4 = De acuerdo 5 = Completamente de acuerdo. **Una variable categórica**, indica a qué grupo o a que categoría pertenece una observación. **Una variable cuantitativa**, toma valores numéricos sobre los cuales podemos realizar operaciones aritméticas. Las variables cuantitativas pueden ser discretas o continuas. Los tipos de variables: **Cualitativa (categórica)** todas las observaciones se pueden separar en distintas categorías. Color de los ojos: azul, verde, castaño. **Cuantitativa (numérica)** las observaciones son recuentos o medidas. Una **variable es discreta** si toma solo un número contado de valores. Una **variable es continua** si la misma toma un número incontable de valores. El nivel jerárquico de las variables, está constituido así: **nominal**: los atributos solo se pueden nombrar. **Ordinal**: los atributos se pueden ordenar. **Intervalo**: distancia conocida. **Ratio**: Cero absoluto.

Contrario sensu a lo anteriormente expuesto las variables básicas del marketing se generan de la lógica, el método y la observación, se puede captar como las herramientas necesarias se van generando para elaborar el contenido del plan de mercadeo, lo cual no elimina la incertidumbre, pero ayuda a reducirla. Así mismo se presenta una clasificación diversa que ayuda a discriminar las diferentes calificaciones o rangos que se puedan presentar en la investigación, lo cual hace que el sujeto que será referente para la elaboración del trabajo tenga diversas opciones y estas opciones puedan ser asignadas a una variable específica que posteriormente visualizada de forma general arrojará información muy valiosa que permitirá sin duda alguna realizar un objetivo análisis de la información y la generación de un informe

detallado que permita detectar oportunidades en el mercado y/o mejoras en el servicio existente comparado con los competidores.

4. Etapa De Análisis Estratégico

4.1 Determinación De Los Factores Claves De Éxito

S.C.A.R. E tiene una trayectoria de 67 años como sociedad científico gremial, su principal servicio FEPASDE tiene un recorrido de 23 años en el mercado, es un **fondo creado por profesionales de salud para su propio beneficio.**

El afiliado al FEPASDE no debe estar preocupado por buscar un **equipo jurídico y científico** para su defensa. Se cuenta con abogados especialistas, peritos e idóneos en cada una de las esferas de la responsabilidad, además de un equipo científico que cuenta con **21 médicos abogados** en su área científica a nivel nacional.

Las **asesorías ilimitadas 24 horas** tienen un plus, en el sentido en que además se le brinda al afiliado acompañamiento y elaboración de trámites;

Frente a los **gastos procesales** no tiene límites.

El pago del aporte no reembolsable **no es exigible**, es un pago voluntario, por lo cual si el afiliado se atrasa no paga intereses de atraso o por mora, no es reportado a centrales de riesgo, lo que ocurre es que durante este tiempo de no pago pierde cobertura y se alarga su plan, no dejando pasar 12 meses consecutivos puede retomar sus pagos, de lo contrario e perdería la calidad de afiliado. En una aseguradora los pagos son anuales y en el momento en el que se deja de pagar se pierde todo inmediatamente.

Con FEPASDE no existe un pago de **deducible** a cargo del afiliado. No son aplicables las exigencias de las cláusulas claim made y sunset, ni otras combinaciones que implican coincidencias en la vigencia entre la ocurrencia del hecho y su reclamación, como si ocurre en una aseguradora.

Los **términos de prescripción** aplicables por las aseguradoras no son aplicables en el Fepasde.

El afiliado no está preocupado porque año a año se le **renueve su cobertura**, con las aseguradoras sí.

El FEPASDE cubre la **culpa grave** y da apoderamiento aún para **conductas dolosas** relacionadas directamente con el acto médico.

El FEPASDE no exige “**garantías**” que condicionen la cobertura, las cuales varias pólizas tienen como condición del cubrimiento que estos se hayan cumplido. Por ejemplo: Lex artis y Requisitos de habilitación.

Frente a las exclusiones: el FEPASDE **no excluye especialidades y procedimientos**; las pólizas sí. Por ejemplo: Bypass gástrico, cirugía plástica, medicina nuclear, radiología, ginecoobstetricia.

Un asegurado tiene pocas probabilidades que las aseguradoras lo vuelvan a asegurar cuando ha tenido reclamaciones; si un asegurado tiene múltiples reclamaciones en un año, al año siguiente posiblemente no le renuevan la póliza o le pueden negar la continuidad. FEPASDE es la única institución que después de que un afiliado agota sus coberturas puede solicitar un **nuevo ingreso**, avalado por la junta directiva quien analiza el caso.

Tabla 1 Factores Clave De éxito

FACTORES CLAVES DE ÉXITO				
Factor crítico de competitividad en	Factor Clave de Éxito	Descripción del FCE	Área Responsable del FCE	Publico que

el sector	De la empresa			impacta
- Instituciones con mejores prácticas de servicio	- Orientación hacia el servicio	- Se requiere la implementación de un modelo organizacional estandarizado y de servicio al público	. Gerencia	. Publico interno y externo
- Instituciones con servicios similares	- Diferenciación con equipo jurídico especializado	- El equipo jurídico de planta debe mejorar los tiempos de respuesta, seguimiento y comunicación de procesos al público. Se requiere la implementación de un PQR.	- Coordinador jurídico regional	. Publico externo
- Instituciones con servicios similares	- Servicio de asesoría ilimitada 24/7 brindando por abogados especialistas en cada	. Servicio recién inaugurado, anteriormente la llamada la recibía un auxiliar y la remitía	- Coordinador jurídico central	. Publico externo

<p>- Otras instituciones cubren acompañamiento bajo modalidad de reembolso pero no elaboración de trámites</p>	<p>esfera y derecho médico</p> <p>- Acompañamiento y elaboración de trámites</p>	<p>. Comunicación estado del proceso al afiliado.</p> <p>Se recomienda monitoreo a través de creación de herramienta sistematizada.</p>	<p>. Coordinador jurídico regional</p>	<p>. Publico externo</p>
<p>. N/A</p>	<p>. Gastos de proceso ilimitados</p>	<p>. Constituye un valor agregado para el afiliado.</p>	<p>. Coordinador jurídico regional</p>	<p>. Publico externo</p>
<p>. Otras instituciones ofertan formas de pago anual</p>	<p>. Plan de afiliación con pagos de 1 a 15 años</p>	<p>. Se recomienda la creación de forma de pago anual con valor asequible similar al mercado.</p>	<p>. Alta Dirección</p>	<p>. Publico externo</p>
<p>. Pólizas de Responsabilidad Civil</p>	<p>. No operan términos de prescripción</p>	<p>. Constituye un valor agregado para el afiliado.</p>	<p>. Coordinador jurídico regional</p>	<p>. Publico externo</p>

. Pólizas de Responsabilidad Civil	. Se cubre la culpa grave, conductas dolosas y no se exigen garantías.	. Constituye un valor agregado para el afiliado.	. Coordinador jurídico regional	. Publico externo
. Pólizas de Responsabilidad Civil	. No hay exclusiones generales, no se excluyen especialidades ni procedimientos.	. Constituye un valor agregado para el afiliado.	. Coordinador jurídico regional	. Publico externo
. Otras instituciones con servicios similares	. Reingreso al fondo si agota coberturas	. Única institución que después de agotadas las coberturas le brinda al afiliado la posibilidad de solicitar un nuevo ingreso.	. Coordinador jurídico regional	. Publico externo

Fuente: elaboración Propia

4.2 Análisis De Las Fuerzas Del Entorno Externo

Ambiente político – legal:

Según (comercio, s.f.) la ley 389 de 1997 tiene un alto impacto que afecta al fondo, ya que delega normativamente a las aseguradoras en Colombia a brindar Cobertura de responsabilidad civil para instituciones médicas y las cuales a su vez pueden exigir al profesional

de la salud una póliza de responsabilidad civil para llevar a cabo sus labores en la institución. Este tipo de normatividad favorece a las aseguradoras y entidades públicas quienes tienen potestad para exigir al profesional de la salud para su contratación una póliza de responsabilidad civil, así el cubrimiento no sea en todas las esferas de la responsabilidad e implique para este unas condiciones menos favorables al momento de una reclamación.

Adicionalmente el médico recién graduado debe cumplir con el servicio social obligatorio para optar por el registro de la direccional seccional de salud que lo faculta para comenzar a laborar como médico general.

La LEY 23 DE 1981 – Código de Ética Médica, por la cual se dictan normas de ética médica las cuales deben ser acatadas por el profesional de la salud y en caso de ser vulneradas el paciente puede interponer una demanda y afectar su labor profesional. Esta misma norma hace referencia al Consentimiento Informado, herramienta probatoria fundamental para sacar adelante un proceso al profesional de la salud.

La resolución 1995 de 1999 en cuanto a manejos de historias clínicas, se convierte en uno de los recursos probatorios más importantes para el médico, ya que de no llevarse según la norma implica reclamaciones, demandas y resarcimiento del daño tangible e intangible ocasionado y el pago de indemnizaciones al paciente y/o su familia.

Grafica 1. Demanda Según Especialidad



Fuente: (PEREZ, 2012)

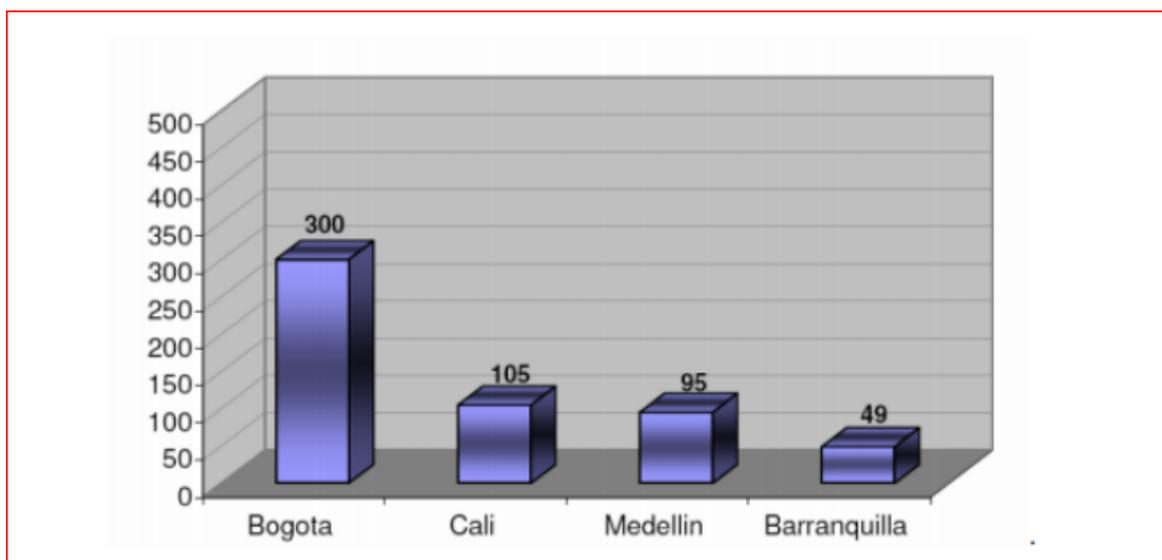
Ambiente social:

Se presenta un fuerte impacto con respecto a la crisis de la salud actual la cual afecta de manera directa los salarios de los profesionales de la salud por falta de pago o poca oferta laboral. El incremento en los fallecimientos por procedimientos estéticos afecta el riesgo que tienen los cirujanos plásticos que pertenecen al fondo y necesariamente hace que el costo para brindarles cobertura sea el más alto por el nivel de riesgo que implica para el fondo. Las nuevas políticas de la seccional de salud generan un fuerte impacto para los médicos rurales y enfermeros quienes en caso de ganar el sorteo deben trasladarse a cualquier municipio del territorio colombiano, aun así, algunos sean zona roja, existan bajos recursos físicos para el

desempeño del rural, limitaciones para el pago de los salarios o limitaciones personales (licencia de maternidad, mamas con niños menores a cargo, dificultades de salud, entre otros).

NUMERO DE CIRUJANOS PLÁSTICOS EN LAS PRINCIPALES CIUDADES DEL PAÍS

Grafica 2. Numero de Cirujanos en las principales ciudades del País



Fuente: (GRISALES, 2014)

Existen en Colombia entre 650 y 700 cirujanos avalados por sociedades que se encargan de hacer un estudio minucioso garantizando su calidad y buen nombre.

Por otra parte, la crisis de Clínicas y hospitales en Antioquia es compleja. Sus representantes esperan medidas de fondo del Gobierno Nacional para resolverla. Las obligaciones crecen y los recursos no llegan.

La magnitud de la crisis se percibe con el cierre de hospitales, como el Minerva, de Ibagué; otros trabajando a medias, como la Clínica León XIII de Medellín; salas de urgencia con sobrecupos superiores al 100 %, e IPS de la ciudad, públicos y privados cargadas de deudas, obligaciones e ilíquidas.

Ante la situación, agravada por las deudas que con las IPS oficiales y privadas tienen el Estado, las EPS y los entes territoriales por 5,8 billones de pesos, *Juan Carlos Giraldo Valencia*, director de la Asociación Colombiana de Hospitales y Clínicas (ACHC), clama por acciones urgentes del Gobierno, pues de lo contrario “será inminente una emergencia social”.

De los hospitales y clínicas del país, los de Antioquia son los de mayor cartera: 1,6 billones de pesos. Así lo indica *Luis Alberto Martínez*, director de la Asociación de Empresas Sociales del Estado de Antioquia (AESA), quien desglosa esas obligaciones incumplidas con los hospitales públicos del departamento, empezando por Caprecom que suma una deuda de \$80.000 millones. “Ese dinero no sabemos si lo van a pagar porque los activos de Caprecom no alcanzan a cubrir la deuda de todo el país”.

Martínez relaciona la crisis hospitalaria en el departamento con la deuda que dejó Saludcoop por \$40.000 millones y a la de Savia Salud, que está en \$170.000 millones: “la Nación debe hacerse copartícipe en la financiación de Savia Salud, a través de un mecanismo de capitalización”, afirma.

Sobre la situación de Savia, el gobernador de Antioquia *Luis Pérez*, conceptuó que “si no le prestamos atención y seguimos tapando el problema, su fracaso será inminente”.

Luis Guillermo Saldarriaga, jefe de la División Administrativa del Hospital Pablo Tobón Uribe y vocero de la Alianza 14+1, acota que “necesitamos que el Ministerio de Hacienda y la

Presidencia de la República asignen recursos para que la crisis no siga acabando con los hospitales”.

Para *Henri Capmartin*, exsecretario de salud y exgerente del Hospital San Rafael de Itagüí, se necesita crear un marco jurídico que le permita al Estado colombiano acceder a recursos que tienen destinación diferente y poder asignarlos al sector salud. Además, debe existir mayor protagonismo de entidades de control como las superintendencias. (ÁLVAREZ, 2016)

Grafica 3. Resultados Consolidados de todas las EPS del régimen contributivo



Fuente: (País, 2015)

Ambiente natural - ambiental:

No afecta el fondo.

Ambiente económico:

Los siguientes aspectos afectan la compañía actualmente: el petróleo: el gobierno deja de percibir ingresos con lo cual debe buscar otras fuentes de ingresos para su funcionamiento como

el incremento de impuestos, suben las tasas de interés, contracción de la demanda por lo cual se suben los precios de los productos, el aumento del dólar hace que los productos importados sean más costosos, es decir hay un incremento de la inflación general, a raíz de esto el fondo actualmente contempla el incremento en sus tasas de interés para préstamos a sus afiliados. los mercados financieros, la crisis gubernamental, la economía de Brasil, la desaceleración económica de china, el 24,90% de descenso en la inversión extranjera directa, son factores que afectan la compañía de forma directa o indirecta.

Grafica 4. Evolución del precio del Petróleo



Fuente: (Garrido, 2016)

Ambiente cooperativo: no afecta ya que la Sociedad Colombiana de Anestesiología es una corporación, un ente científico gremial que no tiene alianzas estratégicas que afecten su funcionamiento por déficit en los resultados de terceros.

Ambiente tecnológico:

La incursión de nuevas tecnologías para gestionar el ingreso de los clientes, CRM, software para gestión en tiempo real del manejo comercial por parte de los asesores, sistemas

novedosos de servicio al cliente, quejas y reclamaciones, software especializado para manejo operativo de convenios, aplicación de pagos, afiliación e ingreso de las afiliaciones en tiempo real, al igual que un sistema especializado que notifique al afiliado el estado de su proceso, se perciben como factores que afectan actualmente el funcionamiento de la empresa y generan un fuerte impacto, ya que no se cuentan con estas herramientas.

4.3 Análisis Dofa

Tabla 2. Análisis Dofa

MATRIZ DOFA		
ANALISIS DEL ENTORNO		
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANALISIS INTERNO	1. Incorporación de nuevas tecnologías de la información 2. Incremento de las demandas en el medio y nuevas jurisprudencias que afectan a los médicos. 3. Explorar la viabilidad de apertura de nuevos mercados a nivel nacional e internacional. 4. Potencializar las alianzas actuales con instituciones del	1. Regulación normativa en Colombia que beneficia a aseguradoras y entidades públicas mas no de forma integral al profesional de la salud. 2. Surgimiento de nuevos temas a nivel académico, jurídico y preventivo que la competencia ya está preparando. 3. Innovación en el mercado

	<p>sector de la salud.</p> <p>5. Aprovechar el reconocimiento que tiene la S.C.A.R.E a nivel gremial para crear nuevas alianzas en Colombia y fuera del país.</p>	<p>en el manejo de la información, servicio al cliente y softwares especializados, ya que la empresa no cuenta con ellos.</p> <p>4. Competencia desleal por parte de la competencia a través del precio, similitud en características del producto, fuerza de ventas y funcionarios que desertan de la compañía y son empleados por estas instituciones. Generación de rumores, información tergiversada por parte de la competencia que genera duda y falta de credibilidad por parte del cliente externo, específicamente el gremio médico.</p> <p>5. Oferta de la competencia con nuevas tecnologías y</p>
--	---	---

		<p>reaseguramiento en el exterior</p> <p>6. Crisis de la salud y normativa gubernamental</p> <p>7. Crisis en la economía mundial</p>
FORTALEZAS		
<p>1. Reconocimiento y prestigio de la marca en el gremio</p> <p>2. Ejecutivos comerciales comprometidos, con experiencia y conocedores del mercado</p> <p>3. Equipo jurídico con trayectoria, especialistas en derecho médico y con experticia para exponer a través de conferencias</p> <p>4. Producto con características diferenciales</p> <p>5. Precios estables y tasas de interés preferenciales en los préstamos con respecto a los bancos</p>		

6. Solidez económica		
DEBILIDADES		
<p>1. Falta de una investigación de mercado actualizada, plan de mercadeo y estrategias que arroje datos confiables que busquen contrarrestar la deserción de médicos rurales, médicos generales y otros.</p> <p>2. Carencia de estrategias de mercadeo y promoción dirigidas a los diferentes nichos, de forma anticipada, planeada y con alto impacto.</p> <p>3. No existe un sistema de servicio al cliente, PQR, CRM, sistematizado, con indicadores de gestión que mida la calidad del servicio - manejo improvisado por cada área.</p> <p>4. Falta personal calificado y capacitado para la atención,</p>		

<p>gestión y solución de requerimientos por parte del cliente interno y externo</p> <p>5. No hay un estudio reciente del mercado para atacar nuevos nichos.</p> <p>6. No existe un plan de retención de clientes</p> <p>7. Manejo centralizado para la creación, gestión, solución de estrategias y respuesta de algunas solicitudes del cliente externo que no permite un manejo y solución en tiempo real del área comercial en cada una de las 21 oficinas a nivel nacional.</p>		
---	--	--

Fuente: Elaboración propia

4.4 Análisis Al Interior Del Sector Industrial

El líder en el mercado es **FEPASDE** (Fondo Especial Para El Auxilio Solidario de Demandas) con respecto al servicio específico y con las características propias que ofrece a profesionales de la salud, siendo la única institución que protege a cirujanos plásticos, y ofrece

mejores condiciones de cubrimiento a ginecobstetras, radiólogos y medicina nuclear; los seguidores serían **SURAMERICANA Y LIBERTY**, en cuanto a medicina, **PREVISORA, SEGUROS DEL ESTADO, SOLIDARIA, MAPFRE** en otras profesiones como enfermería, terapia respiratoria, instrumentación, técnicos y otros . El Retador en cuanto a médicos y médicos rurales es **PROMEDICOS (Fondo De Empleados Médicos De Colombia)**, por la agresividad, respaldo con la aseguradora **Ace Seguros**, variedad en beneficios y factores similares a nuestro servicio.

Tabla 3. Datos Financieros Entidades Que Ofertan Protección Contra Demandas

DATOS FINANCIEROS ENTIDADES QUE OFERTAN PROTECCIÓN CONTRA DEMANDAS						
	Ventas	Activos	ROI	Margen operacional	Endeudamiento	Patrimonio
Fepasde	\$75Usd	\$30 usd	-	-	-	\$50 usd
Ace Seguros S.A	\$433 Mil	\$217.0 Mil	\$1.1%	1.4%	82.1%	\$38.8 Mil
Promedicos	\$35.6 Mil	\$265.9 Mil	\$0.7%	53.3%	94.1%	\$15.6 Mil
Suramericana	\$2.7 Bil	\$1.8 Bil	\$2.2%	1.4%	71.4%	\$506.1 Mil
Liberty seguros S.A	\$1.2 Bil	\$1.3 Bil	\$1.7%	3.0%	75.1%	\$314.3. mil

Mapfre	\$1.7 Bil	\$2.0 Bil	\$3.1%	2.9%	91.9%	\$164.6 Mil
Previsora	\$193.6 Mil	\$293.2 Mil	\$18.1%	38.7%	21.1%	\$231.3 Mil
<i>Cifras en millones y billones de pesos</i>						

Fuente: Elaboración propia.

Según (S.C.A.R.E, Portafolio de Servicios , 2016) A cierre de 2013 **FEPASDE** presenta los siguientes resultados: \$30 usd millones ingresos netos, \$75 usd millones de ventas, \$50 usd millones de patrimonio. No presenta reporte de ROI, margen operacional ni endeudamiento.

Según (Grupogia, 2013) las siguientes aseguradoras a cierre de 2013 presentan los siguientes datos: **Ace seguros S.A** entidad con la que trabaja **PROMEDICOS** obtuvo unas ventas por \$ 433 Mil, Activos \$217.0 Mil, ROI \$1.1%, Margen operacional 1.4%, Endeudamiento 82.1%, Patrimonio \$38.8 Mil. **PROMEDICOS (Fondo De Empleados Médicos De Colombia)** obtuvo unas ventas por \$ 35.6 Mil, Activos \$265.9 Mil, ROI \$0.7%, Margen operacional 53.3%, Endeudamiento 94.1%, Patrimonio \$15.6 Mil, a cierre de 2014. **Suramericana** obtuvo unas ventas por \$ 2.7 Bil, Activos \$1.8 Bil, ROI \$2.2%, Margen operacional 1.4%, Endeudamiento 71.4%, Patrimonio \$506.1 Mil. **Liberty seguros S.A** entidad con la que trabaja **COOMEVA** obtuvo unas ventas por \$ 1.2 Bil, Activos \$1.3 Bil, ROI \$1.7%, Margen operacional 3.0%, Endeudamiento 75.1%, Patrimonio \$314.3. mil. **Mapfre Colombia Vida Seguros S.A** obtuvo unas ventas por \$ 1.7 Bil, Activos \$2.0 Bil, ROI \$3.1%, Margen operacional 2.9%, Endeudamiento 91.9%, Patrimonio \$164.6 Mil. **Previsora S.A** obtuvo unas

ventas por \$ 193.6 Mil, Activos \$293.2 Mil, ROI \$18.1%, Margen operacional 38.7%, Endeudamiento 21.1%, Patrimonio \$231.3 Mil.

4.4.1. Estructura Del Mercado En Que Se Compite

La S.C.A.R.E – FEPASDE anteriormente con respecto a los médicos recién graduados venía comportándose como monopolio, luego paso a ser oligopolio, ya que es una forma de mercado en el que la industria está dominada por un pequeño número de oferentes, solo unas cuantas empresas producen la mayor parte o toda la producción total del mercado, el servicio en ocasiones está diferenciado, en otras no y, existen barreras a la entrada de nuevas empresas. Se identifica que así mismo, dentro de la competencia imperfecta encaja dentro de la **competencia monopolística**, ya que hay oferentes que producen bienes altamente diferenciados.

No se considera que encaje dentro de la competencia perfecta ya que Las características del bien o servicio varía entre los diferentes proveedores, no es relativamente fácil para un negocio entrar o salir en el escenario de un mercado perfectamente competitivo. Los compradores y vendedores no son infinitos - los consumidores son finitos (profesionales de salud) con la voluntad y la capacidad de comprar el producto a un precio determinado, los productores/ofertantes son finitos con la voluntad y la capacidad de suministrar el producto a un precio determinado.

Finalmente se infiere que S.C.A.R.E - FEPASDE en su momento fue un **monopolio** tratándose del segmento de los médicos, actualmente es un **oligopolio**, ya que son pocos los oferentes que ofertan la protección contra demandas, además de tener en cuenta que ninguno domina el mercado al 100% sino que hay una participación significativa de cada oferente.

4.4.2. Análisis De Los Competidores

Ilustración 6. Análisis de los competidores

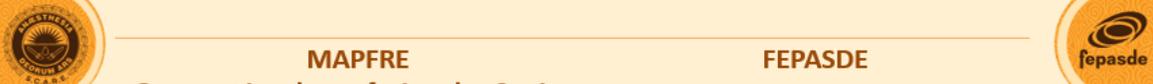
SOLIDARIA	FEPASDE
Prescripción de 2 años de la ocurrencia del hecho.	Cobertura vitalicia. NO prescripción.
Exclusiones: Dolo o culpa grave, cirugía plástica, tratamientos para provocar o interrumpir el embarazo, cambio de sexo, VIH, hepatitis transfusiones. Productos farmacéuticos. Error o mala interpretación de lecturas, pérdida de informaciones electrónicas	AMPARA TODAS ESTAS EXCLUSIONES
NO cubre lucro cesante, daño moral, fisiológico, DVDR, responsabilidad civil extracontractual	Cubre todo tipo de daños. Reclamaciones contractuales y extracontractuales.
Solo ampara médicos y odontólogos	Ampara a todos los profesionales de la salud
Gastos de defensa civil y penal	Apoderamiento en áreas civil, penal, administrativo, disciplinario. Sin reembolso, pago directo.
Deducible 10% del valor de la pérdida. Mínimo 5 mm	NO DEDUCIBLE

Fuente: (S.C.A.R.E, Comparativo Fepasde vs Póliza Rc , 2016)

SEGUROS DEL ESTADO	FEPASDE
EXIGENCIAS A CARGO DE LOS MEDICOS La IPS donde se prestaron los servicios de salud objeto de debate debe estar habilitada y determinada en la póliza.	NO se exige que la IPS este habilitada
Exclusión: cirugía plástica estética, radiología, transfusiones sida, aborto, inseminación, abandono o negativa de atención, enfermedades profesionales, daño moral, lucro cesante,	COBERTURA tanto a todos los especialistas del área médica como a todo tipo de daños.
Aviso de la ocurrencia del posible evento dañino	No se requiere este aviso, solo en el momento de la demanda
Deducible % del valor de la pérdida, varía depende de la póliza tomada.	NO DEDUCIBLE
Pago de honorarios profesionales reembolsable	Cobertura directa económica de honorarios y gastos del proceso

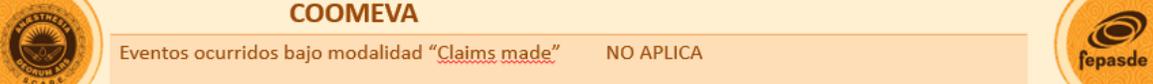
(S.C.A.R.E, Comparativo Fepasde vs Póliza Rc, 2016)

MAPFRE Cooperativa de profesionales Sanitas	FEPASDE
Exclusiones: Cirugías plásticas, VIH, plomo...	NO EXCLUSIONES
NO asesorías	Asesoría ilimitada + tramite + elaboración de documentación + radicación + seguimiento... Asesoría presencial en mas de XX ciudades
Deducible 10% del valor de la pérdida. Minimo 1 mm	NO DEDUCIBLE
Aviso de la ocurrencia del posible evento dañino	No se requiere este aviso, solo en el momento de la demanda




(S.C.A.R.E, Comparativo Fepasde vs Póliza Rc, 2016)

LIBERTY COOMEVA	FEPASDE
Eventos ocurridos bajo modalidad <u>"Claims made"</u>	NO APLICA
Exclusiones: Dolo o culpa grave, cirugía plastica, tratamientos para provocar o interrumpir el embarazo, cambio de sexo, VIH, hepatitis transfusiones. Productos farmaceuticos. Error o mala interpretación de lecturas, perdida de informaciones electronicas	AMPARA TODAS ESTAS EXCLUSIONES
Solo ampara médicos y odontólogos	Ampara a todos los profesionales de la salud
Derechos de liberty en caso de siniestro.	NO excluimos al profesional por sus errores.
Deducible 10% del valor de la pérdida.	NO DEDUCIBLE




(S.C.A.R.E, Comparativo Fepasde vs Póliza Rc, 2016)

PREVISORA	FEPASDE
Eventos ocurridos bajo modalidad "Claims made"	No aplica
Exclusiones: mala fe, dolo, daños surgidos en atenciones domiciliarias, ambulancias o aeronaves, abandono o negación de atención medica. Cirugía plástica, transfusiones, genética..	AMPARA TODAS ESTAS EXCLUSIONES
No cubre pago por multas y sanciones	Cobertura economica por multas y sanciones
Prescripción de 2 años de la ocurrencia del hecho	Cobertura vitalicia. NO prescripción.
Deducible 10% del valor de la perdida.	NO DEDUCIBLE

(S.C.A.R.E, Comparativo Fepasde vs Póliza Rc, 2016)

ACE PROMEDICO	FEPASDE
No cubre eticos, ni disciplinarios.	Apoderamiento y cobertura economica en el area penal, civil, laboral, administrativa y disciplinaria
Aviso de la ocurrencia del posible evento dañino	No se requiere este aviso, solo en el momento de la demanda
Exclusión: cirugía plástica estetica, radiología, trasfusiones sida, aborto, inseminación, abandono o negatica de atención, enfermedades profesionales, daño moral, lucro cesante,	COBERTURA tanto a todos los especilistas del area medica como a todo tipo de daños.
Prescripción de 2 años de la ocurrencia del hecho	Cobertura vitalicia. NO prescripción.
Deducible 10% del valor de la perdida.	NO DEDUCIBLE

(S.C.A.R.E, Comparativo Fepasde vs Póliza Rc, 2016)

PMI PROTECCIÓN MEDICA INTEGRAL	FEPASDE
Utiliza póliza con Seguros del Estado	FONDO
Apoderado por abogados y medicos expertos en responsabilidad medica	Abogados expertos en penal, civil, laboral, etico. Y asesores medicos especialistas en cada área médica demanda
Asesoría ilimitada 24 horas al día.	Asesoría ilimitada + tramite + elaboración de documentación + radicación + seguimiento... Asesoría presencial en mas de XX ciudades
Exclusiones de la póliza para cubrimiento economico	NO EXCLUSIONES
Deducible 10% del valor de la perdida.	NO DEDUCIBLE

(S.C.A.R.E, Comparativo Fepasde vs Póliza Rc, 2016)

A continuación se presenta descripción de los competidores donde se describen los puntos fuertes, débiles y aspectos a tener en cuenta de cada uno de ellos de forma general y enfatizando en lo más relevante.

Tabla 4. Comparativo FEPASDE vs COMPETENCIA

COMPARATIVO FEPASDE vs COMPETENCIA				
FEPASDE	COOMEVA - LIBERTY	PREVISORA	SURA	PROMEDICOS
asesoria juridica ilimitada	asesoria juridica	asesoria juridica	asesoria juridica	asesoria juridica
Cubrimiento en procesos penales, civiles, administrativos, eticos y disciplinarios	poliza civil	poliza civil	poliza civil	cubrimiento en procesos civiles, eticos, administrativos y penales
fepasde no tiene deducibles	deducibles de un 10%	deducibles de un 10%	deducibles de un 10%	deducibles de un 5%
fepasde cuenta con un equipo de 60 abogados	abogados externos	abogados internos	abogados internos	abogados externos
fepasde tiene un equipo cientifico conformado por pares	abogados externos y no hay un equipo que lo respalde	no tienen respaldo cientifico	tiene abogado medico	cuenta con abogados y respaldo medico
acompañamiento y proteccion juridica del profesional de la salud	asesorias en el proceso	asesorias en el proceso	asesorias en el proceso	asesorias en el proceso
los gastos procesales no van incluidos en la cobertura economica	tiene un deducible de gastos procesales	tiene un deducible de gastos procesales	tiene un deducible de gastos procesales	tiene un deducible de gastos procesales
acompañamiento desde etapas pre procesales	tiene que tener una notificacion o ya estar en el proceso	tiene que tener una notificacion o ya estar en el proceso	tiene que tener una notificacion o ya estar en el proceso	?
fepasde cubre todos los riesgos por acto profesional del medico	tiene exclusiones y una de ellas es el error medico	tiene exclusiones y una de ellas es el error medico	tiene exclusiones y una de ellas es el error medico	Como estan por medio de una aseguradora se presume que no lo cubren
fepasde cuenta con una cobertura en el tiempo	tiene cobertura limitada	tiene cobertura limitada	tiene cobertura limitada	tiene cobertura limitada
cubrimiento a nivel nacional	cubrimiento a nivel nacional e internal	cubrimiento a nivel nacional e internal	cubrimiento a nivel nacional e internal	cubrimiento a nivel nacional e internal
poliza en exceso adicional	cubrimiento por un monto de 300 a 1000 millones	cubrimiento por un monto de 300 a 1000 millones	cubrimiento por un monto de 300 a 1000 millones	su cubrimiento esta entre 200 y 400 millones
A fepasde lo vigila la Alcaldia de Bogotá	superintendencia financiera de colombia	superintendencia financiera de colombia	superintendencia financiera de colombia	superintendencia financiera de colombia
Al ser fepasde un fondo los pagos se ponen a rentar en proyectos propios que benefician al afiliado	Se busca un lucro economico con las menos reclamaciones posibles en un año. No brindan beneficios complementarios	Se busca un lucro economico con las menos reclamaciones posibles en un año. No brindan beneficios complementarios	Se busca un lucro economico con las menos reclamaciones posibles en un año. No brindan beneficios complementarios	Se busca un lucro economico con las menos reclamaciones posibles en un año. Brindan beneficios complementarios

Fuente: (S.C.A.R.E, Comparativo Fepasde vs Póliza Rc , 2016)

Se concluye según comparativo que FEPASDE es un fondo especial para el auxilio solidario de demandas que brinda cobertura jurídica, económica, gastos de proceso, sin deducible ni exclusiones y con un paquete de beneficios para sus afiliados, este presenta al público un plan de afiliación con un pago total no reembolsable pero que se reinvierte a sus afiliados en educación, servicios complementarios, descuentos especiales, entre otros. Promedico es un fondo de empleados para médicos que brinda una póliza de responsabilidad civil a través de una aseguradora llamada ACE seguros y unos servicios complementarios al asociado y su familia. Las aseguradoras a su vez son entidades con ánimo de lucro que distribuyen las utilidades al finalizar el año y buscan tener las menores reclamaciones posibles, a través de unas exclusiones y sublímites sobre la cobertura ofrecida.

4.4.3 Análisis De Las Fuerzas Competitivas

El poder de los compradores:

El sector de las aseguradoras en Colombia y en el mundo se ha vuelto más competitivo. Los compradores tienen una gran variedad de pólizas de responsabilidad civil para elegir en el mercado, además de fondos especiales y otro tipo de entidades que se han agrupado para ofrecer los servicios en torno a la protección jurídica y económica aprovechando el auge de las demandas, y ofreciendo variedad en los cubrimientos acorde a las necesidades del personal que labora en el sector salud. El precio no constituye un factor diferenciador, ya que el comprador debe analizar con mayor detenimiento el clausurado y deducibles, además de ciertos aspectos que no tienen cubrimiento.

El poder de los proveedores:

En el mercado actualmente existen grandes aseguradoras con gran trayectoria y respaldo de reaseguramiento en el exterior, de igual forma fondos especiales con gran trayectoria,

experiencia y experticia en el tema, al igual que otras instituciones que han surgido promoviendo modelos semejantes. Cada proveedor tiene la potestad de ofrecer sus precios, condiciones, cubrimiento y generalidades conforme al número de reclamaciones presentadas anualmente o conforme a las directrices de una junta directiva u órgano que lidere el servicio, ambos casos proyectando mantener un punto de equilibrio y sostenibilidad en el tiempo.

Amenaza de nuevos competidores:

El mercado de las aseguradoras es relativamente estable, ya que en el medio se visualizan los mismos ofertantes a través del tiempo; recientemente han surgido fondos, bufets de abogados y otras instituciones que han querido incursionar en el sector, ejemplo de ello es PROMEDICOS Fondo de Empleados Médicos de Colombia), PMI (Protección Medica Integral SAS), PML (Protección Médico Legal S.A). Es poco probable que a corto o mediano plazo ingresen al mercado nuevos competidores aparte de los ya mencionados, ya que las condiciones económicas, de inestabilidad, nueva normatividad y diversos factores sociales limitan la incursión en el mercado del sector salud actualmente.

Amenaza de productos sustitutos:

Los nuevos competidores en el gremio asegurador en Colombia son estables, por lo general el medio se conforma de las mismas compañías aseguradoras; existe cada vez más la posibilidad de instituciones que logran alianzas con las aseguradoras buscando brindar un servicio similar al de Fepasde. Ejemplo de ello tenemos a Comedal, quien en alianza de seguros del estado ofrece al gremio médico cobertura en responsabilidad civil y otros beneficios complementarios. El impacto de estos servicios radica en el bajo precio que ofertan de manera anualizada con respecto al plan de afiliación que oferta Fepasde que contiene pagos entre 1 y 15 años con variedad de modalidades y con valores superiores a los ofertados por las aseguradoras.

Finalmente, el médico recién graduado en razón de su inicio profesional con un panorama inestable opta en muchas ocasiones por este tipo de pólizas.

Rivalidad entre los competidores:

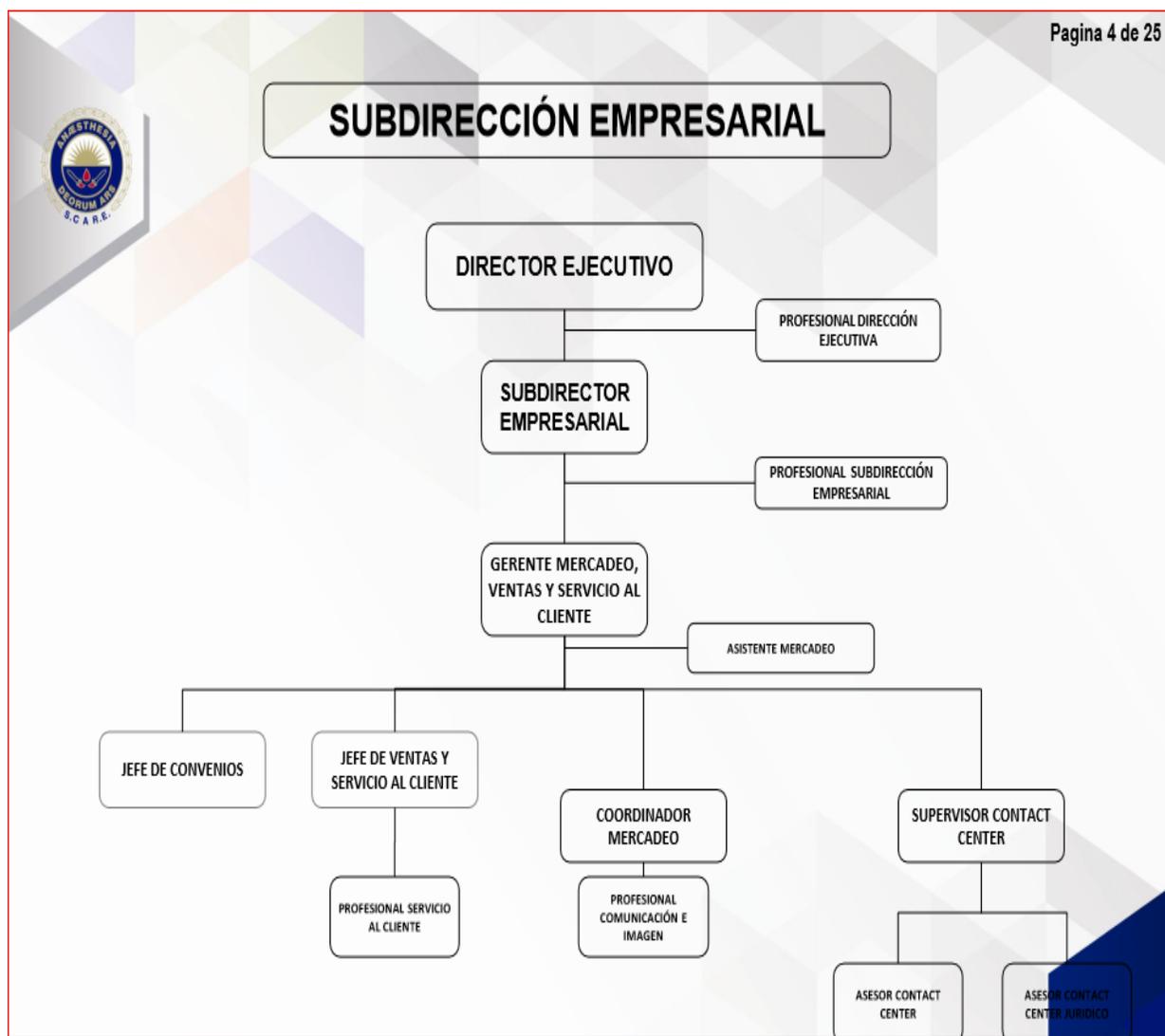
En el sector asegurador la competencia se ha ido incrementando, en razón del incremento de demandas y el lucro económico que representa para las compañías aseguradoras a través del aumento del número de renovaciones anuales con el menor número de reclamaciones posibles a través de los clausurados interpuestos, lo cual representa un negocio lucrativo y fácil de penetrar, ofreciendo precios bajos que logran llamar la atención del profesional en estos tiempos de crisis en salud. Las propuestas de otros fondos e instituciones se asimilan a las propuestas directas de las aseguradoras, ya que básicamente utilizan pólizas de responsabilidad civil, como intermediarias para ofrecer sus servicios. Fepasde contrario sensu, continúa con su propuesta de ser el único fondo especial de auxilio solidario de demandas creado por profesionales de la salud para su propio beneficio, sin intermediarios, sin ánimo de lucro y que adicional a su prestación de servicios jurídicos y económicos directamente del fondo, cuenta de igual forma con un complemento que ofrece a sus afiliados para efectos de contratación en entidades públicas, donde además de Fepasde exigen una póliza de responsabilidad civil, la cual tramitamos con seguros del estado para efectos de contratación; así mismo se ofrecen beneficios complementarios para el afiliado y su familia.

El hecho de continuar siendo un servicio único, conforme a sus características diferenciales frente a las pólizas de responsabilidad civil, le ha generado un incremento de rumores, información errada o malversada y hasta competencia desleal al desinformar al prospecto con datos que no coinciden con la propuesta real que reposa bajo el reglamento del

fondo. Esta situación ha ocasionado confusión en el gremio, lo cual ha incitado al refuerzo de la información fidedigna por diversos canales, asesorías especializadas con argumentación soportada y estrategias específicas para contrarrestar la desinformación en el medio.

4.5 Estructura Comercial y de Mercadeo Participantes del Sector

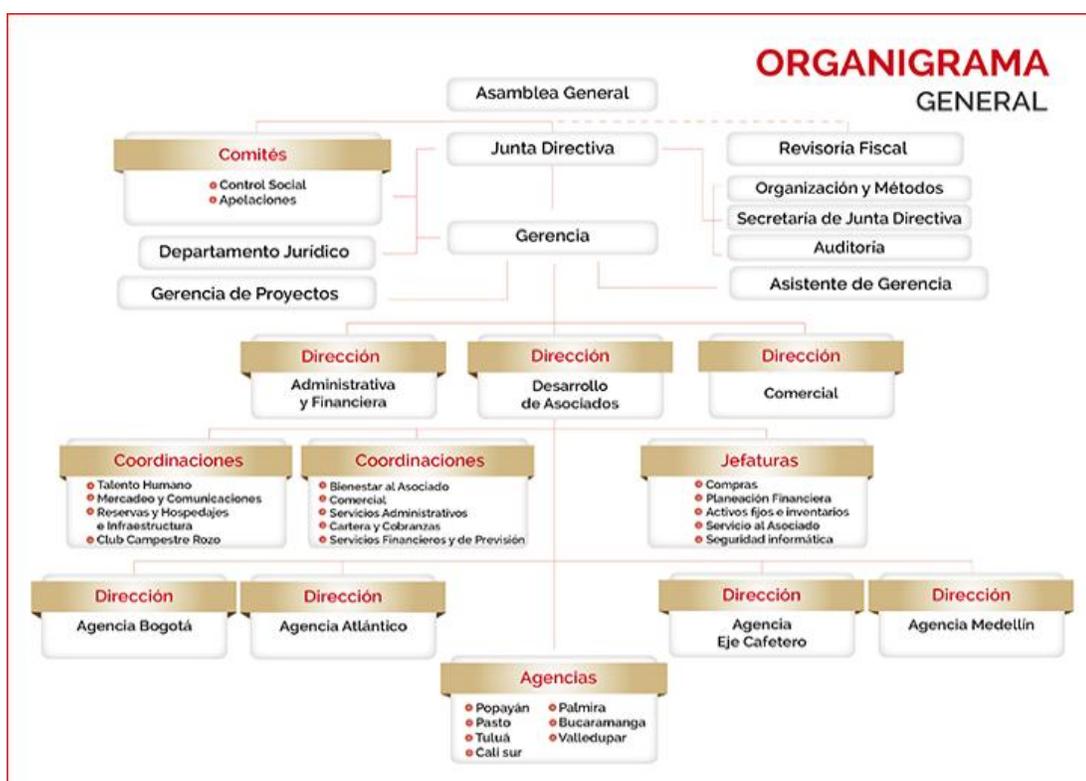
Ilustración 7. Subdirección Empresarial



Fuente: (isolucion, 2016)

PROMEDICOS

Ilustración 8. Organigrama General Promedicos



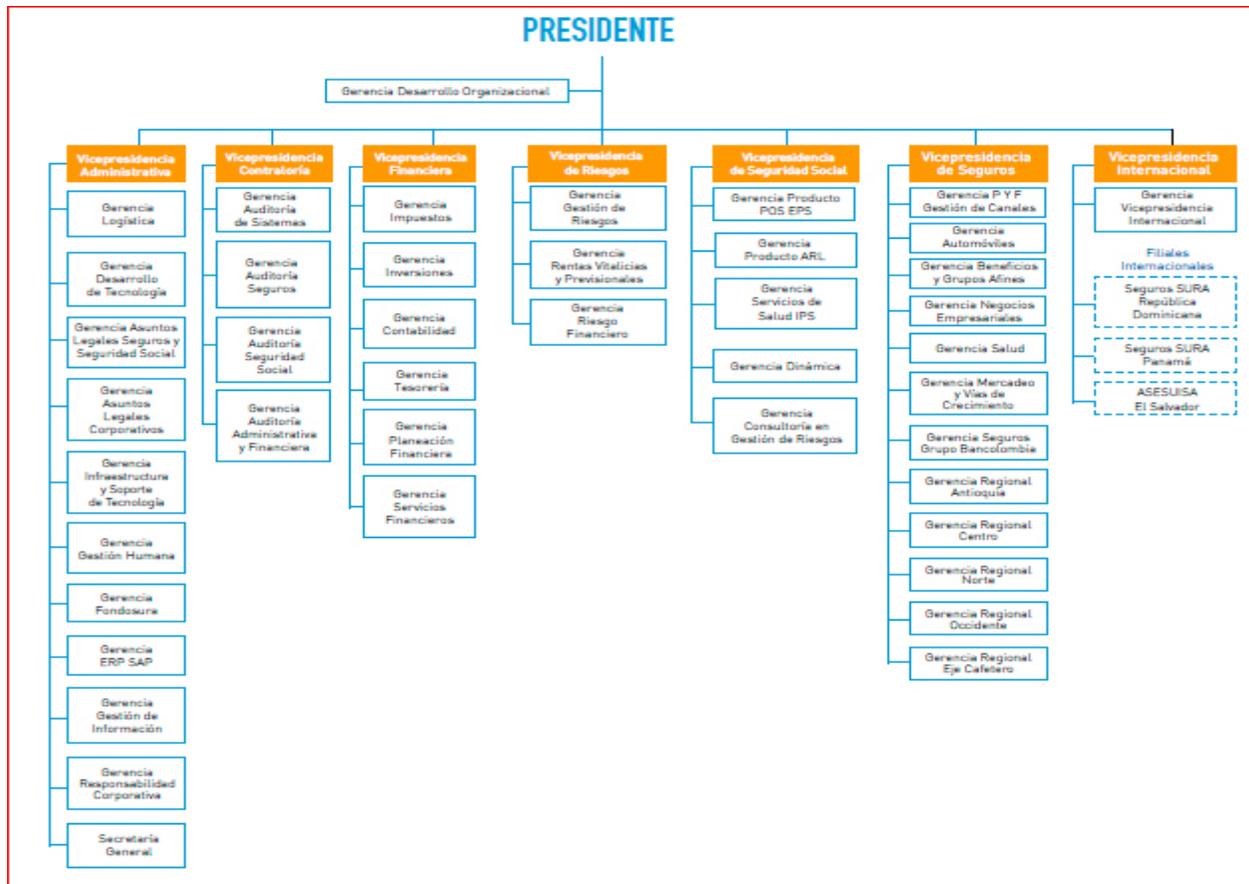
Fuente: (Promedicos, s.f.)

S.C.A.R.E. en su estructura comercial y de mercadeo se encuentra conformada por un director ejecutivo que a su vez depende del aval de una junta directiva. El subdirector empresarial donde ambos cargos anteriores cuentan con profesionales de apoyo. El gerente de mercadeo, ventas y servicio al cliente es centralizado, toma las decisiones del área con respecto a las 21 seccionales que hay en el país, es soportado por un asistente de mercadeo quien tiene como una de sus funciones principales la liquidación de comisiones de los ejecutivos a nivel

nacional. El gerente de ventas coordina a su vez los cargos de jefe de convenios, quien soporta todos los convenios que la compañía tiene a nivel nacional con las diferentes entidades médicas; el jefe de ventas y servicio al cliente, quien soporta a todos los ejecutivos a nivel nacional y temas de índole comercial, este a su vez cuenta con un profesional de servicio al cliente que soporta el tema; el coordinador de mercadeo, apoya todo el tema publicitario, físico y virtual y demás de índole comercial a nivel nacional y cuenta con un profesional en comunicación e imagen para liderar los temas relacionados. Por último, se cuenta con un supervisor de contact center, quien tiene a su cargo un asesor contact center para afiliados que consulten por cualquier tipo de temas y un asesor contact center jurídico para afiliados que consulten por temas jurídicos.

SURAMERICANA

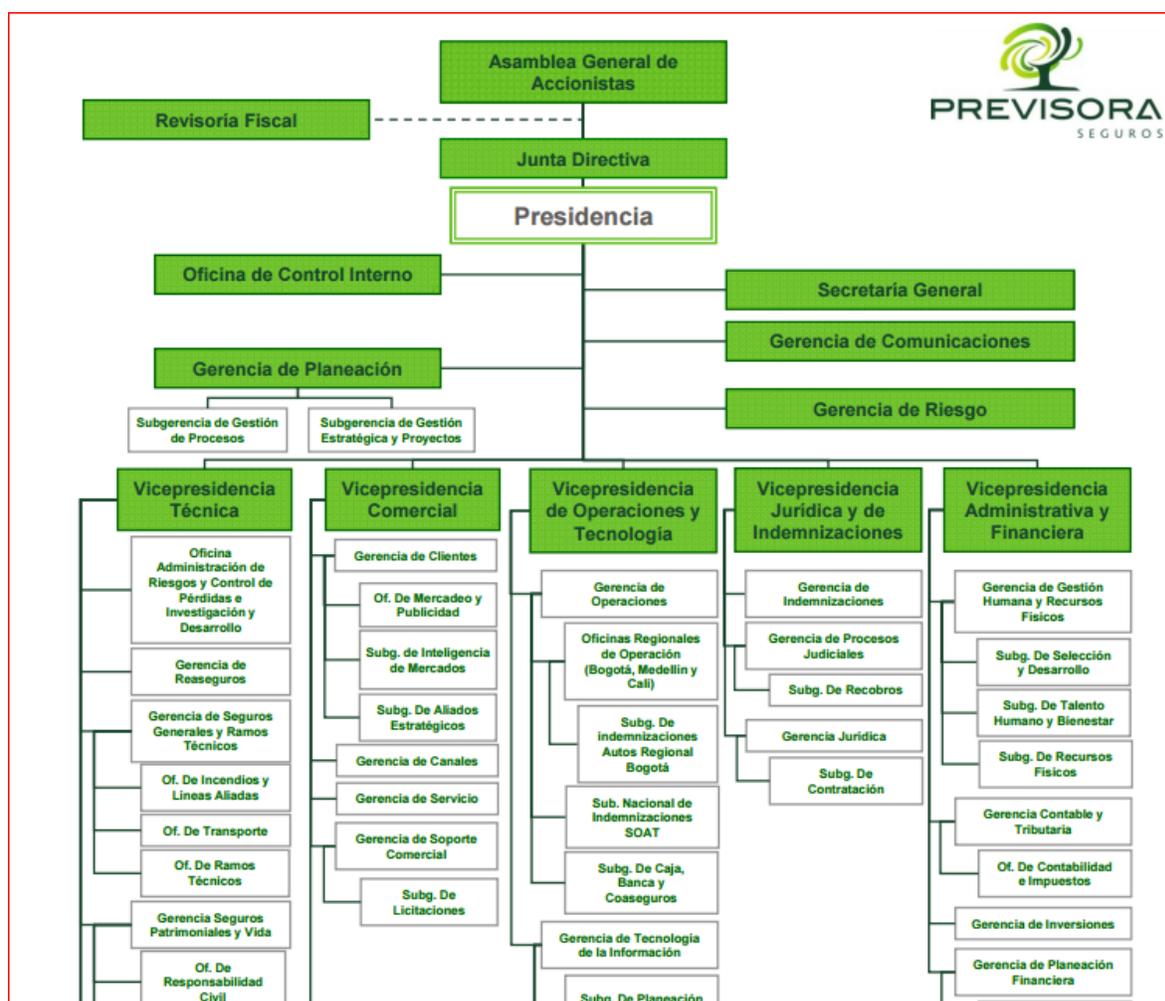
Ilustración 9. Organigrama General Suramericana



Fuente: (Suramericana, 2016)

PREVISORA

Ilustración 10. Organigrama General Previsora



Fuente: (Previsora, 2016)

4.6 Mapa de Productos y Precios

Portafolio Fepasde, Promedicos, Sura y otras Pólizas de Responsabilidad Civil.

Tabla 5. Mapa de Productos y Precios

FEPASDE	PROMEDICOS	SURAMERICANA	COMEVA /LIBERTY – PREVISORA - OTRAS POLIZA RC
<p>\$105.050 mensual, variable, creciente a 10 años. Hay planes de 1 a 15 años, mensuales, trimestrales, semestrales o anual.</p> <p>Se llega a un total y se obtiene protección vitalicia. Si pasa a ser especialista clínico no hay reajuste si es quirúrgico si porque aumenta el riesgo. El excedente se pagará de acuerdo al riesgo que represente la especialización.</p>	<p>\$100.000</p> <p>afiliación como socio.</p> <p>Entre \$400 y 600 mil al año Póliza RC Ace Seguros.</p> <p>Se renueva anual durante toda la profesión medica</p> <p>No cubre la especialidad, se debe comprar una nueva póliza lo cual aumenta el valor de la prima anual.</p> <p>No se reajusta conforme al</p>	<p>Entre \$500 y \$800 mil al año según monto cubierto.</p> <p>Se renueva anual durante toda la profesión medica</p> <p>No cubre la especialidad, se debe comprar una nueva póliza lo cual aumenta el valor de la prima anual.</p> <p>No se reajusta conforme al s.m.m.l.v</p>	<p>Entre \$400 mil y 600 mil al año según monto cubierto.</p> <p>Se renueva anual durante toda la profesión medica</p> <p>No cubre la especialidad, se debe comprar una nueva póliza lo cual aumenta el valor de la prima anual.</p> <p>No se reajusta conforme al s.m.m.l.v</p> <p><i>*Pago mensual y anual para comparar las instituciones más representativas</i></p>

Tasado en s.m.m.l.v	s.m.m.l.v		

Fuente: Elaboración Propia

Plan de pagos Fepasde

Pensando en el bienestar y en las necesidades de nuestros afiliados, el portafolio de Fepasde ofrece diferentes planes de aportes que se ajustan a la capacidad de pago de cada afiliado.

Creciente:

Este plan se caracteriza por iniciar con pagos bajos que van incrementando anualmente el 8.5%. Ventaja: los pagos son menores durante el inicio del plan.

Decreciente:

Este plan se caracteriza por iniciar con pagos altos que se van reduciendo anualmente el 8.5%. Ventaja: realiza altos pagos durante el inicio del plan, disminuyendo progresivamente los pagos futuros.

Fijo:

Se caracteriza por tener un pago constante durante la vigencia del plan. Ventaja: su pago no sufre variaciones.

De la misma forma se aplica una tasa de actualización correspondiente al valor del dinero en el tiempo, teniendo en cuenta que los planes Fepasde se mantienen vigentes hasta tanto el afiliado haga efectivas las coberturas que adquirió en su plan.

Los planes se darán por terminados en el tiempo pactado, siempre y cuando el comportamiento de los pagos sea dentro de los tiempos establecidos en el plan de pagos. De lo contrario, el periodo de pagos se extenderá en la misma proporción del atraso incurrido.

4.7 Análisis del Cliente y del Consumidor

MEDICO QUIRURGICO: Se trata de la especialidad médica que consiste en la curación de un trastorno o una enfermedad a través de una operación.

Este tipo de especialista por lo general realiza sus estudios en universidades en Colombia o el exterior, durante la residencia no devenga salario ya que son especialidades de dedicación exclusiva, por lo cual deben financiar sus estudios a través de préstamo; las especialidades de dedicación no exclusiva que son muy pocas brindan la posibilidad de trabajar tiempo parcial. Su estilo de vida busca lograr estatus, tranquilidad a nivel de su ejercicio profesional, acceder a beneficios complementarios que aporten a su educación, esparcimiento, bienes suntuarios y nuevas experiencias.

MEDICO CLINICO: es aquel médico que diagnostica y trata a sus pacientes. Se caracteriza por tener cierta estabilidad, un salario promedio, su especialización es de dedicación no exclusiva la cual le permite trabajar tiempo parcial. Se interesa por préstamos para lograr bienestar a través de propiedad, vehículo u otros bienes que les represente confort.

MEDICO GENERAL: El médico general es el profesional de la medicina que cuenta con los conocimientos y las destrezas necesarias para diagnosticar y resolver con tratamiento médico y con procedimientos sencillos la mayoría de los padecimientos que el ser humano sufre en su vida, desde niño hasta la vejez, con acciones frecuentemente realizadas en el consultorio del médico o en la casa del enfermo. Se caracteriza por tener cierta estabilidad, un salario promedio. Se interesa por préstamos para lograr bienestar a través de propiedad, vehículo u otros bienes que les represente estabilidad.

MEDICO RURAL: Es aquel medico recién graduado que por norma en Colombia debe realizar su año rural para comenzar a laborar, o acogerse a la amnistía si así lo designa el sorteo.

El camino al rural comienza a través del sorteo nacional, en el cual una plaza es asignada al graduado al azar, por parte del Ministerio de la Protección Social, en cualquiera de los 1.123 municipios del país; a la cual debe presentarse en la fecha estipulada, sin conocer de antemano mayor cosa sobre las condiciones de contratación, pago, horas laborales, etc. Con el agravante de que, si la plaza no es de su agrado por cualquier motivo, al renunciar a ella será suspendido por seis meses para volver a participar en el sorteo. Es un público que por lo general depende de terceros para solventar los gastos que inicialmente implica iniciar un rural, el salario devengado cubre necesidades básicas y en algunos casos se presentan instituciones donde no les pagan a tiempo. Este tipo de público es aspiracional a beneficios complementarios y confort después de terminar el rural y cuando ya están laborando como médicos generales. Muchos toman la decisión de especializarse al terminar el rural por lo cual acceden a préstamos.

ODONTOLOGO: La odontología es la especialidad médica que se dedica al estudio de los dientes y las encías y al tratamiento de sus dolencias. El odontólogo general por lo general monta su propio consultorio o trabaja para una entidad, tiene un salario que cubre sus necesidades básicas y le permite en algunos casos acceder a servicios o beneficios complementarios. El odontólogo especialista tiene mayor poder de adquisición, busca préstamos para mejorar sus condiciones, ampliar el consultorio, compra de vehículo u otros bienes suntuarios.

OPTOMETRA: es el especialista en proporcionar lentes, gafas y anteojos para compensar la refracción del sujeto. Posee un poder de adquisición promedio, no es sujeto de solicitar préstamos para adquirir bienes suntuarios, estudio u otros.

ENFERMERO: es la ciencia que se dedica al cuidado y atención de enfermos y heridos, así como a otras tareas sanitarias, siguiendo pautas clínicas. La enfermería forma parte de las conocidas como ciencias de la salud. Este público tiene un buen poder de adquisición, se interesa por préstamos de libre inversión, vehículo, estudio, compra de cartera, cursos, beneficios complementarios.

TERAPEUTA RESPIRATORIO: es una profesión perteneciente a las ciencias de la salud, en la que profesionales capacitados trabajan con pacientes que sufren de problemas y/o afecciones cardio - pulmonares o respiratorios agudos o crónicos. Posee un poder de adquisición promedio, no es sujeto de solicitar préstamos para adquirir bienes suntuarios, estudio u otros.

INSTRUMENTADOR: es un profesional del equipo quirúrgico, con un nivel de conocimiento científico y técnico, que le permite ofrecer un servicio de calidad en la atención al paciente quirúrgico mediante la aplicación de procesos de instrumentación, esterilización, bioseguridad, saneamiento ambiental y administración, para colaborar a la mejora o restablecimiento de la salud del paciente a operar. Posee un poder de adquisición medio, no es sujeto de solicitar préstamos para adquirir bienes suntuarios, estudio u otros.

FISIOTERAPEUTA: Profesional de la salud entrenado para evaluar y tratar a personas con afecciones o lesiones que limitan su capacidad de moverse y realizar actividades físicas. Posee un poder de adquisición medio, no es sujeto de solicitar préstamos para adquirir bienes suntuarios, estudio u otros.

NUTRICIONISTA: es un profesional de la salud, con titulación universitaria, reconocido como un experto en alimentación, nutrición y dietética, con capacidad para intervenir en la

alimentación de una persona o grupo. Posee un poder de adquisición medio, no es sujeto de solicitar préstamos para adquirir bienes suntuarios, estudio u otros.

QUIMICO FARMACEUTICO: es un profesional universitario del área de la salud cuya formación universitaria lo capacitará para ejercer actividades profesionales en el desarrollo, preparación, producción, control y vigilancia de los procesos y productos mencionados en el artículo 1o y en las actividades químicas. Posee un poder de adquisición medio, no es sujeto de solicitar préstamos para adquirir bienes suntuarios, estudio u otros.

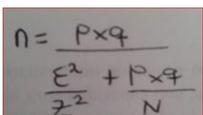
PSICOLOGO: Persona que tiene una especial capacidad para conocer el carácter de las personas y comprender las causas de su comportamiento. Posee un poder de adquisición medio, no es sujeto de solicitar préstamos para adquirir bienes suntuarios, estudio u otros.

AUXILIAR DE ENFERMERIA: es el profesional sanitario encargado de proporcionar cuidados auxiliares al paciente y actuar sobre las condiciones sanitarias de su entorno bajo la supervisión del profesional en enfermería o el facultativo médico. Posee un poder de adquisición bajo, es sujeto de solicitar préstamos para adquirir moto, cursos u otros.

OCUPACIONES DE LA SALUD: Comprende ocupaciones relacionadas con la provisión de servicios de salud directamente a pacientes y de apoyo técnico para la prestación de dichos servicios. Posee un poder de adquisición bajo, es sujeto de solicitar préstamos para adquirir moto, cursos u otros.

5. Etapa de investigación de Mercados aplicada al Plan

El público objetivo de Fepasde son los mismos usuarios del servicio, ya que la protección contra demandas es “intuito persona”, es decir la responsabilidad es individual. Existe un beneficio que tienen los primeros grados de consanguinidad o herederos cuando el profesional o técnico fallece y consiste en que estos heredan la demanda civil instaurada por el paciente y, si el profesional o técnico se encontraba al día al momento del siniestro, sus herederos estarán

Empresa:	SOCIEDAD COLOMBIANA DE ANESTESIOLOGÍA Y REANIMACION S.C.A.R.E - FEPASDE
Referencia del estudio:	Sector asegurador
Objetivo:	Conocer motivos de elección de otros servicios de protección contra demandas por parte del médico recién graduado– promoción 2016 -1
Naturaleza del estudio:	Investigación concluyente descriptiva
Técnica:	Encuesta
instrumento:	Cuestionario estructurado, con 10 preguntas
Elemento muestral:	50 médicos
Alcance:	Universidad Pontificia Bolivariana
Nivel de confianza y margen de error:	= 44 
Tamaño de la muestra:	Se realizaron 40 entrevistas de 50 médicos recién graduados de la UPB, sede laureles.
Observaciones:	Los médicos recién graduados deben obtener una protección contra demandas antes de comenzar su rural o si les brindan la amnistía para comenzar a laborar.
Fecha del trabajo de campo:	Agosto 18 a septiembre 15 de 2016

cubiertos con Fepasde y podrán beneficiarse de los servicios que otorga la protección contra demandas.

5.1 Ficha Técnica

Tabla 6. Ficha Técnica

5.2. Resumen Ejecutivo

La presente investigación tiene como objetivo conocer los motivos de inclinación de compra por parte del médico recién graduado hacia instituciones que ofertan una protección contra demandas similar a la ofertada por FEPASDE. Se realiza una investigación cualitativa, a través de entrevista, con una muestra de 40 médicos. Los médicos entrevistados tienen un gran potencial como clientes, bien sea a corto o largo plazo, atendiendo a sus necesidades inmediatas o como especialistas.

5.3. Definición Del Problema/Oportunidad

Se detecta una ausencia de investigación de mercado que identifique cuales son los motivos de inclinación de compra por parte del médico recién graduado y porque de forma reiterativa durante las últimas cuatro cohortes se ha venido presentando el fenómeno de migración del médico a otros ofertantes de protección contra demandas similares a Fepasde.

Paulatinamente en razón del crecimiento de las demandas en Colombia, normatividad más rigurosa, pullés de abogados que se dedican exclusivamente a las demandas de profesionales de la salud, abogados que incitan al interior del núcleo familiar a la demanda, la masificación de la información a través de internet y medios audio visuales, entre otros, las personas se han vuelto conocedoras del tema y altamente demandantes, con la finalidad de lograr un lucro

económico a través de la reclamación jurídica. Es por ello, que las instituciones médicas buscan blindarse y solicitan al profesional de la salud una protección contra demandas que respalde su actuar profesional y en el caso de algunas instituciones públicas conforme a normatividad vigente que favorece a las aseguradoras, solicitan explícitamente pólizas de responsabilidad civil expedidas por este tipo de entidades.

Conociendo el panorama global de la responsabilidad medica en Colombia han surgido nuevos oferentes de protección contra demandas a través de figuras como Fondos de empleados, cooperativas, pullés de abogados especializados, todos estos operando con la intermediación de una póliza de responsabilidad civil contratada con una aseguradora. Así mismo, el grupo de aseguradoras que operan en Colombia se han vuelto más agresivas en sus propuestas a través de modificación de cláusulas, ofertando precios más asequibles y aumentando su estrategia de publicidad dirigida a este público objetivo.

Específicamente en Antioquia hemos sentido el impacto sobre el grupo de médicos recién graduados quienes reiteradamente se han ido inclinando por otras propuestas las cuales son recibidas a través de eventos comerciales, campañas promocionales agresivas, plan de referidos y descuentos que logran captar la atención y se acoplan a la situación que actualmente vive el medico recién graduado.

La crisis de la salud generalizada, es otro factor determinante que ha incidido en que el profesional ponga por encima de su protección integral y beneficios complementarios, su capacidad económica para solventar gastos al comenzar su vida profesional.

5.4. Objetivos de la Investigación de Mercados

OBJETIVO GENERAL

- Identificar los motivos de inclinación de compra por parte de los profesionales recién graduados de medicina de UPB, cohorte 2016 -1 con respecto a las diferentes opciones de protección contra demandas que oferta actualmente el mercado.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Detallar cuál de las cuatro variables de la mezcla de mercadeo (producto, precio, promoción y plaza) tiene más relevancia al momento de la toma de decisión de compra
- Identificar si la trayectoria, respaldo, solidez y beneficios complementarios son determinantes al momento de la inclinación de compra
- Determinar si existen otros factores influenciadores de compra
- Diferenciar si el médico recién graduado elige su protección contra demandas por necesidad o porque le representa cierto estatus.
- Establecer cuáles son las instituciones que el medico recién graduado está eligiendo en cuanto a protección contra demandas

HIPOTESIS

- ✓ Los médicos recién graduados bien sea que ganen sorteo de rural o reciban la amnistía, deben elegir una protección contra demandas que sea integral en cuanto a protección jurídica y económica y lo que hace Fepasde entre otros ofertantes es que, además, les otorga beneficios adicionales. Se infiere por el comportamiento de las ventas, que este segmento de mercado no está teniendo en cuenta esta integralidad y plus adicional, sino que se piensa que su decisión de compra se está basando en optar por un servicio que simplemente supla un requisito de contratación.

5.5. Metodología Aplicada

La investigación será concluyente ya que sirve para tener datos concretos que permitan tomar decisiones a las directivas acerca de la creación de un nuevo producto que busque satisfacer las necesidades o motivaciones actuales de compra por parte del público objeto de esta investigación. Igualmente se implementará de forma descriptiva, donde no solo se busca la recolección de datos sino la relación que existe entre dos o más variables sobre la base de una hipótesis, resumiendo la información de manera cuidadosa para luego analizar los resultados, con el fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento con el fin de proponer la creación de nuevos servicios con alto potencial.

Los datos que se buscan recolectar son brindados por el público específico a quien impacta este tema, por lo cual el diseño transversal fue el que se encontró más apto para aplicar. La preponderancia de preguntas cerradas permitirá conocer datos concretos para la valoración general del tema de interés.

Recolección de datos para médicos recién graduados de UPB – Cohorte 06-2016

Formato de la encuesta:

Universidad Pontificia Bolivariana

UPB – LAURELES

Entrevista dirigida a Médicos graduados Cohorte junio 2016

Nombre del encuestado:

Apreciado Dr. Estamos realizando esta encuesta con la finalidad de recopilar información sobre las preferencias de compra que tiene el medico recién egresado, al momento de elegir su protección contra demandas. Agradecemos su valiosa colaboración.

1. ¿A la fecha ya realizo una elección con respecto a su protección contra demandas?

SI _____ NO _____

Si la respuesta es **NO** me indica, POR QUE _____

finaliza la encuesta.

Si la respuesta es **SI** se continúe por favor con la encuesta...

2. ¿Podría indicarme cual fue la empresa que eligió para respaldar su protección contra demandas?

3. ¿Cuáles fueron sus principales motivos de compra al momento de elegir su protección contra demandas? _____

4. ¿La protección contra demandas que eligió le ofrece beneficios complementarios? SI _____ NO _____
5. Si la protección contra demandas que eligió le ofrece beneficios complementarios ¿considera que estos influenciaron su decisión en la compra?
SI _____ NO _____
6. Indique cuál de los siguientes factores considera fue determinante al momento de tomar una decisión de compra.
Descuentos ____ Plan referidos ____ Forma de pago ____ precio acorde con el presupuesto ____ Compañero(a) de estudio ____ Familiares o terceros _____
7. ¿Cuál de las siguientes variables piensa usted que influyo en mayor medida para tomar la decisión con respecto a su protección contra demandas?
Precio _____ Promoción _____ Características o beneficios _____
Medio de venta (Asesor, web, oficinas) _____ Otro, cual _____

8. A la hora de comprar cuál de estos factores fue el más preponderante para usted
Trayectoria, respaldo y solidez _____ Precio _____ Beneficios complementarios _____

9. Su principal interés con respecto a la protección contra demandas es:

Cumplir con un requisito de contratación _____ Respaldo y seguridad _____ Estatus a nivel gremial _____

Auto realización -beneficios complementarios _____

10. ¿Cree usted que la protección contra demandas que eligió es una opción temporal para cumplir un requisito de contratación, una opción sujeta a cambio según otras propuestas, o una opción definitiva durante el ejercicio de su profesión?

Opción temporal ____ Sujeta a cambio ____ Opción definitiva ____ . Porque ____.

¡Gracias por su tiempo!

5.6. Limitaciones

Para la elaboración de esta encuesta se contó con la promoción de médicos UPB solamente, a pesar de que en esa misma fecha también había grados de medicina en facultades como UDEA, SAN MARTIN, CES, COOPERATIVA, REMIGTON, pero en razón de la labor comercial directa con el público objetivo de UPB que justo en ese momento se tenía fue que se logró captar la información requerida. Otra limitante a la hora de preguntar cuál había sido la empresa elegida por el profesional, fue la omisión de información, ya que algunos sin inconveniente mencionaban cual había sido la empresa elegida para respaldar su protección contra demandas, otros preferían omitir el nombre y respondían que habían elegido otra institución diferente a Fepasde. Teniendo en cuenta el poco tiempo del cual disponen los médicos en esa etapa que inician después de graduarse se elaboró un formato corto para las respuestas.

5.7. Hallazgos - Resultados De La Investigación

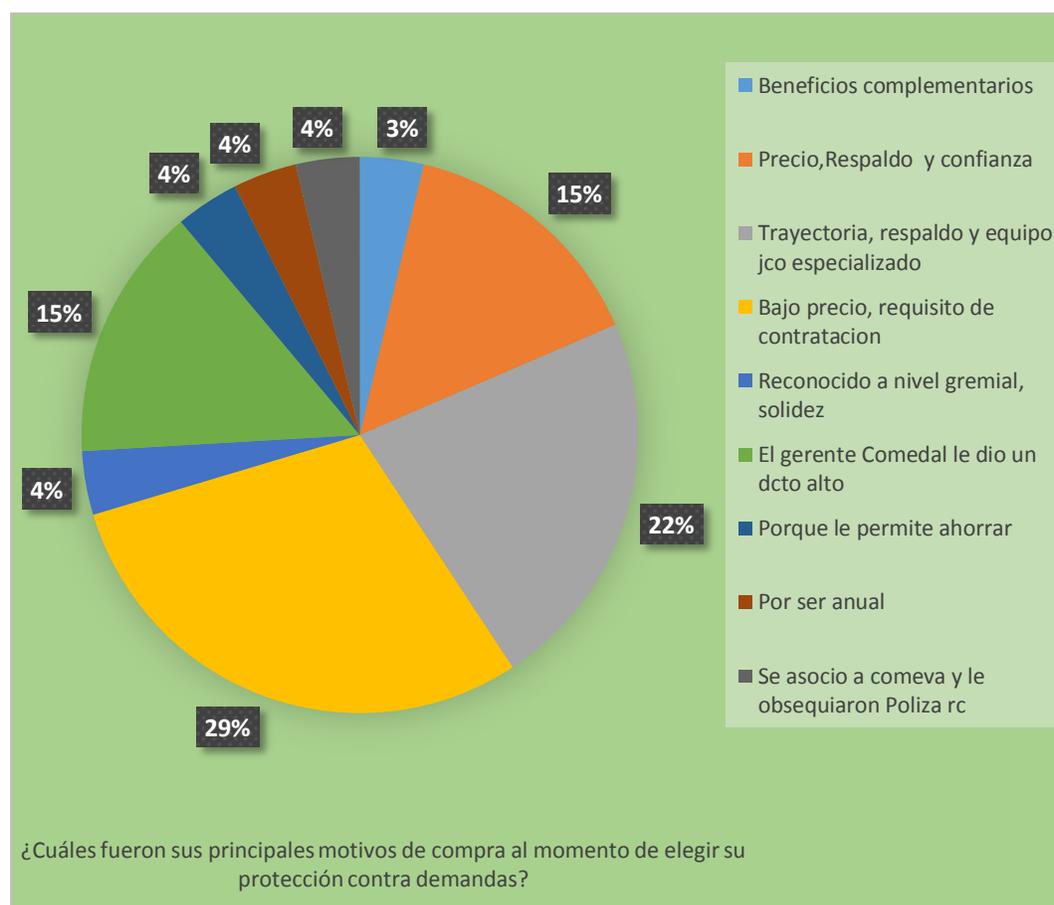
Grafica 5. Empresa Elegida



Fuente: Elaboración propia

De los 40 médicos entrevistados 13 aún no han realizado su elección de protección contra demandas porque aún no comienzan rural. El 30% eligió empresas aseguradoras que ofrecen pólizas de responsabilidad civil, el 26% eligió Fepasde (Fondo Especial para el Auxilio Solidario de Demandas). Suramericana fue elegido por el 18% de los graduandos. El 15% tomó la póliza de responsabilidad civil que comercializa Comedal. El 7% se inclinó hacia Promedicos (Fondo de empleados para médicos) y el 4% tomó la póliza de responsabilidad civil que comercializa Coomeva.

Grafica 6. Motivos de Compra

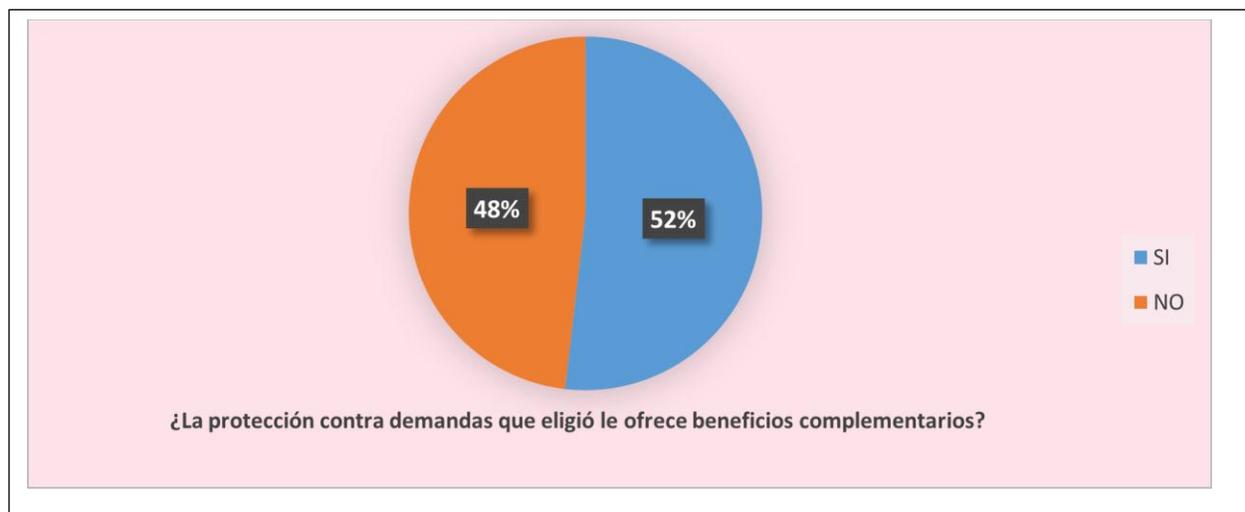


Fuente: Elaboración propia

El motivador de compra con más alto porcentaje es el bajo precio y la necesidad de cumplir con un requisito de contratación el cual obtuvo un 29%. Los médicos consideran que la trayectoria, respaldo y un equipo jurídico especializado es uno de los dos motivos que impulsa la compra obteniendo el 22%. Nuevamente el precio, el respaldo y la confianza que genere una compañía juegan un papel importante a la hora de la compra; de igual forma el alto descuento emitido por el gerente de Comedal tuvo un alto impacto sobre los recién graduados, es por ello que se visualiza que los dos anteriores motivos de compra obtuvieron el 15%. Para los médicos ítems como el reconocimiento a nivel gremial, la solidez, la característica de ser anual, la póliza que obsequia Comeva por asociarse y la posibilidad de ahorro ocuparon un 4% cada uno, por lo cual se infiere que estos aspectos no se constituyen como motivadores de alto impacto frente a motivadores como el precio, el cumplimiento de un requisito para la contratación, al igual que contar con un equipo jurídico especializado, los cuales obtuvieron altos porcentajes.

Finalmente, los beneficios complementarios constituyen el 3% como motivador de la compra, por lo cual se podría pensar que el médico recién graduado piensa primero en suplir sus necesidades básicas antes de enfocarse en servicios o productos complementarios en esa etapa de su profesión.

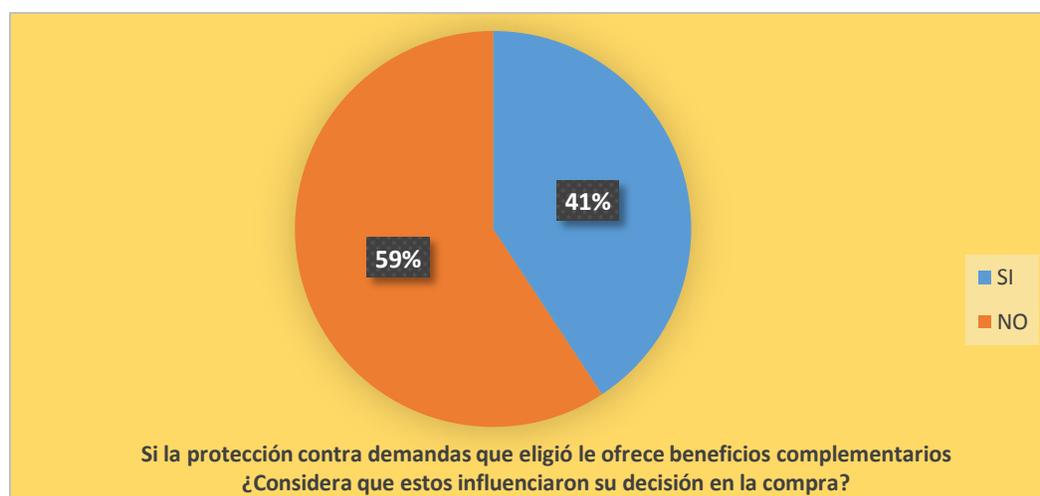
Grafica 7. Oferta beneficios complementarios



Fuente: Elaboración propia

De las instituciones analizadas el 52% ofrecen beneficios complementarios en su portafolio y el 48% no, solo se enfocan en la protección contra demandas.

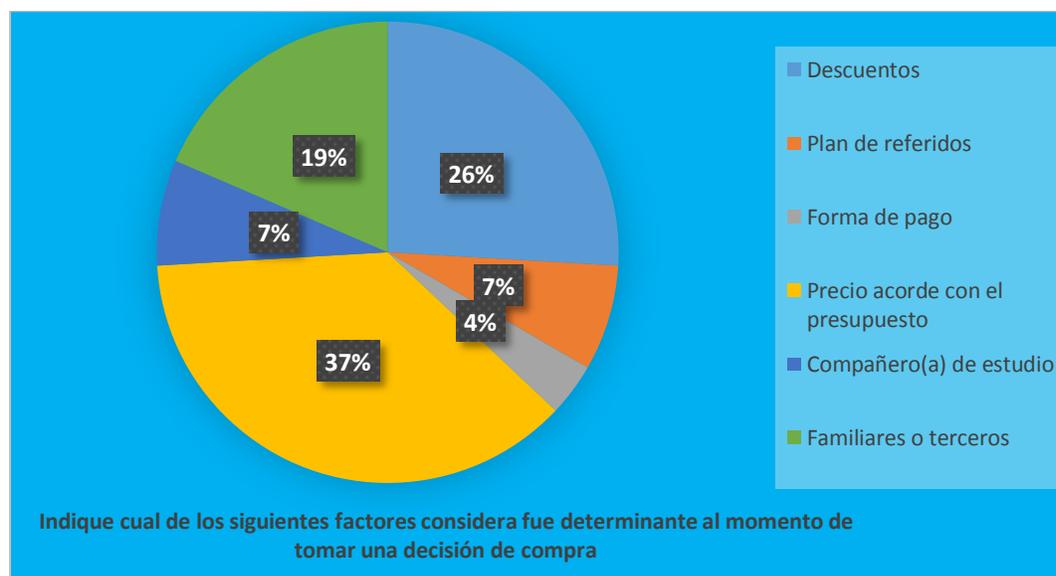
Grafica 8. ¿Beneficio complementario influencia decisión de compra?



Fuente: Elaboración propia

El 59% de los médicos recién graduados de medicina coinciden en que los beneficios complementarios que ofertan las empresas de protección contra demandas no son un factor influenciador de la compra. El 41% de la muestra considera que su decisión de compra fue influenciada por los beneficios complementarios que le ofrecieron.

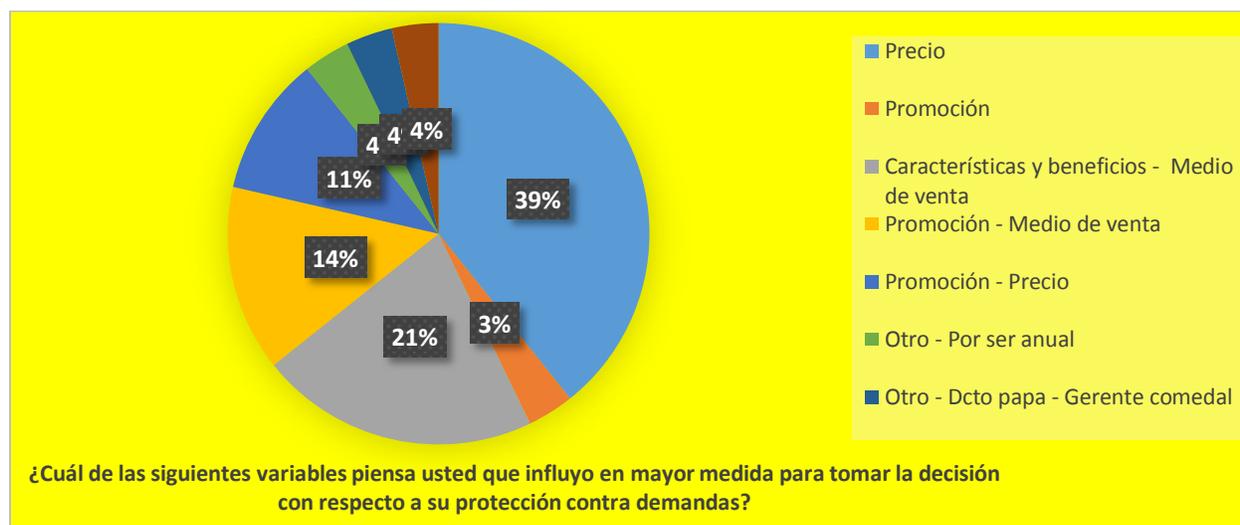
Grafica 9. Factores determinantes al momento de la compra



Fuente: Elaboración propia

Uno de los factores más determinantes al momento de la compra para los médicos recién graduados es que la protección contra demandas que le oferten tenga un precio acorde con su presupuesto, esta opinión la tiene el 37%. Para el 26% de los médicos los descuentos son un factor determinante. El 19% fueron determinados o influenciados por familiares o terceros para tomar la decisión. Tanto los planes de referidos que otorgan beneficios al que refiere como la influencia de un compañero de estudio son factores que determinaron la decisión de compra, pero en menor medida, donde solo 7% se dejó cautivar por estos factores. Finalmente, solo el 4% considero determinante la forma de pago para tomar una decisión de compra.

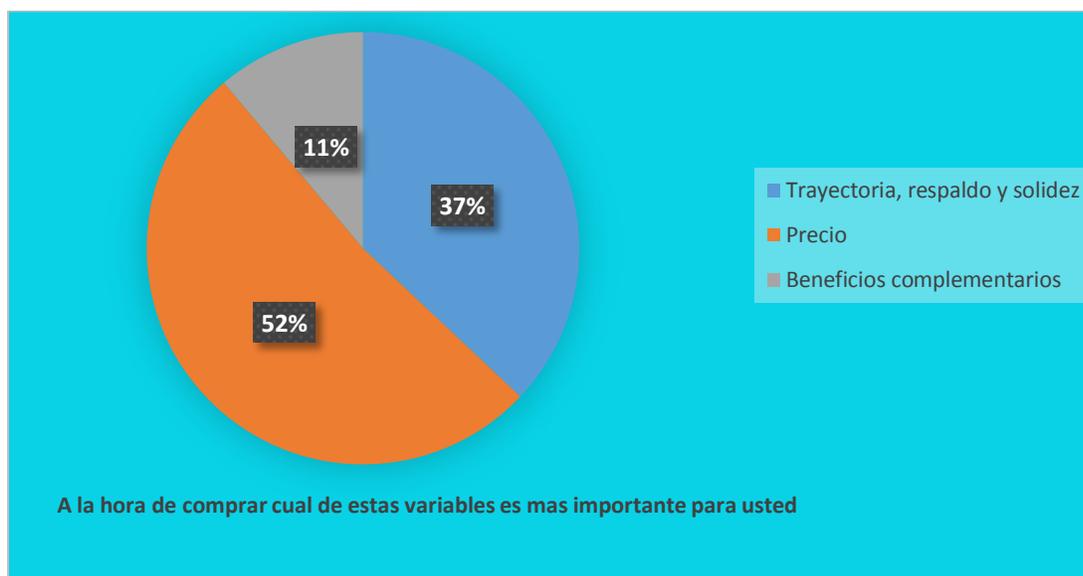
Grafica 10. Variables del mix de mercadeo que influenciaron la compra



Fuente: Elaboración propia

El 39% de los médicos considera que el precio es una de las variables del mix de mercadeo que más peso tiene al momento de la compra. El 21% considera que las características y beneficios que ofrece el producto al igual que el medio de venta, en este caso el asesor influencia de manera importante la toma de decisión frente a determinado producto. El 14% piensan que la promoción que les brinden y el medio de venta, es decir el asesor que les oferte el producto ejercen una influencia importante al momento de la toma de decisión. El 11% de los médicos coinciden en que la promoción y el precio influyeron en mayor medida para tomar la decisión. Los siguientes aspectos: por ser anual, porque el papa era el gerente de comedal y les dio un descuento alto y porque se asoció a comeva y le obsequiaron la póliza de responsabilidad civil obtuvieron en igual porcentaje un 4%, es decir, influenciaron en baja medida la toma de la decisión.

Grafica 11. 3 factores preponderantes para tomar la decisión de compra.



Fuente: Elaboración propia

A la hora de comprar para el 52% de los médicos recién graduados de UPB la variable más importante a tener en cuenta al momento de la compra es el precio. Para el 37% de los médicos la trayectoria, el respaldo y la solidez y para el 11% los beneficios complementarios.

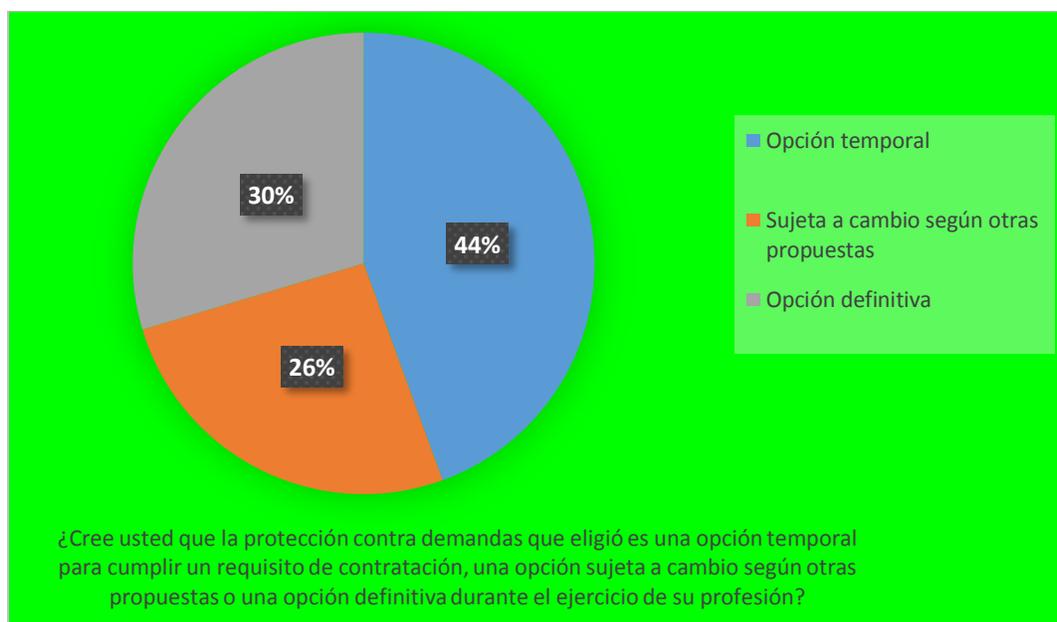
Grafica 12. Interés motivador de compra



Fuente: Elaboración propia

Para el 59% de los médicos cumplir con un requisito de contratación es su interés motivador de compra. Para el 19% la auto realización a través de beneficios complementarios los motiva a comprar. para el 15% de los médicos el respaldo y la seguridad es su prioridad y para el 7% de ellos lograr un estatus a nivel gremial es su motivación.

Grafica 13. Temporalidad elección de compra



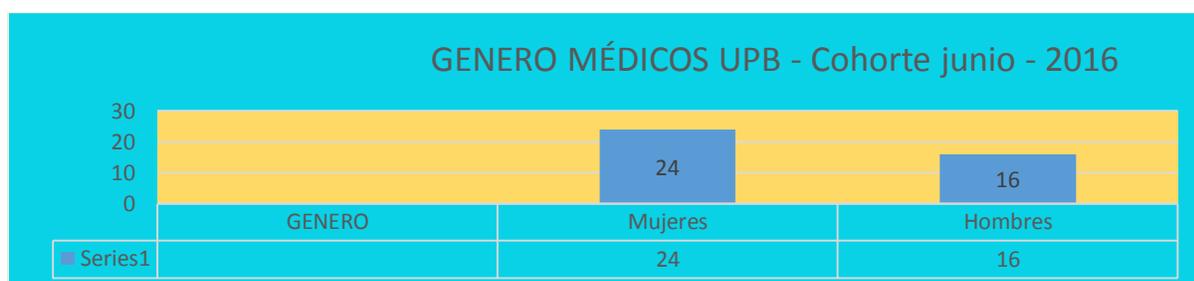
Fuente: Elaboración propia

Para el 44% de los médicos la protección contra demandas que eligieron es una opción temporal. Para el 30% es una opción definitiva y para el 26% una opción sujeta a cambio según otras propuestas que le presenten en el tiempo.

5.7.1. Información Sociodemográfica

El público objetivo elegido para esta investigación está constituido por médicos recién graduados de medicina de la UPB, conformado por 24 mujeres y 16 hombres, con una edad promedio entre los 22 y 25 años, quienes pertenecen a estratos socioeconómicos altos, de barrios como laureles, estadio, poblado y sectores aledaños del área metropolitana de alto poder adquisitivo. De 50 médicos graduados, 13 no han definido cuál será su decisión de compra con respecto a la protección contra demandas porque para la fecha de la entrevista aún no habían comenzado su rural, 27 ya tomaron la decisión para iniciar labores de rural en los diferentes municipios asignados; del total, algunos fueron sancionados por no aceptar la plaza de rural, ya sea por condiciones de orden público o difícil acceso a la localidad, por lo cual deberán esperar al próximo sorteo para concursar por una nueva plaza; otros están a la espera de la amnistía para comenzar a ubicarse laboralmente como médicos generales.

Grafica 14. Información Sociodemográfica



Fuente: Elaboración propia

5.7.2. Resultados Generales

Un alto porcentaje de los médicos recién graduados de UPB eligieron Pólizas de responsabilidad civil para comenzar su rural, seguido de FEPASDE, el fondo especial para el

auxilio solidario de demandas que fue la segunda institución que tuvo mayor aceptación y continuando con Suramericana quien obtuvo el tercer lugar. El fondo de empleados Promedicos y las pólizas de responsabilidad civil que comercializan Comedal y Coomeva fueron elegidos en menor porcentaje.

El mayor motivador de compra que se detectó a través de la encuesta fue el bajo precio que oferta el servicio teniendo en cuenta que el ingreso de un médico rural es un salario promedio y debe costear bastantes gastos al iniciar su rural en un municipio determinado. Comprar la protección contra demandas para simplemente cumplir un requisito de contratación es otro de los datos que se perciben a través del instrumento, ya que el médico rural en esta etapa de su inicio profesional busca es finalizar su rural con éxito para obtener el registro que le otorga la seccional de salud para luego proceder a iniciar su carrera profesional como médico general. De igual forma los médicos recién graduados consideran que la trayectoria, el respaldo y un equipo jurídico especializado son factores importantes que motivan la compra.

Del número de instituciones analizadas un alto porcentaje de empresas ofrecen beneficios complementarios a los médicos recién graduados sin tener en cuenta que el motivador fundamental como ya se pudo apreciar es contar con una protección a bajo precio y con el fin de cumplir un requisito de contratación durante su año de rural.

Se aprecia que los beneficios complementarios ofertados al médico recién graduado no logran en la gran mayoría llegar a ser un gran influenciador para la decisión en la compra ya que para él prima la satisfacción de las necesidades básicas sobre los bienes suntuarios en esta etapa de su carrera.

Al momento de la compra los médicos consideran que un precio acorde con su presupuesto es lo más razonable, ya que deben sortear diferentes situaciones inciertas durante su

rural como manutención, alimentación, transporte, en un lugar desconocido para ellos. De igual forma consideran que los descuentos determinan en un momento dado la decisión de la compra por su frágil estado financiero. Por otra parte, la compra en algunos puede estar determinada por sugerencias o percepciones de familiares o terceros con conocimiento del gremio médico y el sector asegurador. Los planes de referidos donde el médico resulta siendo beneficiado y la sugerencia de compañeros de estudio para adquirir una u otra protección, al igual que la forma de pago son factores con bajo porcentaje como determinantes de la compra.

De las variables del mix de mercadeo la que más influencio la compra del médico recién graduado fue el precio, en razón de su poder adquisitivo limitado por las circunstancias ya mencionadas. El producto (en este caso las características y beneficios que ofrece el servicio de protección contra demandas) y la influencia que ejerce el asesor para obtener la venta efectiva constituyen otra de las variables con alto porcentaje influenciador para tomar la decisión de compra. En menor proporción de porcentaje se perciben variables como la promoción y la forma de pago anual.

Para el médico recién graduado evidentemente el factor más preponderante al momento de tomar la decisión de compra es el precio, seguido de tener certeza que la compañía que está eligiendo cuenta con trayectoria, respaldo y solidez. Se reitera que los beneficios complementarios para este nicho de mercado no son prioridad en esta etapa de su profesión.

Cumplir con un requisito para la contratación es uno de los intereses motivadores de la compra más importantes para la gran mayoría de médicos recién graduados, ya que básicamente buscan es obtener el certificado de finalización de rural que les abre las puertas a ubicarse laboralmente como médicos generales, especializarse, viajar a otro país por temas de educación, entre otros. Para algunos médicos que cuentan con estabilidad económica o el apoyo solvente de

sus padres la auto realización a través de beneficios complementarios desde esta etapa profesional es importante, ya que aspiran a comprar un vehículo, viajar, estudiar, y los préstamos exclusivos y plus que algunas instituciones brindan se convierten en valor agregado para ellos y motivan su compra. El respaldo y la seguridad para cierto grupo es un interés motivador de la compra fundamental, ya que encuentran una real percepción del riesgo y prefieren dejar estos temas jurídicos en manos de profesionales que les garanticen esa seguridad y respaldo en caso de una eventual demanda. Por último, cierto grupo de médicos aspiran a especializarse en Anestesiología, por lo cual encuentran acorde pertenecer a una entidad que les proporcione estatus a nivel gremial, reconocimiento y una excelente reputación para desempeñarse en el medio; así mismo este tipo de públicos en busca de este estatus gremial solicitan préstamos educativos para lograr realizar la especialización en Anestesia con condiciones exclusivas solo para ellos.

Finalmente, un alto porcentaje de médicos recién graduados consideran que la protección elegida (Pólizas de Responsabilidad Civil) es una opción temporal, ya que muchos la toman para cumplir requisito de contratación por su año rural y posteriormente aspiran a cambiarse a otra opción que les brinde mejores garantías para el ejercicio de su profesión. Algunos también consideran que la protección elegida está sujeta a cambio en el futuro según otras propuestas que vayan surgiendo, ya que buscan obtener beneficios complementarios que vayan supliendo sus necesidades según la etapa en que se encuentren y el respaldo y seguridad pasan a un segundo plano. Por último, están los médicos que han tomado la protección como una opción definitiva durante el ejercicio de su profesión, desean terminar su plan de afiliación para obtener protección vitalicia y a futuro esperan especializarse y obtener los beneficios complementarios como

préstamos educativos, para vehículo, libre inversión y otros con fines educativos, suntuarios, y de esparcimiento.

5.7.3. Comentarios Puntuales

Los médicos recién graduados optan por pólizas de responsabilidad civil de bajo costo.

Fepasde, suramericana y otras instituciones son opciones a otra escala que eligen los profesionales.

La trayectoria, el respaldo y un equipo jurídico especializado son factores que el médico recién graduado tiene en cuenta al momento de elegir.

Los beneficios complementarios no son la prioridad para la gran mayoría de médicos que recién egresan, aunque existe un margen pequeño que se interesa por tener estos complementos, ya que cuentan con un poder adquisitivo alto.

Un precio asequible, forma de pago anual, promociones y plan de referidos entre compañeros de estudio, son incentivos que motivan la decisión de compra para este nicho de mercado.

El papel del asesor como influenciador de la compra a través de una buena asesoría, promociones y mejores formas de pago, es un factor relevante para la toma de decisión de compra.

Cierto grupo de médicos buscan estatus a nivel gremial por lo cual para este grupo es importante pertenecer a una institución que les garantice además de auto realización a través de beneficios complementarios la certeza de ir creando una reputación en el medio.

Las elecciones de algunos oferentes de protección contra demandas se convierten en opciones temporales durante el rural, ya que por lo general el médico que a futuro se especializa

busca migrar a una protección que le brinde mejores garantías de seguridad y respaldo, además de beneficios complementarios para él y su grupo familiar.

5.8 Conclusiones

El medico recién graduado requiere una propuesta de protección integral, que se ajuste a su poder adquisitivo durante su año rural y que le brinde las garantías y supla las necesidades que requiere durante esta etapa de su profesión.

El precio constituye desde todo punto de vista un factor diferenciador a la hora de ofertar un servicio viable para el medico recién graduado.

Una excelente asesoría, acompañamiento, portafolio de beneficios y promociones deben ir indudablemente acompañados de un producto diseñado exclusivamente para suplir las necesidades puntuales del profesional que inicia su vida laboral. Se encontró que para los médicos la trayectoria es importante pero el factor precio y cumplir un requisito de contratación son factores que prevalecen al momento de la elección de compra.

Ofertar una protección que se convierta en una elección definitiva y no temporal, como lo hacen actualmente los médicos cuando eligen pólizas de responsabilidad civil de forma temporal para su año de rural, es indispensable, en aras de lograr la fidelización y permanencia del público objetivo para S.C.A.R.E - FEPASDE.

Los médicos consideran que la trayectoria, respaldo y un equipo jurídico especializado es uno de los dos motivos que impulsa la compra; el precio, el respaldo y la confianza que genere una compañía juegan un papel importante a la hora de la compra, así como los descuentos. Para los médicos el reconocimiento a nivel gremial, la solidez, la característica de ser anual, la póliza que obsequia Comeva por asociarse y la posibilidad de ahorro, no se constituyen como

motivadores de alto impacto frente a motivadores como el precio, el cumplimiento de un requisito para la contratación, al igual que contar con un equipo jurídico especializado.

La influencia de familiares o terceros para tomar la decisión juega un papel importante. De igual forma los planes de referidos que otorgan beneficios al que refiere, y la influencia de un compañero de estudio son factores que determinaron la decisión de compra, pero en menor medida, al igual que la forma de pago para tomar la decisión.

Finalmente se concluye que los beneficios complementarios no constituyen un factor alto motivador de la compra, por lo cual se podría pensar que el médico recién graduado piensa primero en suplir sus necesidades básicas antes de enfocarse en servicios o productos complementarios en esa etapa de su profesión.

Ligado a la anterior conclusión se infiere que si bien es cierto este nicho de mercado muestra de forma general un comportamiento homogéneo en el consumo, es importante dejar abierta la posibilidad de planes o paquetes que capten el interés de aquel grupo de médicos que poseen un poder adquisitivo alto o intereses diferentes que no van ligados al precio.

5.9 Recomendaciones

Se recomienda la ejecución de una investigación de mercados a nivel nacional, por regionales y seccionales, que tome como énfasis otros servicios similares que operan actualmente en cada región, con la finalidad de contextualizar al equipo de trabajo y brindar herramientas de argumentación para rebatir las objeciones e inclinación del profesional por la competencia.

Se sugiere plantear a la alta dirección de la S.C.A.R.E la creación de un servicio exclusivo para el inicio de la vida laboral de un médico recién graduado, que logre suplir las necesidades específicas que se refieren en esta investigación.

Aunado a la creación del anterior servicio exclusivo para rurales, se aprecia que es importante dejar abierta la posibilidad de afiliación a S.C.A.R.E - Fepasde por parte de aquel nicho de mercado rural que posee un alto poder adquisitivo, o que posee intereses que no van ligados al factor precio.

La comercialización y promoción del nuevo servicio exclusivo para rurales que se propone, a través de medios ATL y BTL.

Monitoreo después del lanzamiento del nuevo servicio exclusivo para detectar acogida, mejoras e indicador de resultado de las ventas para proceder a la toma de decisiones.

6. Etapa de Formulación Estratégica

6.1 Objetivos del Plan de Mercadeo

Objetivo Estratégico

Incrementar el número de afiliaciones de médicos para el 2017, a través de una propuesta renovada del servicio, para dar cumplimiento al total presupuestado del 100% en la regional..

Objetivos Tácticos

Buscar el incremento de nuevos afiliados del grupo médico en un 92.5% para 2017 con respecto al 2016, buscando lograr 185 afiliaciones más durante el año.

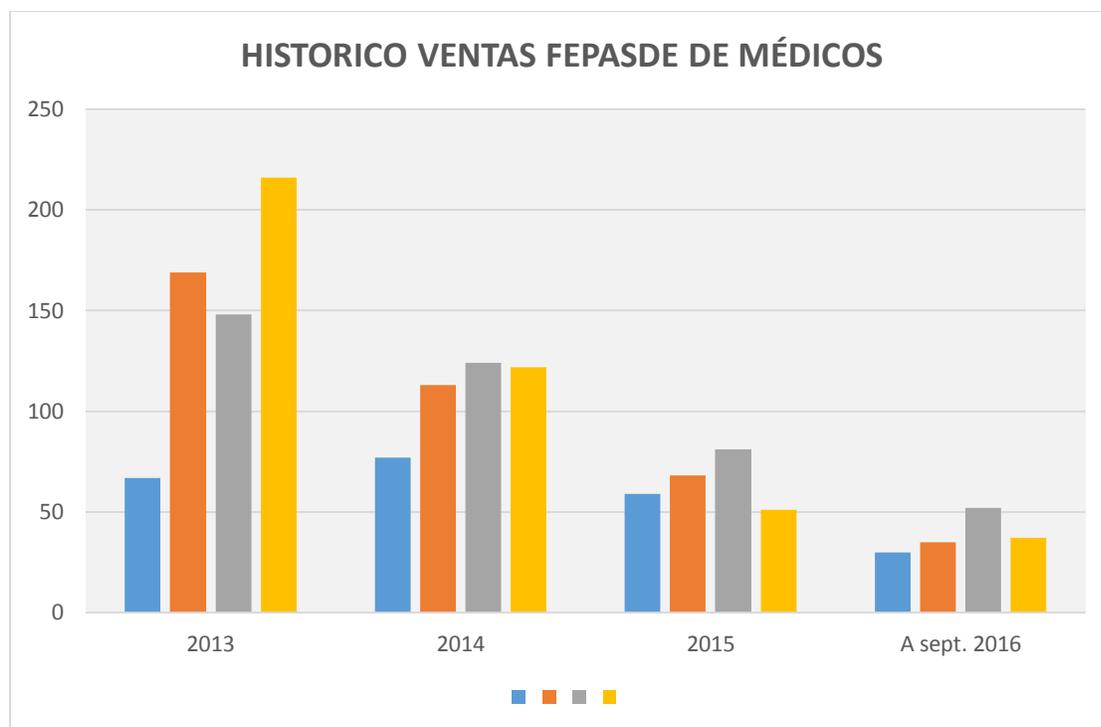
Satisfacer las necesidades actuales del grupo médico desde el servicio y en tiempo real en un 80%.

Disminuir durante el año 2017 a un 0,6% la deserción del grupo médico que se ha detectado en los últimos 2 años y que equivale al 1,3% del total de médicos afiliados en la regional.

Incrementar el posicionamiento de la marca S.C.A.R.E y sus extensiones de servicio a nivel gremial de un 80% a un 95% durante el año 2017.

6.2 Presupuesto de Ventas

Grafica 15. Histórico Ventas Fepasde de Médicos



Fuente: (S.C.A.R.E, Base de datos corporativa, 2016)

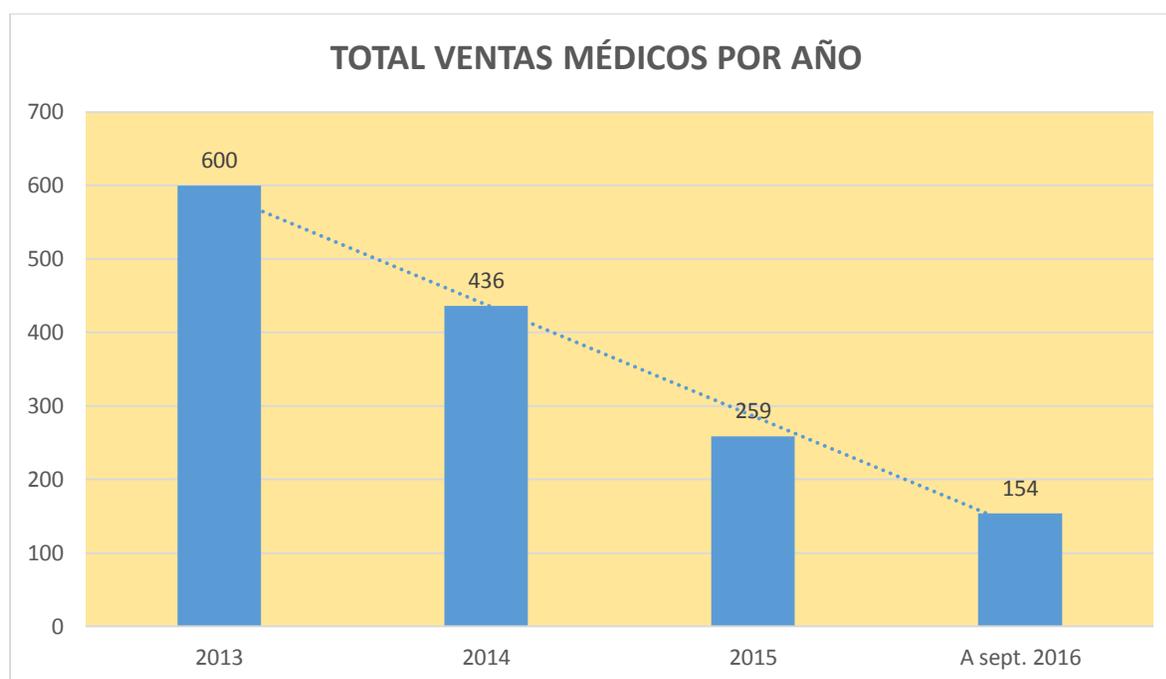
Tabla 7. Histórico Ventas Fepasde de Médicos

HISTORICO VENTAS FEPASDE DE MÉDICOS					
AÑO	EJECUTIVO 1/# DE AFILIACIONES POR AÑO	EJECUTIVO 2/# DE AFILIACIONES POR AÑO	EJECUTIVO 3/# DE AFILIACIONES POR AÑO	EJECUTIVO 4/# DE AFILIACIONES POR AÑO	TOTAL
2013	67	169	148	216	600
2014	77	113	124	122	436
2015	59	68	81	51	259
A sept. 2016					
2016	30	35	52	37	154

Fuente: (S.C.A.R.E, Base de datos corporativa, 2016)

El histórico en ventas de Fepasde para el grupo de médicos muestra el logro en ventas por ejecutivo, donde son 4 ejecutivos los que componen la fuerza comercial. Se toma un rango entre el año 2013 y lo transcurrido hasta la fecha en que se tomaron los datos en 2016.

Grafica 16. Total Ventas Médicos Por Año



Fuente: (S.C.A.R.E, Base de datos Corporativa, 2016)

Se aprecia el total de las ventas con respecto a médicos por año y como la tendencia a decrecer en las afiliaciones comienza a marcarse a partir de 2013 donde de 600 afiliaciones colocadas en ese año se pasa a 436 afiliaciones en 2014, a 259 en el 2015 y a corte de septiembre de 2016 la colocación va en 154 afiliaciones para el grupo médico.

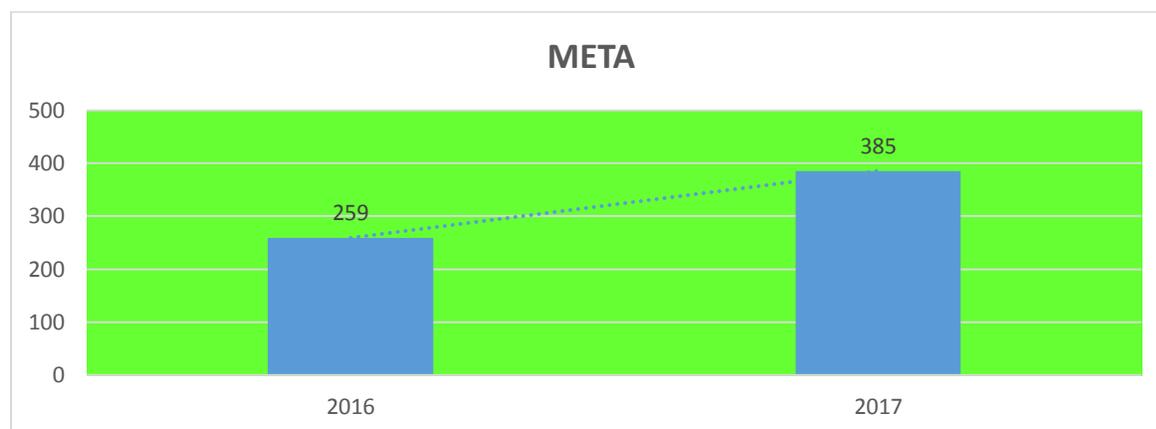
En porcentaje en el año 2014 hubo un cumplimiento del 72% con respecto al 2013; en 2015 con respecto al 2014 se cumplió en el 59% y por ultimo para terminar el año 2016 se proyecta según la tendencia, cerrar con un aproximado de 205 afiliaciones para un cumplimiento aproximado del 79% si se cumple la tendencia. Para cumplir el presupuesto al 100% se tendrían que colocar 259 afiliaciones.

Atendiendo a las cifras finales del año 2016 se cierra con 200 afiliaciones de médicos para un cumplimiento del 77% con respecto a 2015 y un decrecimiento del 22.8%. No se cumplió con el aproximado de 205 afiliaciones como tendencia, ni con el total presupuestado de 259 afiliaciones por las siguientes razones: la salida de un ejecutivo de cuenta, por lo cual el resultado final fue llevado a cabo solo por 3 ejecutivos, la estacionalidad de las ventas cambio, ya que en años anteriores uno de los picos de afiliaciones de médicos era diciembre, actualmente ha cambiado al mes de enero, después de la realización del sorteo de rural, momento en el cual el profesional toma la decisión de compra.

Meta 2016: 259 afiliaciones

Meta 2017: 385 afiliaciones

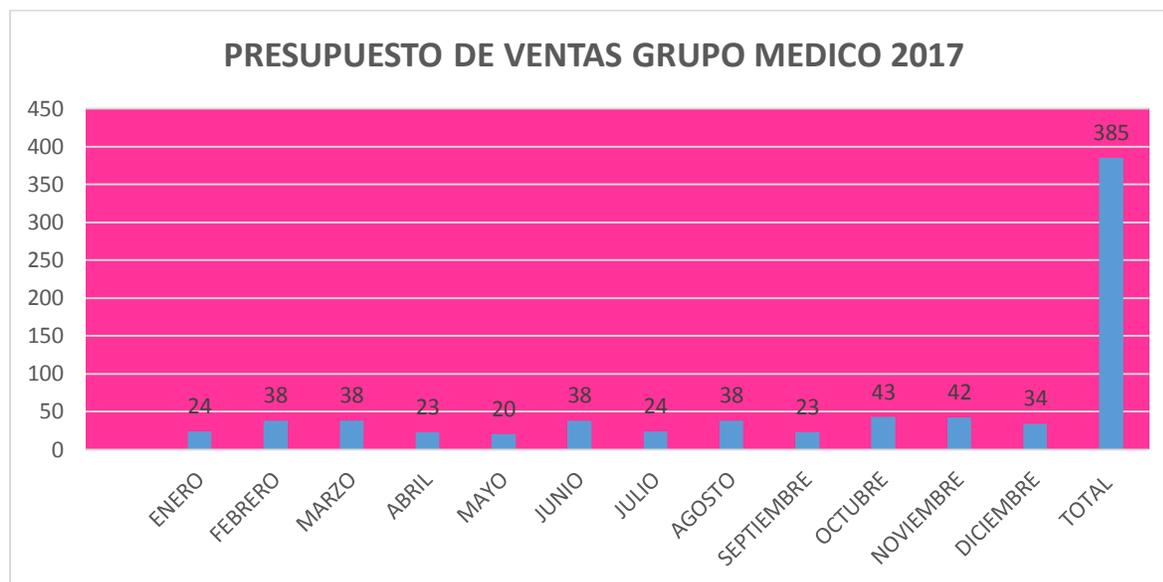
Grafica 17. Meta



Fuente: (S.C.A.R.E, Presupuesto de ventas, 2016)

Para el año 2017 se proyecta pasar de una meta proyectada de 259 afiliaciones a 385 afiliaciones, buscando un cumplimiento del 100%.

Grafica 18. Presupuesto de Ventas Grupo Medico 2017



Fuente: (S.C.A.R.E, Presupuesto Anual, 2017)

Según el presupuesto de ventas asignado a la regional Antioquia para 2017, para el mes de enero se proyecta un cumplimiento de 24 afiliaciones en el grupo médico, 38 en febrero, 38 en marzo, 23 en abril, 20 en mayo, 38 en junio, 24 en julio, 38 en agosto, 23 en septiembre, 43 en octubre constituyendo el pico más alto en proyección de afiliaciones, ya que para esta época el total de médicos ya tiene definida su situación laboral; en diciembre 34, para un total en 2017 de 385 afiliaciones de médicos generales.

En Antioquia actualmente se tienen 7.433 médicos generales afiliados del total de los 55.000 afiliados de todas las profesiones a nivel nacional, lo cual equivale al 13,5%.

La deserción del grupo médico en los últimos 2 años equivale al 1,3%. Se desea disminuir la deserción a un 0,6%.

Si bien se visualiza el tema de la deserción de médicos no representa un alto porcentaje, es importante comenzar a contemplarlo, ya que es un fenómeno de comportamiento reciente por parte de ese nicho de mercado, pero que va en aumento, ya que todos los días se reciben casos de afiliados que manifiestan su interés de retirarse.

6.3 Formulación de las Macro-Estrategias

La S.C.A.R.E a través de una estrategia de **diferenciación** busca potencializar los servicios actuales que ofrece al público a través de una premisa de exclusividad, percibida así por el mercado, el cual desea pertenecer a la Sociedad Colombiana de Anestesiología y reanimación y ser participé de los beneficios exclusivos que esta corporación le ofrece al médico contemporáneo.

Detalle Táctico del Plan

Tabla 8. Detalle Táctico del Plan

DESCRIPCIÓN TACTICA				
OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	META	INDICADOR
Incremento de nuevos afiliados	Desarrollo de servicio (Matriz de Ansoff)	Creación de nuevo SS Fepasde Rural / Lanzamiento medios ATL Y BTL	Incrementar en un 48% las afiliaciones en 2017 con respecto al año 2016	Nuevas afiliaciones <hr/> Presupuesto de afiliaciones

		.Eventos universidades	126 afiliaciones más con respecto a 2016	
		.Convocar al total de graduandos de las 6 facultades de medicina en Antioquia.		
Satisfacción de necesidades desde el ss y en tiempo real	Desarrollo de servicio (Matriz de Ansoff)	. CRM	. Llegar a los 7.433 médicos afiliados ofertando los servicios actuales conociendo su necesidad específica.	# de llamadas entrantes
		.Recepción llamadas call center, a través	. Cubrir el 90% del total de llamadas en	# llamadas atendidas por día

		<p>de servicio automático audio respuesta y # xxx desde celular</p> <p>.Garantizar promesa de servicio al afiliado: Solución requerimientos máximo en 72 hrs</p> <p>.Consecución a</p>	<p>tiempo real que actualmente no se contestan porque el medio de recepción es manual y está a cargo solo de 2 personas en la regional.</p> <p>. Brindar solución al 100% de los requerimientos.</p>	<p># total de reclamaciones diarias por no generación de certificado de cobertura</p> <hr/> <p># de certificados emitidos vía página web</p> <p># total de pagos</p>
--	--	--	--	--

		<p>través de donación de software que sirva para aplicación de pagos en tiempo real para cumplir promesa de venta.</p> <p>.Consecución a través de donación de software para convenios que resuelva tema crítico de ss (finalizados, modalidades pago, descuentos,</p>	<p>. Aplicación de primeros pagos y pagos en general máximo en 24 hrs.</p> <p>. Brindar solución en tiempo real a los requerimientos de los afiliados por convenio y a los diferentes convenios que actualmente están activos.</p>	<p>efectuados en tiempo real</p> <hr/> <p>#total de reclamaciones de pagos no aplicados</p> <p>.Nuevas afiliaciones</p> <hr/> <p>Presupuesto de afiliaciones</p>
--	--	--	--	--

		<p>facturación, reclamaciones por mensajes de mora estando en convenio con deducción de nómina).</p> <p>.Consecución software y sistema de digitalización de huella y firma a través de donación, para ingreso virtual en tiempo real de las afiliaciones por parte de los comerciales desde cualquier ubicación.</p>	<p>. Ejecutar 126 afiliaciones más en 2017 con respecto a 2016.</p>	
--	--	---	---	--

Disminuir la deserción de médicos	.Penetración del mercado (Matriz de Ansoff)	. Creación de un plan de retención de afiliados. . CRM	.Disminuir durante el año 2017 a un 0,6% la deserción del grupo médico	# deserciones anuales <hr/> # total de afiliados
Incremento de posicionamiento de marca y extensiones de ss	. Publicidad	.Señalética, .publicaciones	Promocionar a través de pantallas informativas en las 6 facultades de medicina el nuevo servicio de S.C.A.R.E Fepasde Rural	# de profesionales que ven la publicidad <hr/> # de profesionales que se afilian

Fuente: Elaboración propia

6.4 Formulación de Estrategias

PLAN DE MEDIOS 1

Impresa (BTL)

Afiches, tarjetas, banners, material pop.

Medios escritos (ATL)

Pauta en importantes Revistas médicas, en periódicos de facultades del sector salud

Medios audiovisuales (BTL)

Video institucional a través de pantallas informativas en instituciones del sector salud

Redes sociales (BTL)

Coordinación específica a cargo de un community manager o Social Media Manager que dirija las relaciones de la empresa en el ámbito digital (Facebook, twitter, Instagram, blog, entre otros).

PLAN DE MEDIOS 2

La Señalética Corporativa o “Digital Signage” (Señalización Digital)

Ilustración 11. Plan de Medios 2



Fuente: Elaboración Propia

La señalética a través de pantallas informativas se muestra como un medio estratégico que lograría captar la atención y generar recordación de manera in situ, es decir en lugares estratégicos del sector salud, dando a conocer el portafolio de soluciones S.C.A.R.E – FEPASDE además de realizar énfasis en su nuevo servicio exclusivo para rurales.

PLAN DE MEDIOS 3

Gerencia de marca

¡Ya no compramos servicios sino marcas!

Objetivo:

Se busca fortalecer la marca, buscando reafirmar el liderazgo en el mercado, la ventaja competitiva sólida, sostenible y la figuración a nivel nacional e internacional.

MARCA

Ilustración 12 Marca



Extensión de servicios

Propuesta: Nuevo servicio exclusivo para rurales

Ilustración 13. Extensión de Servicios



Fuente. Autoría Propia

6.5 Detalle Táctico del Plan

6.6 Presupuesto del Plan de Mercadeo

DISTRIBUCIÓN DEL PRESUPUESTO POR MEDIO Y POR OFICINA

Tabla 9. Distribución del Presupuesto por medio y por oficina

PRESUPUESTO	\$137.200.000
. Impresa	8.74%
. Medios escritos	7.28%
. Medios audiovisuales - Señalética	29.73%
. Redes sociales	10.49%
. Eventos	43.73%

Fuente: Autoría Propia

DISTRIBUCION DE PUBLICIDAD POR MEDIOS

Tabla 10. Distribución de Publicidad por medios

. Impresa	\$12.000.000	\$1.000.000x12=12.000.000
. Medios escritos	\$5.000.000	\$5.000.000x2= 10.000.000
. Medios audiovisuales Señalética	\$6.800.000	\$6.800.000x6= 40.800.000
. Redes sociales	\$1.200.000	\$1.200.000x12= 14.400.000
. Eventos	\$5.000.000	\$5.000.000x12= 60.000.000
. Presupuesto		\$137.200.000

Fuente: Autoría Propia

DETERMINACIÓN DE LA INTENSIDAD NECESARIA PARA LA PUBLICACION EN EL MEDIO

Tabla 11. Determinación De La Intensidad Necesaria Para La Publicación En El Medio

	DURACION	ESPECIFICACIONES	Responsable
. Impresa	mensual	1.000 Afiches, 4000tarjetas, 30 banners, 500 uds material pop.	Gerencia de mercadeo
. Medios escritos	mensual	2 publicaciones en revistas especializadas del gremio.	Alta dirección

. Medios audiovisuales Señalética	Mensual	Video de 10 segundos se pasa cada 5 minutos en ppales instituciones Sector salud	Gerencia de mercadeo
. Redes sociales	Mensual	Community Manager que labora 30 días al mes.	Gerente Regional
. Eventos	Mensual	Diferentes instituciones del gremio de la salud	Gerente de ventas nacional y gerente regional

Fuente: Autoría Propia

Tabla 12. Distribución De Publicidad Por Medios Y Determinación De La Intensidad Necesaria Para La Publicación En El Medio

DISTRIBUCION DE PUBLICIDAD POR MEDIOS Y DETERMINACIÓN DE LA INTENSIDAD NECESARIA PARA LA PUBLICACION EN EL MEDIO			
	Inversión	Indicador	Especificaciones
. Impresa	\$12.00.000	Anual	1.000 Afiches, 4000tarjetas, 30 banners, 500 uds material pop.

. Medios escritos	\$5.000.000	semestral	1 publicación cada 6 meses
. Medios audiovisuales Señalética	\$6.800.000	mensual	Video de 10 segundos se pasa cada 5 minutos ppales instituciones Sector salud por 6 meses distribuidos durante el año.
. Redes sociales – community Manager	\$1.200.000	mensual	Salario
. Eventos	\$5.000.000	mensual	Refrigerios, cenas, participación eventos.
Presupuesto	\$137.200.000		

Fuente: Autoría Propia

6.7 Cálculo del Punto de Equilibrio del Plan de Mercadeo

Ilustración 14. Calculo del Punto de Equilibrio del Plan de Mercadeo

Fórmula	
PUNTO DE EQUILIBRIO \$	$\frac{\text{Total inversión en mercadeo}}{\text{Margen Bruto}}$

Fuente: Autoría Propia

$$\begin{aligned}
 \text{Punto de equilibrio anual} &= \frac{137.200.000}{0.3\%} \\
 &= \frac{457.000.000}{2.400.000} \\
 &= 190
 \end{aligned}$$

Con aproximadamente **190** médicos nuevos al año se logra cubrir el total de la inversión en mercadeo, es decir con 16 clientes aprox. Por mes.

7. Etapa De Implementación, Control E Indicadores

7.1 Requerimientos Para la Implementación del Plan

A nivel de estructura

Se requiere fortalecer el área de Mercadeo

A nivel de recursos

Es necesario tener los recursos de fondeo necesarios para la demanda de afiliaciones estimadas en el presupuesto de ventas, así como el presupuesto de publicidad y mercadeo para la intervención del área.

7.2 Formulación de Indicadores de Gestión del Plan de Mercadeo

Ver Anexo del Plan Táctico en la columna de Indicadores, los cuales fueron formulados para cada una de las acciones de tal manera que se garantice el seguimiento necesario que permita alinear a la compañía con el cumplimiento de los objetivos específicos.

Barreras Para el Cumplimiento del Plan de Mercadeo

Se consideran las siguientes variables como barreras posibles para llevar a cabo el plan de mercadeo:

- ✓ Aprobación junta directiva para elaboración del nuevo servicio propuesto para médicos rurales.
- ✓ Poca adopción del proceso tecnológico en la compañía y falta de incorporación de nuevas herramientas tecnológicas.
- ✓ Falta de disposición operativa, reacción al cambio por parte de auxiliares con experiencia para la implementación de nuevas estrategias que mejoren el servicio.

- ✓ Mejorar divulgación o comunicación al público externo para dar a conocer el nuevo servicio propuesto para médicos rurales en caso de ser aprobado.
- ✓ Falta de interés de las líneas administrativas de algunos de los convenios para implementar estrategias de venta dentro de los convenios afiliados.
- ✓ Desinterés de algunos de los convenios no afiliados en incorporar propuesta de ventas dentro de su estrategia de negocio.

Referencias

(s.f.).

ÁLVAREZ, P. M. (2016). *Crisis De La Salud*. Obtenido de

<http://www.elcolombiano.com/colombia/crisis-de-la-salud-en-colombia-EE3897868>

Augusto. (2015). *Compañías Mundiales De Seguros*. Recuperado el 20 de 02 de 2016, de

<http://libertadfinancieraya.info/mejores-aseguradores-del-mundo-en-2015/>

Blanco. (2014).

Cohen, W. A. (2001). *El Plan De Marketing: procedimiento, formularios, estrategia y técnica*.

DEUSTO.

Cohen, W. A. (2001). *El Plan De Márketing: procedimiento, formularios, estrategia y técnica*

(2.a ed.). DEUSTO. Recuperado el 28 de 05 de 2016

comercio, C. d. (s.f.). *Ley 389 de 1997*. Obtenido de

<https://www.positiva.gov.co/positiva/Normatividad/Sistema%20General%20de%20Riesgos%20Laborales/LEY%20389%20DE%201997.pdf>

Garrido, H. M. (2016). *Las 5 causas y 10 efectos de la crisis del petroleo: ¿quién gana, quién*

pierde y cómo nos afecta? Obtenido de

<http://www.20minutos.es/noticia/2653191/0/causas-efectos/crisis-petroleo-barato/perjudicados-beneficiados/>

GRISALES, L. J. (2014). *Comportamiento Del Mercado De Cirugías Estéticas En Colombia*.

Obtenido de

https://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/78028/1/TG00879.pdf

Grupogia. (2013). Obtenido de <http://grupogia.com>

isolucion. (2016). Obtenido de

<https://isolucion.scare.org.co/isolucion/IdentificaUsuario.asp?Pagina1=FrameSetGeneral.asp&>

La American Marketing Association. (s.f.). Definición de investigación de mercados.

Levene, P. (2013). *La investigación de mercados*. Obtenido de :

<http://www.monografias.com/trabajos22/investigacion-mercado/investigacion-mercado.shtml#ixzz4BPKFrBXL>

Llambrias. (2014).

Malhotra, N. K. (2004). *Investigación de Mercados. Un enfoque Aplicado*.

Malhotra, Naresh K. (2004). *Investigación de mercados*. PEARSON.

Malhotra, Naresh K. (2004). *Investigación de Mercados*.

Malhotra, Naresh K. (2004). *Investigación de Mercados*.

Montoya, S. M. (16 de 09 de 2014). *El mundo*. Obtenido de

<http://www.elmundo.com/portal/resultados/detalles/?idx=243049&idprevia=1#.Vsj0UJzhDIU>

- País, R. d. (2015). *Las EPS aún no encuentran salida para superar la crisis* . Obtenido de <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/eps-aun-encuentran-salidas-para-superar-crisis>
- Parmerlee, D. (1999). *Preparación del plan de marketing*. GRANICA.
- Parmerlee, D. (1999). *Preparación del plan de marketing*. GRANICA.
- PEREZ, J. P. (2012). *Demandas Por Responsabilidad Médica Atendidas En El Centro De Estudios En Derecho Y Salud Cendes*. Obtenido de http://bdigital.ces.edu.co:8080/repositorio/bitstream/10946/1648/4/Demandas_responsabilidades_medicas.pdf
- Poveda. (2014).
- Previsora. (2016). Obtenido de <https://www.previsora.gov.co/portal2/previsora3/images/ORGANIGRAMA.pdf>
- Promedicos* . (s.f.). Obtenido de <http://www.promedico.com.co/content/estructura-organizacional>
- Ramirez, P. A. (2014). *Curso Investigación de Mercados*. Obtenido de <https://prezi.com/n6--gkxwiu01/elementos-de-la-investigacion-de-mercados/>
- S.C.A.R.E. (2016). Base de datos corporativa.
- S.C.A.R.E. (2016). Base de datos Corporativa.
- S.C.A.R.E. (2016). *Comparativo Fepasde vs Póliza Rc*.
- S.C.A.R.E. (2016). *Comparativo Fepasde vs Póliza Rc*.

S.C.A.R.E. (2016). *Comparativo Fepasde vs Póliza Rc.*

S.C.A.R.E. (2016). *Comparativo Fepasde vs Póliza Rc .*

S.C.A.R.E. (2016). *Isolucion.* Obtenido de

[https://isolucion.scare.org.co/isolucion/IdentificaUsuario.asp?Pagina1=FrameSetGeneral.
asp&](https://isolucion.scare.org.co/isolucion/IdentificaUsuario.asp?Pagina1=FrameSetGeneral.asp&)

S.C.A.R.E. (2016). *Isolucion.* Obtenido de

[https://isolucion.scare.org.co/isolucion/IdentificaUsuario.asp?Pagina1=FrameSetGeneral.
asp&](https://isolucion.scare.org.co/isolucion/IdentificaUsuario.asp?Pagina1=FrameSetGeneral.asp&)

S.C.A.R.E. (2016). *Portafolio de Servicios .*

S.C.A.R.E. (2016). *Presupuesto de ventas.* Bogotá .

S.C.A.R.E. (2017). *Presupuesto Anual.* Bogotá.

S.Merino. (2010). *La Medida en Marketing I.* Obtenido de

http://eprints.sim.ucm.es/11232/1/La_Medida_en_Marketing.pdf

Suramericana. (2016). Obtenido de

https://www.sura.com/imagenes/estructura_organizacional2.jpg

Tirado, D. M. (2013). *Fundamentos de marketing.* Universitat Jaume.

Tirado, Diego Monferrer. (2013). *Fundamentos de marketing*. Universitat Jaume.

Ulloa. (2014).

Uribe. (2014).

Anexos

FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR Y PRESTAR PROYECTOS, TRABAJOS DE GRADO Y TESIS EN LA BIBLIOTECA DE LA FUNDACIÓN UNIVERSITARIA ESUMER

1. Identificación del proyecto, trabajos de grado o tesis

Documento de Identidad		Apellidos	Nombres	Correo Electrónico
Tipo	Número			
C.C	43271788	PINEDA ESTRADA	MÓNICA PATRICIA	monikpineda3@gmail.com

Programa	GERENCIA DE MERCADEO
Facultad	FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y DE MERCADEO

Título al que opta	GERENTE DE MERCADEO
Asesor	ALVARO DIEGO CORDOBA ZAPATA

<p>Título de la obra:</p> <p>PLAN DE MERCADEO S.C.A.R.E</p>
<p>Palabras claves o materias: (de 3 a 5 términos)</p> <p>Trabajo de grado</p>

2. Autorización para el préstamo y publicación en versión electrónica de la obra.

Por medio de este escrito autorizo en forma gratuita y por tiempo indefinido a la Fundación Universitaria ESUMER para ubicar en la Biblioteca un ejemplar del trabajo, con el fin de ser consultado por el público.

Igualmente autorizo en forma gratuita y por tiempo indefinido a divulgar el contenido de la obra, en otros formatos como digital, electrónico, virtual o cualquier formato conocido o por conocer, para usos en: red, Internet, extranet, intranet, biblioteca digital u otros, con el fin de ser consultado por el público.

Esta autorización no implica la cesión de los derechos patrimoniales.

La Universidad no será responsable de ninguna reclamación que pudiera surgir de terceros que invoquen autoría de la obra que presento.

Toda persona que consulte la obra ya sea en la Biblioteca y/o en medio electrónico podrá copiar apartes del texto citando siempre la fuente, es decir el título del trabajo y el autor.

	Si autorizo
	Autorizo luego de un año
X	No autorizo

3. Firma(s)

Para constancia se firma en Medellín en la fecha: 08- 02-2017

<p>Firma estudiante 1</p> 	<p>Firma estudiante 2</p>
--	----------------------------------

<hr/> Documento: 43271788	<hr/> Documento:
Firma estudiante 3	Firma estudiante 4
<hr/> Documento:	<hr/> Documento:

Glosario y Siglas

S.C.A.R.E.: Sociedad Colombiana de Anestesiología y Reanimación

FEPASDE: Fondo especial para el auxilio solidario de demandas

PROMEDICOS: Fondo de Empleados Médicos de Colombia.

SCODEM: Sociedad Colombiana de Derecho Médico

ASEGURADORA: Una aseguradora, es aquel intermediario financiero que proporciona cobertura, en forma de compensación resultante de la pérdida, daño, lesión, tratamiento o dificultades a cambio de unos pagos llamados primas. La compañía calcula el riesgo de que se produzca determinado suceso y así puede determinar el importe de la prima.

SEGURO: Un seguro es un contrato por el que una persona (*el asegurador*) se obliga, mediante el cobro de una prima y para el caso de que se produzca el evento cuyo riesgo es objeto de cobertura a indemnizar, dentro de los límites pactados, el daño producido al asegurado o a satisfacer un capital, una renta u otras prestaciones convenidas.

POLIZA DE RESPONSABILIDAD CIVIL: Por lo general, este seguro tiene por objeto cubrir daños inferidos a terceros, siempre que éstos se produzcan con culpa o negligencia del asegurado.

DEDUCIBLE: monto a pagar en caso de siniestro, esto es, un monto a cargo del asegurado para activar la cobertura.

CLÁUSULAS DE EXCLUSION: Las exclusiones quedan entregadas a la redacción de cada póliza elaborada por las compañías de seguro, por lo que no existen exclusiones absolutas.

CLÁUSULAS CLAIM MADE: son propias de los seguros de responsabilidad civil, regulando el ámbito temporal del seguro, y caracterizadas por atender al momento de reclamación del perjudicado para determinar el ámbito de cobertura temporal de la póliza.

CLÁUSULAS DE COBERTURA RETROACTIVA: refiriéndose a reclamaciones efectuadas por hechos ocurridos durante la vigencia del contrato, pero ampliada a momentos anteriores a su entrada en vigor.

GARANTIAS: condicionan la cobertura, las pólizas condicionan el cubrimiento a que estas se hayan cumplido

MÉDICO RURAL: Es aquel medico recién graduado que por norma en Colombia debe realizar su año rural para comenzar a laborar, o acogerse a la amnistía si así lo designa el sorteo.

DIRECCIÓN SECCIONAL DE SALUD: Órgano de gestión y control de los servicios de salud departamentales.