

PLAN ESTRATÉGICO FUNDACIÓN CASAHELI

PEDRO JOSÉ ESCOBAR GONZÁLEZ

ALBA LUCÍA MARULANDA RODRÍGUEZ

**Trabajo de Grado para optar por el título de
Magíster en Administración**

Director del trabajo de Grado:

SILVIO BORRERO CALDAS, PHD

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

SANTIAGO DE CALI, DICIEMBRE DE 2015

CONTENIDO

	Pág.
1. Introducción	7
2. Reseña de la Organización	8
3. Diagnóstico del Modelo de Negocio.....	9
3.1 Propuesta de Valor	9
3.2 Segmento de Clientes	10
3.3 Alianzas Clave	11
3.4 Canales de Distribución	11
3.5 Recursos, Capacidades y Actividades Clave	12
3.6 Estructura de Costos.....	12
3.7 Flujo de Ingresos	13
3.8 Conclusiones del Análisis del modelo de negocio.....	13
4. Análisis y Revisión de Misión, Visión y Valores Corporativos	14
5. Análisis Externo.....	16
6. Análisis Interno	20
6.1 Competencia Relevante.....	21
6.2 Análisis de Competitividad	22
6.3 Recursos, Capacidades y Competencias	22
6.4 Perfil de Competitividad	27
6.5 Análisis Financiero.....	28

6.6	Análisis Situacional.....	29
6.7	Objetivos Estratégicos.....	32
6.8	Estrategia corporativa.....	33
6.9	Plan Táctico.....	34
7.	Conclusiones	36
8.	Recomendaciones.....	37
	Bibliografía.....	42
	Anexos	44
	Anexo 1. Modelo Canvas	44
	Anexo 2. Análisis Externo – Pestal y 5 Fuerzas.....	45
	Anexo 3. Análisis Externo – Pareto de Factores del Entorno	49
	Anexo 4. Análisis Interno – Recursos, Capacidades y Competencias	52
	Anexo 5. Perfil de Competitividad.....	55
	Anexo 7. Estados Financieros al 31 de Julio de 2015	59

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Propuesta de Declaraciones Misionales	14
Tabla 2. Datos relevantes de los principales competidores.....	21
Tabla 3. Definición de los Objetivos – Matriz Dofa Ampliada	31
Tabla 4. Plan táctico y Balance Scorecard	39

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Síntesis del Análisis Externo – Pestal y 5 Fuerzas	16
Figura 2: Síntesis del Análisis Interno – CANVAS.....	23
Figura 3: matriz 3x3 (McKinsey& Company, 2008).....	30
Figura 4: Mapa Estratégico	33

RESUMEN EJECUTIVO

Casaheli es una empresa familiar dedicada a la atención del adulto mayor con deterioro cognitivo, su principal servicio es la estancia permanente. En el presente trabajo se analiza el modelo de negocio y los diferentes factores internos y externos que impactan a Casaheli con el objetivo de definir la estrategia adecuada en el corto y mediano plazo que asegure su sostenibilidad y permita su crecimiento.

Actualmente, Casaheli se encuentra en un mercado que está en crecimiento y ha logrado que sus clientes se sientan satisfechos con los servicios prestados siendo ampliamente recomendados en el medio.

A través de las herramientas de análisis utilizadas, se logró determinar que a pesar de que existen oportunidades, el entorno externo no es favorable debido principalmente a las fuertes presiones ejercidas por la competencia y la normatividad vigente. Así mismo, el análisis interno identifica una fortaleza en su oferta de valor ya que la empresa ha logrado reconocer las necesidades principales de sus usuarios y clientes, no obstante, es necesario fortalecer sus procesos administrativos para desarrollar estrategias comerciales que los fortalezcan frente a sus competidores.

En conclusión, el plan estratégico sugerido define estrategias de implementación inmediata para mejorar la situación financiera actual y planes de corto y mediano plazo para lograr ampliar el portafolio de servicios, ser más competitivo en el mercado y cumplir la normatividad vigente aplicable.

Palabras Clave: Alzheimer, Plan Estratégico, Salud

ABSTRACT

Casaheli is a family company dedicated to the care of the elderly with cognitive impairment, the main service is the permanent stay. In this work is analyzed the business model and the internal and external factors that impact Casaheli in order to define the right strategy in the short and medium term to ensure sustainability and allow its growth.

Currently, Casaheli is in a market that is growing and has made their customers feel satisfied with the services being widely recommended in the health environment.

Through the analysis tools used, it was determined that although there're opportunities, the external environment isn't favorable mainly due to the strong competitive pressures and current regulations. Likewise, the internal analysis identified a strength in its value proposition as the company has come to know the main needs of its users and customers, however, they need to reinforce their administrative processes to develop strategies that strengthen business against competition.

In conclusion, the strategic plan defines suggested immediate implementation strategies to improve the current financial situation and plans for short and medium term in order to broaden the portfolio of services, be more competitive in the market and comply with applicable current regulations.

Keywords: Alzheimer, Strategic Plan, Health Care

1. Introducción

En el presente trabajo se formula el plan estratégico para la Fundación Casaheli con el objetivo de suministrar información relevante sobre las condiciones internas y externas, proponer a los socios objetivos estratégicos y líneas de acción para captar mercado local y asegurar la permanencia de la empresa en cumplimiento de la legislación vigente, en el corto y mediano plazo.

La creciente población de adulto mayor a nivel global y en Colombia, ha incrementado la prevalencia de enfermedades que originan deterioro cognitivo relacionadas con la edad como el Alzheimer, estas enfermedades son difíciles de diagnosticar e implican altos costos. En Colombia, el sistema de seguridad social y la falta de políticas para asegurar la protección de la ancianidad, han dejado en manos de los familiares la responsabilidad del cuidado de los adultos mayores, en muchos casos, estos no pueden proporcionarse auto cuidado y dependen de otras personas con dedicación permanente para la atención de sus necesidades básicas. Lo anterior ha creado un mercado potencial que deberá ser atendido con planes costo efectivos e integrales que impacten positivamente al adulto mayor y a su entorno familiar.

Para lograr el objetivo propuesto, se realizará el diagnóstico al modelo de negocio de la Fundación Casaheli, se reformularán las declaraciones misionales, se elaborará el análisis externo, interno y de competitividad que permita identificar las principales oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades. Con esta información se desarrolla un trabajo conjunto con los líderes de la fundación para definir la estrategia, elaborar el despliegue de acciones y establecer los métodos de medición y control.

2. Reseña de la Organización

Casaheli –Casa de Dios en Hebreo-, constituida en febrero de 2013, es una fundación sin ánimo de lucro de carácter privado. Sus fundadoras, la Psicóloga Liliana González y su hermana Soraya González, iniciaron esta labor al encontrarse con muy pocas opciones para la atención de su madre que padecía la enfermedad de Alzheimer. Casaheli nace como respuesta a la necesidad de encontrar un espacio en donde el adulto mayor, con deterioro cognitivo y otras enfermedades relacionadas con la edad, sea atendido integralmente con dignidad, honestidad y calidez; acompañando a su familia, permitiendo soliviar la carga emocional y física que representa el manejo del paciente.

Casaheli se encuentra ubicada en el barrio Ciudad Jardín de la ciudad de Cali. El principal servicio de Casaheli es la estancia permanente de los pacientes, lo que incluye alimentación, hospedaje, terapias, entre otros servicios. Actualmente, tiene una ocupación del 80%, la expectativa de la Fundación es incluir en su portafolio nuevos servicios como el cuidado al día y asesoría a los familiares.

3. Diagnóstico del Modelo de Negocio

Para analizar el modelo de negocio de la Fundación Casaheli, se utiliza el modelo Canvas (Strategyzer, 2015), que se ilustra en el anexo No. 1. A continuación se describen los principales aspectos de cada componente:

3.1 Propuesta de Valor

Ofrecer una atención personalizada que logre mejorar la calidad de vida de los pacientes y sus familias. La organización logra establecer con sus clientes una relación familiar y cálida, manteniendo una comunicación constante, con total confianza de que se atenderá de forma oportuna las necesidades emocionales y de salud de sus familiares, generando tranquilidad en el cliente. Casaheli le da valor a la dignidad humana, en la mayoría de los casos los pacientes no pueden exigir por sus propios medios, es así como sus familiares entregan en manos del equipo humano de la fundación a sus seres queridos para que puedan vivir su enfermedad en las mejores condiciones posibles, de tal forma, que el deterioro físico y psicológico genere menor dolor y sufrimiento a quienes lo padecen y a sus familias.

La empresa demuestra su compromiso con los familiares de los pacientes de diversas maneras como horarios flexibles de visitas, acompañamiento a las diferentes citas médicas de los pacientes, administración de créditos sin límite otorgados por los familiares para la atención de emergencias, atención de las necesidades del paciente de forma inmediata aunque generen costos adicionales a los pactados contractualmente.

En resumen, la propuesta de valor de Casaheli se enmarca en el compromiso de ofrecer servicios que mejoren la calidad de vida de familias con miembros mayores que sufran deterioro cognitivo y otras enfermedades relacionadas con la edad, proporcionando un trato cálido, digno y afectuoso a través de personal humano calificado comprometido con el cuidado integral de la persona afectada a fin de mitigar el sufrimiento del paciente y su familia.

3.2 Segmento de Clientes

Los clientes son los familiares o responsables de los pacientes que son atendidos por Casaheli. Pertenecientes en su mayoría al estrato medio-alto y alto de la ciudad de Cali.

Para el 2020, se pronostica que alrededor de 260,000 personas en Colombia padecerán Alzheimer (Takeuchi, 2013), lo anterior correspondería aproximadamente al 0.5% de la población colombiana proyectada para ese año (52.378 millones), de acuerdo al reporte de las Naciones Unidas (2012).

Teniendo en cuenta que la población caleña en el 2015 es de aproximadamente 2.369.829 habitantes (Departamento de Planeación - Alcaldía de Cali, 2014) y que pertenecen al estrato medio-alto el 6.6% y al estrato alto el 1.9%, se observa que existe un mercado potencial de pacientes con Alzheimer de 1.000 personas en Cali.

Actualmente, Casaheli tiene cautivas solo 13, a esto se suma que el Alzheimer no es la única enfermedad que produce deterioro cognitivo.

3.3 Alianzas Clave

Casaheli ha desarrollado alianzas con entidades como la Clínica Blanca, Salamandra y Tecnisalud por medio de las cuales logra disponer de Auxiliares de Enfermería en entrenamiento que colaboran activamente en las actividades de la fundación a la vez que refuerzan su formación técnica y en valores. Así mismo, se cuenta con alianzas con SEM y EMI quienes responden oportunamente atendiendo los primeros auxilios en situaciones de emergencia y realizando el traslado de los pacientes a los centros asistenciales en los casos en que ha sido requerido.

Estas alianzas clave se han convertido en una de las principales fuentes de referenciación comercial gracias a la recomendación dada por los especialistas y profesionales de la salud que han conocido los servicios de Casaheli en sus tres años de operación.

3.4 Canales de Distribución

La Fundación presta sus servicios en una casa campestre ubicada en el Barrio Ciudad Jardín de Cali, constituyéndose como un recurso estratégico por su ambiente propicio y buena ubicación para la prestación de los servicios.

El principal canal para darse a conocer es la recomendación personal de los clientes actuales que generalmente tienen contacto con familias que se encuentran en la misma situación.

3.5 Recursos, Capacidades y Actividades Clave

El principal recurso son sus fundadoras, quienes además de atender al paciente personalmente, imparten la cultura del valor por la dignidad humana y su vocación de servicio. Las auxiliares de enfermería también constituyen recursos claves, el personal que maneja al paciente tiene amplia experiencia y formación, lo que les permite manejar con profesionalismo las situaciones propias del día a día y los momentos de emergencia.

Se identifican cinco actividades clave que constituyen factores diferenciadores. Primero, la valoración completa que se realiza diariamente, minimizando el impacto de la falta de actividad física y la vejez en el deterioro de su condición. Segundo, la asesoría personalizada a sus familiares en el trato y cuidado de los pacientes. Tercero, el cuidado dedicado y esmerado de las necesidades básicas como aseo, alimentación y presentación personal. Cuarto, programas de terapias ajustados a las condiciones de salud de cada paciente; y quinto, programas de nutrición desarrollados por expertos para cada uno de los pacientes.

3.6 Estructura de Costos

La estructura de costos de Casaheli se compone de la nómina, honorarios, alimentación, mantenimiento, aseo, servicios públicos y arrendamiento de la casa. Actualmente, no incurren en gastos de licenciamiento y publicidad, los cuales pueden ser requeridos en el corto plazo.

3.7 Flujo de Ingresos

La empresa obtiene ingresos a través del cobro de la mensualidad por el servicio de residencia y otros adicionales como psicología, neuropsicología, nutrición, hospedaje por días, terapia familiar, transporte, peluquería y servicio de manicure. Se está desarrollando el servicio de centro día en el que los pacientes están en la Fundación al menos tres veces por semana de 4 a 6 horas diarias, este servicio aplica para etapas más tempranas de la enfermedad y se factura por día o mensual.

3.8 Conclusiones del Análisis del modelo de negocio

Tomando en cuenta la gran oportunidad de captación de mercado que existe de acuerdo a los clientes objetivo, el cambio en la distribución poblacional y el avance de enfermedades de deterioro cognitivo que empiezan a constituirse como problemas de salud pública, Casaheli tiene una gran oportunidad de mercado y cuenta con una propuesta de valor diferencial, que mediante el desarrollo y afianzamiento de su modelo de negocio y la fijación de estrategias aterrizadas a sus capacidades, pueden servir e impactar a una población mucho mayor en el corto plazo en la ciudad de Cali, en cumplimiento con las regulaciones vigentes para el sector al cual apuntan.

4. Análisis y Revisión de Misión, Visión y Valores Corporativos

De acuerdo al análisis de modelo de negocio realizado, se han identificado los factores claves en la diferenciación de la propuesta de valor de la fundación, el cual es principalmente el impacto positivo sobre la calidad de vida de las familias de los pacientes, hecho que ha conducido a replantear las declaraciones misionales según el siguiente cuadro:

Tabla 1. Propuesta de Declaraciones Misionales

MISIÓN	
ACTUAL	PROPUESTO
Somos una institución dedicada a mejorar la calidad de vida de los adultos mayores, con deterioro cognitivo y otras enfermedades relacionadas con la edad, a través del acompañamiento ofrecido por un equipo humano calificado que promueve de manera eficaz el cuidado integral de la persona afectada, cuidador y /o familiar.	Somos una fundación comprometida con mejorar la calidad de vida de las familias con adultos mayores que sufran deterioro cognitivo y otras enfermedades relacionadas con la edad, proporcionando un acompañamiento cálido y digno a través de personal humano calificado en el cuidado integral de la persona afectada y manteniendo una relación dedicada con la familia y/o cuidador.

VISIÓN	
ACTUAL	PROPUESTO
Nos vemos como una institución modelo dentro de la comunidad Local y Vallecaucana en la prestación de servicios de salud de alta calidad para el adulto mayor con deterioro cognitivo regida por el bienestar y respeto a la dignidad humana.	Ser reconocidos como la entidad referente en la comunidad local y vallecaucana en la prestación de servicios integrales que mejore la calidad de vida del adulto mayor con deterioro cognitivo y su núcleo familiar, regida por el bienestar y el respeto a la dignidad humana.

VALORES	
ACTUAL	PROPUESTO
<p>Principios:</p> <p>Actitud de Servicio</p> <p>Trabajo en Equipo</p> <p>Ética</p> <p>Valores:</p> <p>Dignidad</p> <p>Respeto</p> <p>Compromiso</p>	<p>Actitud de Servicio</p> <p>Trabajo en Equipo</p> <p>Ética</p> <p>Dignidad</p> <p>Respeto</p> <p>Compromiso</p> <p>Seguridad</p>

Fuente: Basado en información proporcionada por las accionistas de Casaheli

5. Análisis Externo

Este análisis pretende identificar las amenazas y oportunidades del entorno externo a la organización, con el objeto de trazar cursos de acción estratégica que permitan el crecimiento del negocio y su sostenibilidad. Para ello, se ha hecho uso de las herramientas PESTAL (Gillespie, 2007), y 5 fuerzas de Porter (Porter, 2008) permitiendo analizar factores del macro entorno y factores inherentes al entorno competitivo específico del sector que afectan a la empresa positiva y negativamente (Ver anexos 2 y 3).

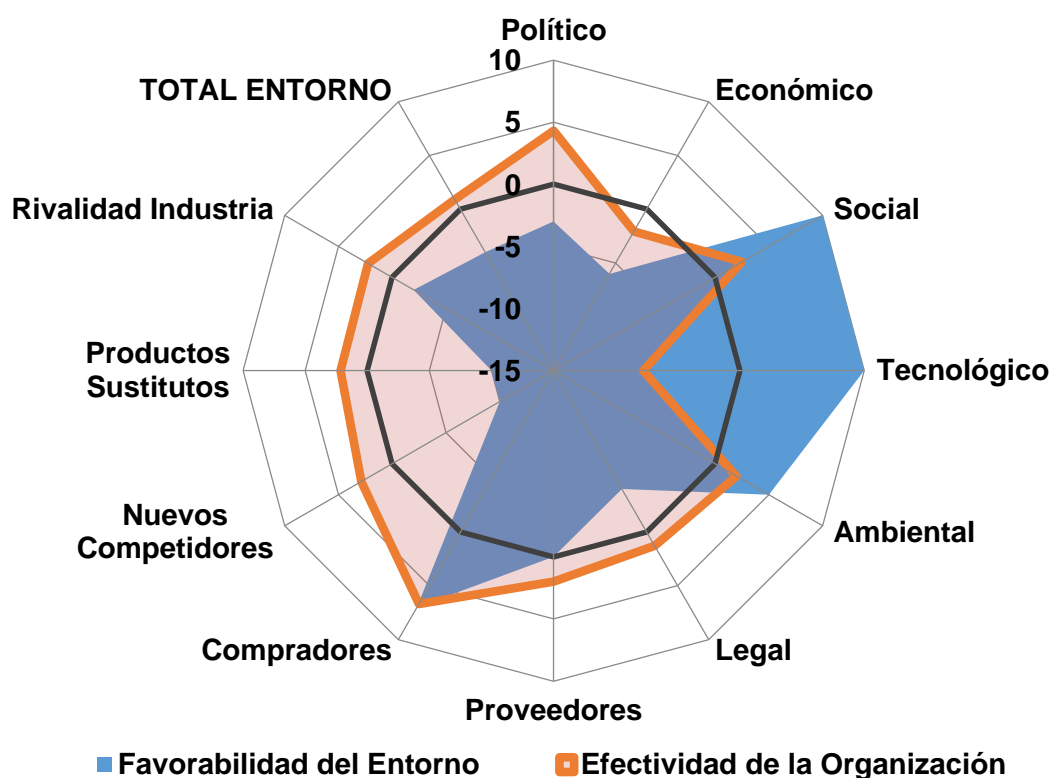


Figura 1: Síntesis del Análisis Externo – PESTAL y 5 Fuerzas

Fuentes: Basado en las herramientas para el análisis estratégico entregadas por el profesor Silvio Borrero

De la gráfica anterior se infiere que la organización se encuentra reaccionando débilmente a las diferentes fuerzas del entorno, su calificación total apenas supera el punto neutro, es decir, no muestra una fortaleza en su efectividad que le permita aprovechar al máximo la situación actual del entorno. Para esta empresa, que pretende diferenciarse y establecerse como referente, es imperativo trabajar en los diferentes flancos a fin de soportar su propuesta de valor, mejorar la experiencia del usuario y el cliente. De acuerdo a lo anterior, se exponen los factores de atención a corto plazo en los cuales se enfoca este trabajo:

Existe una gran desfavorabilidad del entorno referente a los productos sustitutos tales como el cuidado en casa, las unidades de cuidados paliativos y atención geriátrica en instituciones prestadoras de servicios de salud de nivel II y III, que pueden cobrar parte de estos servicios al sistema de seguridad social; no obstante, existe la oportunidad por parte del cliente y usuario de acceder a servicios complementarios para pacientes de la tercera edad a menores costos y con el respaldo de centros especializados, entre estos aquellos dirigidos a personas con deterioro cognitivo, integrando servicios tales como centro día, enfermeras particulares y cuidado en casa. La fundación está encaminada a desarrollar nuevos productos, aunque sus capacidades actuales no están ajustadas a dicho desarrollo.

Otro factor importante del análisis son los posibles competidores. Existen bajas barreras de entrada al sector debido a las siguientes razones: La mayoría de hogares geriátricos no están habilitados por la secretaria de salud departamental para la prestación de los servicios (alta informalidad). El estado auspicia la formación de estos centros dado que alivianan la carga para el sistema de seguridad social. Existe un mercado creciente de centros especializados aun sin satisfacer, que puede ser aprovechado en el corto plazo (según fuentes directas de Casaheli, ya se está gestionando la apertura de un macro centro en el suroccidente

Colombiano que precisamente capte este mercado). Ante esta fuerza, Casaheli con su propuesta diferenciadora y especializada compite para posicionarse, sin embargo aún está en proceso de formalización para cumplir con los requerimientos legales a cabalidad.

En el ámbito económico vemos un entorno desfavorable principalmente a factores tales como una desaceleración generalizada de la economía y el hecho de un sistema de pensiones que no capta ni el 20% de la población adulta-mayor según el Informe Ejecutivo III Cumbre Social Andina QuiI, (Comisión Quinta del Parlamento Andino, 2012), Situación del Adulto Mayor en Colombia. No obstante, hay una tendencia global a que los gobiernos fortalezcan sus lazos con el sector privado. Los países emergentes necesitan aumentar el gasto social en asistencia de salud (Ernst&Young, 2011). En este aspecto, la efectividad de la fundación queda rezagada a las oportunidades presentadas, aun mas cuando en la actualidad no están haciendo uso de los beneficios tributarios y las alternativas de elegibilidad para obtener subvenciones de agencias gubernamentales o privadas, que se les concede como fundación.

Referente al factor social, vemos un entorno favorable para las condiciones de mercado principalmente jalonado por un aumento en la tasa de sobrevivencia de la población adulta Mayor (MinSalud, 2013) por la promoción del envejecimiento activo y fomento de una cultura positiva de la vejez (MinSalud, 2013) y finalmente por una baja disponibilidad de tiempo por parte de los familiares para la atención de los adultos mayores. La reacción de la fundación apenas es tímida ante estas oportunidades, aún falta cubrir amenazas tales como el hecho de que no hay suficiente dinero en el mundo para apoyar sistemas que atiendan pacientes que viven más tiempo; el enfoque de los sistemas de salud debe cambiar de tratamiento a prevención (Ernst&Young, 2011). Otro punto en contra, es el reemplazo del

modelo tradicional de asilo por residencia para adultos mayores; las personas dispuestas a pagar esperan comodidades similares a las de un hotel: confort, privacidad, entre otros.

Para destacar, vemos que en el entorno tecnológico Casaheli queda completamente rezagada. No está reaccionando ni aprovechando de ninguna manera la gran favorabilidad que se presenta en este ámbito. El mundo está en la era inteligente y móvil, lo que significa un cambio en la forma en que analizamos e interactuamos con el consumidor (Ernst&Young, 2011). Adicionalmente, están a la mano mecanismos de evaluación e incorporación tecnológica tales como los servicios de telemedicina que facilitan el acceso y mejoran la oportunidad en la prestación del servicio. Las redes sociales y referentes se consolidan como fuentes de plaza y promoción que valoran la calidad del servicio basado en la experiencia y recomendación de los clientes. Este desarrollo acelerado de las tecnologías, incrementa la necesidad de mejorar la infraestructura de las instituciones prestadoras de servicios de salud.

Por su parte, el entorno legal está dirigiendo sus esfuerzos a eliminar la informalidad en todas las instituciones que se relacionan con el sector de la salud, se evidencia que el gobierno, a través de los entes territoriales y otras instituciones reguladoras como el Invima, está desarrollando planes para ampliar el alcance de sus programas de auditoría y mejoramiento continuo. Casaheli reconoce la importancia de implementar un sistema de gestión de calidad que permita demostrar que se cumplen las condiciones de calidad y seguridad de los pacientes, pero hasta el momento se encuentra en el proceso de implementación, lo que demanda tiempo y obliga a realizar inversiones tanto en infraestructura como en capital humano.

Paralelo con el entorno legal, se intensifican las exigencias a nivel ambiental. Asegurar la sostenibilidad de los recursos naturales es responsabilidad de todas las empresas

y a medida que se identifiquen nuevos factores de contaminación, se deben implementar planes enfocados en mitigar su impacto al interior de las empresas. En la fundación se requiere realizar la evaluación del impacto ambiental generado para identificar los requisitos legales aplicables, calificar su nivel de cumplimiento y desarrollar acciones conforme con los resultados de esta evaluación.

En conclusión, el análisis externo muestra un mercado altamente competitivo y exigente, pero a la vez se identifican diversas oportunidades de crecimiento, no sólo por el potencial de clientes para los servicios que se prestan actualmente, sino también por la gran cantidad de necesidades que se generan alrededor de la atención integral de pacientes que sufren este tipo de enfermedades y sus familias. La diversificación del portafolio y la posibilidad de empezar a prestar servicios dirigidos exclusivamente a los cuidadores de los pacientes, quienes requieren asesoría, apoyo, terapias, entre otros, multiplican las opciones del negocio y permiten encontrar fuentes de ingreso que requieren menor inversión.

6. Análisis Interno

Este análisis pretende realizar un diagnóstico interno de la organización y compararlo con la competencia, con el objeto de identificar fortalezas y debilidades, a fin de establecer objetivos que aprovechen las oportunidades del mercado y reaccionen a las amenazas del mismo, de acuerdo a las capacidades y recursos estratégicos identificados.

6.1 Competencia Relevante

Actualmente operan en la ciudad de Cali más 178 centros de bienestar para el anciano (Directorio del Adulto Mayor, 2015), que ofrecen servicios como hogares geriátricos, gerontológicos y centros día, estos pueden clasificarse en públicos y privados, así mismo, los hogares privados pueden diferenciarse ampliamente según el mercado objetivo que atienden siendo la primera característica la capacidad de pago de los clientes, los clientes de Casaheli pertenecen a los estratos medio-alto y alto. Adicionalmente, Casaheli se ha especializado en la atención del adulto mayor que padece Alzheimer y otras enfermedades que generan deterioro cognitivo. Para seleccionar los competidores directos se tuvo en cuenta los competidores que cumplen con estas características y que gozan de mayor reconocimiento en la ciudad de Cali.

Tabla 2. Datos relevantes de los principales competidores

Competidor	Servicios Ofrecidos	Clientes Objetivo	Tiempo en el Mercado	Tamaño
Hogar Santa Inés	<ul style="list-style-type: none"> • Centro día • Estancia Temporal • Residencia • Recuperación Post-hospitalaria • Centro de Rehabilitación • Actividades: Culturales, recreativas, terapéuticas, con la familia, apoyo espiritual. 	Estrato 5 y 6	26 años	Capacidad para Albergar 35 pacientes
Paraíso Gold (Hogares Geriátricos Amor y Ternura)	<ul style="list-style-type: none"> • Hospedaje • Clases Grupales • Club Día 	Paraíso Gold atiende usuarios de los estratos 5 y 6 Las otras sedes de amor y ternura atienden	33 años	Capacidad para Albergar 34 pacientes en la sede de Paraíso Gold

Competidor	Servicios Ofrecidos	Clientes Objetivo	Tiempo en el Mercado	Tamaño
		usuarios de todos los estratos		Amor y ternura: servicios en sus instalaciones a 100 ancianos aproximadamente y extramural 250 ancianos.
Fundación Alzheimer	<ul style="list-style-type: none"> • Centro día • Estancia Temporal • Residencia • Actividades: Culturales, recreativas, terapéuticas, con la familia, apoyo espiritual. • Capacitaciones y Seminarios para el manejo de pacientes con Alzheimer • Programas de psicoestimulación con musicoterapia, recreación, juegos de memoria, entre otros. 	Estrato 4, 5 y 6	18 años	Capacidad para Albergar 50 pacientes

Fuentes: Datos obtenidos de investigación realizada en medios, principalmente internet <http://fundacioncali.blogspot.com.co/>, <http://paraisogold.fundamoryternura.org/>, <http://www.hogarsantaines.com/>

6.2 Análisis de Competitividad

6.3 Recursos, Capacidades y Competencias

Utilizando como base el CANVAS (Strategyzer, 2015) se realizó un análisis de los factores del modelo de negocio de la organización y su fortaleza relativa frente a la competencia (ver anexo 4).

La información sobre la competencia se obtuvo a través de investigación en los sitios web oficiales, percepción de clientes, accionistas de Casaheli y entrevistas con personas que

han prestado servicios de asesoría en el sector específico, inclusive los competidores seleccionados y Casaheli. El siguiente gráfico sintetiza los resultados de este análisis:

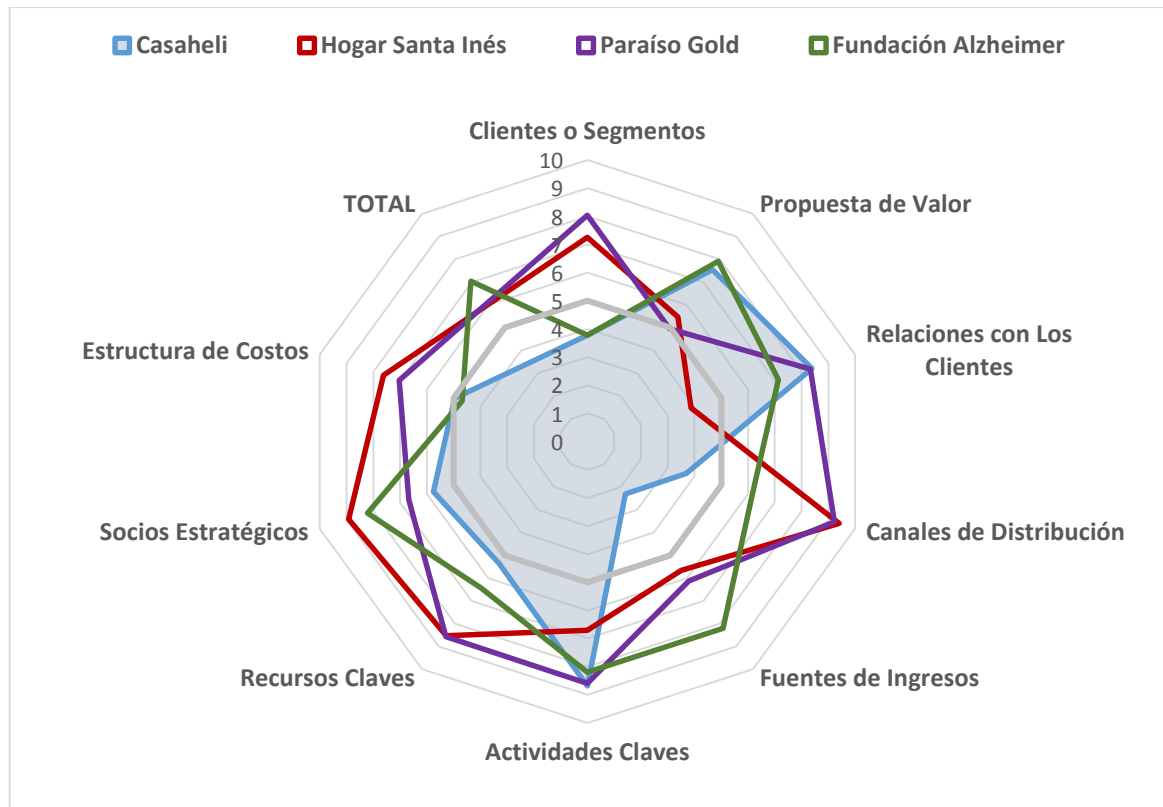


Figura 2: Síntesis del Análisis Interno – CANVAS

Fuentes: Los autores. Basado en las herramientas para el análisis estratégico entregadas por el profesor Silvio Borrero

De la gráfica, se infiere que Casaheli se encuentra rezagada frente a su competencia inmediata. Su calificación total es la menor de las cuatro compañías. La fundación cuenta con puntos importantes a favor como los procesos misionales, la propuesta de valor y la relación con el cliente, sin embargo su atraso en otros aspectos del modelo constituye debilidades frente a las cuales se debe generar un plan para asegurar la continuidad de la empresa y potenciar su valor diferenciador. De acuerdo a lo anterior, se exponen los factores de atención a corto plazo en los cuales se enfoca este trabajo:

Referente a los clientes, el mercado en el cual está la fundación se enfoca principalmente a estratos 5 y 6 quienes pueden acceder al servicio por recursos propios, no obstante, el Hogar Santa Inés y Paraíso Gold, fundaciones actualmente habilitadas por la secretaria de salud, acceden al estrato 4 a través de subsidios y/o tuteladas impuestas por el cliente, en los cuales se determina un copago entre el cliente y el estado. Casaheli queda fuera de este potencial al no estar habilitada aún. Paraíso Gold es una sede de los Hogares Geriátricos Amor y Ternura, esta empresa ha establecido diferentes locaciones que se dirigen de forma diferencial a todos los estratos socioeconómicos, logrando una mayor cobertura que sus competidores. El factor que determina el segmento objetivo es el costo de la mensualidad para el servicio de hospedaje, aun así se observan amplias diferencias entre los precios de venta de cada competidor siendo Casaheli uno de los más económicos en este segmento, sin contar con que permanentemente se ha sido flexible con el valor de la mensualidad, reduciendo los precios hasta en un 50%, lo que afecta ampliamente los ingresos.

Con respecto a la propuesta de valor, la institución cuenta con factores diferenciadores que son reconocidos por sus clientes actuales y profesionales referentes del sector. Entre estos se encuentra principalmente el cuidado integral del paciente enmarcado en la dignidad humana, la mejora de la calidad de vida del cuidador y el valor relativo de la mensualidad conforme a la oferta de valor presentada en contraste con sus competidores. Posicionar de mejor manera esta propuesta es imperativo para potenciar el mercado objetivo.

De manera similar, la relación con los clientes constituye un factor en el cual la fundación se encuentra en relativa paridad con su competencia. La comunicación constante con el cliente, la participación activa del cliente en la institución y el soporte psicológico al cuidador, establecen lazos de confianza, honestos y cálidos que afianzan al cuidador y sus

familias, y permiten una buena satisfacción al cliente. Pese a esto, la referenciación que constituye factor primordial de mercadeo, no tiene mayor impacto dado la pequeña comunidad a la cual Casaheli accede e impacta.

Por otra parte, el buen resultado en la relación con los clientes y la propuesta de valor, es opacado completamente por uno de los factores en el cual la fundación se encuentra más rezagada. Los canales de distribución apenas son aprovechados, prácticamente el único canal existente es la institución física como tal. La web y redes sociales (primordiales en la actualidad para buscar referenciación) no se encuentran disponibles para los clientes. Por otro lado, la red de profesionales de la salud, clínicas y centros terapéuticos (mediante los cuales se puede hacer la venta), apenas se encuentran en etapas tempranas de desarrollo. Al no existir una fuerza de ventas constituida, el desarrollo del canal es prácticamente inexistente. La fundación no se vende, los clientes llegan por las recomendaciones de usuarios actuales.

Otro punto en el cual la competencia tiene un notorio desarrollo frente a Casaheli son las fuentes de ingresos. La fundación depende enteramente de la mensualidad del servicio institucional para pacientes internos, sin embargo existen otras fuentes no potenciadas aún que pueden constituir la diferencia entre un negocio rentable y uno que actualmente genera pérdidas. Servicios como centro día (ampliamente explotado por sus competidores más cercanos), terapia familiar y apoyo al cuidador, servicios y eventos sociales, y las donaciones y convenios (a los cuales pueden acceder dado su carácter de fundación) son puntos clave que incluso pueden llegar a replantear el modelo de negocio actualmente establecido a fin de poder rentabilizar la compañía en esta etapa.

Como se expresó en el principio del análisis, los procesos misionales de Casaheli constituyen una fortaleza. Las actividades claves tales como los cuidados básicos, la

valoración diaria, las terapias y programas de nutrición entre otras, conjugan una serie de agentes que potencian la propuesta de valor, ofreciendo al usuario un programa bastante completo que va acorde con los requerimientos propios de manejo de pacientes en estado de deterioro cognitivo en fases avanzadas y/o terminales, y al cliente con un esquema de acompañamiento.

Referente a los recursos claves necesarios para desarrollar la propuesta de valor, vemos de nuevo que la fundación queda por debajo de sus competidores, principalmente por recurso humano calificado (de gran importancia en el sector) y la infraestructura para prestar el servicio de paciente interno, la cual no está acorde a la normatividad vigente en muchos aspectos. Sale a colación la oportunidad de replantearse el modelo de negocio y volcar la fuente principal de ingresos hacia centro día, a fin de sobrepasar la competencia y convertir este punto en una ventaja competitiva. Otro aspecto importante de mencionar para el sector es lo que representa el reconocimiento de marca como una “inspiración de seguridad”. Casaheli carece de un posicionamiento fuerte, más aún cuando no realiza actividades de mercadeo que desarrollen la reputación del centro.

De nuevo, el poco desarrollo comercial de la fundación, la deja muy por detrás de su competencia en lo que respecta a los socios estratégicos. En este tipo de negocio se hace imperativo establecer relaciones estratégicas con profesionales de la salud, psicólogos, trabajadores sociales y servicios de atención en casa para que promocionen y remitan pacientes al centro. La ventaja de centros como el Hogar Santa Inés se hace evidente gracias a su gran número de convenios y referenciación.

Por último, Casaheli se enfrenta a un mercado regido por la informalidad salarial y el modelo de contratación por prestación de servicios, mientras que la fundación ha decidido

contratar a sus empleados aplicando al 100% la carga prestacional definida por la ley. Su estructura de costos representa una desventaja en la actualidad, a tal punto que genera pérdidas en los últimos meses del año.

6.4 Perfil de Competitividad

El perfil de competitividad (Ver Anexo 5) y la matriz de efectividad de factores internos (Ver Anexo 6) permiten concluir que las fortalezas clave de la fundación se dan principalmente en la atención del paciente y la relación sus familiares, estas fortalezas son intangibles, parte integral del servicio ofrecido y dependen exclusivamente de la cultura organizacional que sus fundadoras han logrado transferir a su personal. Los competidores seleccionados también tienen fortalezas en estos aspectos pero Casaheli logra consolidar como factores diferenciadores la participación activa del cliente y el acompañamiento personalizado.

Por su parte, las debilidades clave son en su mayoría de tipo administrativo y tienen que ver con la falta de fuentes de ingreso adicionales, la publicidad y la habilitación de los servicios, la principal consecuencia de estas debilidades es el bajo margen de rentabilidad que pone en riesgo la continuidad de la empresa. Dependiendo casi exclusivamente de un servicio que tiene altos costos fijos genera que con niveles de ocupación inferiores al 80% no se tenga viabilidad financiera. Adicionalmente, para lograr la habilitación de los servicios y el desarrollo de otros modelos de negocio es necesario contar con recursos financieros que cubran las inversiones requeridas en infraestructura y capital de trabajo, el cual no podrá alcanzarse tan sólo con capitalización de los accionistas o con estrategias de reducción de costos que muy probablemente impactarían directamente sobre la satisfacción del cliente, es

necesario encontrar fuentes de ingreso en el corto plazo utilizando los recursos con los que se cuenta en la actualidad.

6.5 Análisis Financiero

El presente análisis financiero se realiza con la información contable con corte al 31 de julio de 2015 (Ver anexo 7). Fundación Casaheli es una pequeña empresa familiar, tiene ingresos promedios mensuales de \$19 millones de pesos, 98% provienen del servicio institucional (hospedaje) y 2% de Centro día. El costo de ventas representa el 46% de los ingresos, siendo la cuenta principal los salarios de las auxiliares de enfermería y personal de cocina (41%), obteniéndose así un margen bruto del 54%, sus gastos operacionales consumieron el 88% de los ingresos, estos están compuestos principalmente por los gastos de arrendamiento y honorarios, los gastos no operacionales son el 1% de los ingresos, de esta forma se obtienen pérdidas netas de 35%.

Las pérdidas acumuladas son actualmente \$23 millones, valor que supera el capital social que se tienen registrado por un total de \$18 millones, con un patrimonio negativo la fundación está en causal de disolución. Sus fundadoras, trabajan actualmente en la fundación desempeñando tanto funciones administrativas como operativas, sostienen la fundación sacrificando el pago de sus honorarios lo que a su vez incrementa las cuentas por pagar en el balance general, situación que no será sostenible en el corto plazo.

Con la ocupación completa (14 pacientes) y una tarifa de mensual por hospedaje de \$2.2 millones la fundación podría obtener ingresos aproximados de \$30.8 millones mensuales, cubrir sus costos y gastos operacionales, pagar la amortización de deuda actual y

obtener un margen neto entre el 6% y 8%, pero, a pesar de que la ocupación está casi al 100%, no todos los pacientes están pagando la tarifa sugerida.

Aún en las condiciones ideales de ocupación y facturación, la rentabilidad es muy baja dejando pocas posibilidades para invertir con recursos propios, lo que hace necesario buscar nuevas formas de ingreso que tengan menores costos fijos y permitan garantizar la rentabilidad y flujo de caja.

6.6 Análisis Situacional

Se elaboró una matriz 3x3 (McKinsey & Company, 2008), en la que se relacionó las siguientes variables:

- Eje Y: Atractivo del mercado (Ver Anexo 2, favorabilidad del entorno).
- Eje X: Resultado de competitividad relativa obtenida por Casaheli y sus competidores relevantes en el análisis externo e interno.
- Tamaño de la burbuja: Volumen de ventas inferido como una medida de su capacidad instalada y servicios ofrecidos debido a que no fue posible obtener información de facturación real.

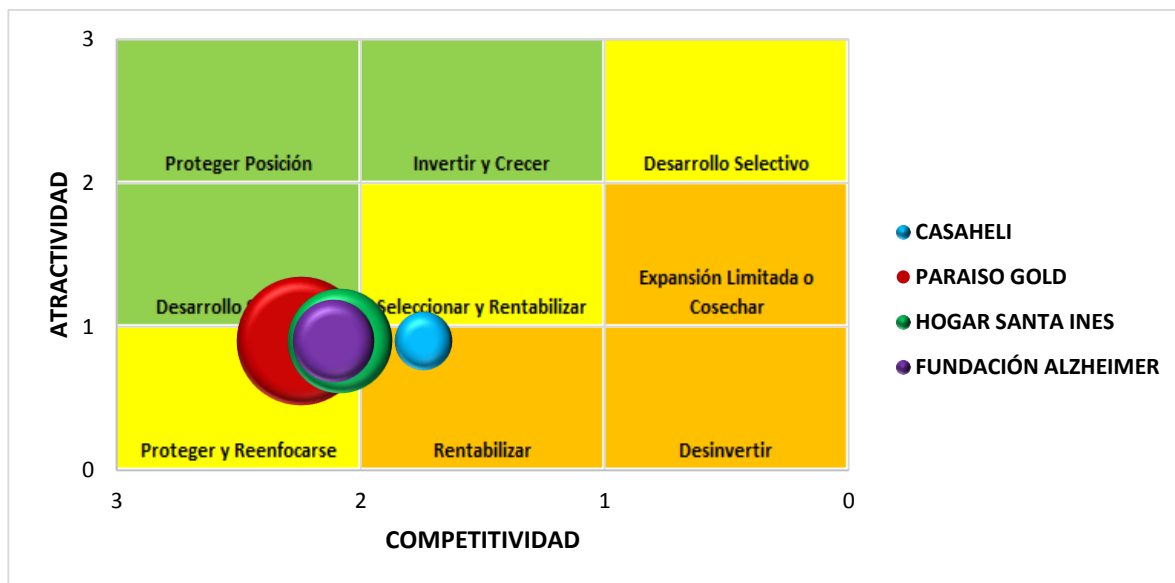


Figura 3: matriz 3x3 (McKinsey& Company, 2008)

Fuentes: Los autores. Basado en las herramientas para el análisis estratégico entregadas por el profesor Silvio Borrero

La baja atractividad del entorno se debe principalmente a las pocas barreras de entrada para los competidores, la reducida capacidad de las familias para cubrir los altos costos de servicios especializados en la atención del adulto mayor y los altos costos del personal calificado que también es demandado por otras instituciones del sector de la salud. Estas amenazas son compensadas principalmente por el incremento de la población de edad avanzada y la prevalencia de enfermedades de deterioro cognitivo.

Casaheli se ubica en el cuadrante “Rentabilizar”, confirmando la necesidad de aprovechar sus fortalezas para mejorar su posición competitiva en referencia a sus competidores, aunque sus competidores relevantes tienen resultados de competitividad similares es importante resaltar que Paraíso Gold y Hogar Santa Inés tienen una mejor posición debido principalmente a su infraestructura y gestión de mercadeo, mientras que

Fundación Alzheimer se diferencia por especializarse en este tipo de pacientes y desarrollar su portafolio de servicios aprovechando el conocimiento específico.

Para empezar a definir los objetivos estratégicos se utilizó la matriz DOFA ampliada (TOWS) (Weihrich, 1982):

Tabla 3. Definición de los Objetivos – Matriz Dofa Ampliada (TOWS)

DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS- MATRIZ DOFA AMPLIADA			
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Matriz DOFA ampliada (TOWS) Análisis situacional, cruzando los análisis externo, Interno y de Competitividad</p>		<ul style="list-style-type: none"> Acceso a menor costo y centros especializados Baja disponibilidad de tiempo por parte de familias Era inteligente y móvil, interacción con el cliente Mayoría de hogares no están habilitados Beneficios como fundación 	<ul style="list-style-type: none"> servicios en casa Alta demanda de personal calificado Bajas barreras de entrada Sistemas de contratación y pagos Población dependiente de subsidios
FORTALEZAS	<ul style="list-style-type: none"> Cuidados Básicos Valor de la Mensualidad Cuidado Integral Participación activa del cliente en el Centro Valoración diaria del paciente 	<ul style="list-style-type: none"> Establecer planes de CRM para mantener la participación activa del cliente y su paciente, en especial cuando este no tenga posibilidad de visitar frecuentemente al centro. 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar y retener recurso humano especializado en el cuidado de pacientes de la tercera edad con deterioro cognitivo.
DEBILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> Estrato 4 llega a través de subsidio Certificación - Legalidad Institucional- pacientes internos Infraestructura Recurso humano calificado Referenciación - reconocimiento de marca Centro día 	<ul style="list-style-type: none"> Definir funciones de promoción y ventas para el personal administrativo de la fundación Desarrollar e implementar un plan de mercadeo para la fundación. Incrementar los ingresos en un 40% en un periodo de un año. Obtener ingresos por otros servicios como el centro día alcanzando el 50% de la participación en ventas en un periodo de 2 años. 	<ul style="list-style-type: none"> Obtener el Certificado de Habilitación ante la secretaria de salud.

Fuentes: Basado en el modelo Tows (Weihrich, 1982)

6.7 Objetivos Estratégicos

El mapa estratégico proporciona una mirada macro de la estrategia de la organización sirviendo de base para formular los planes que aseguren el cumplimiento de los objetivos.

Para la elaboración del mapa estratégico se utilizó la información recopilada y analizada en los capítulos anteriores donde se identificaron los principales objetivos que debe alcanzar la compañía. Adicionalmente, con el apoyo de las directivas de empresa se establecieron algunos objetivos complementarios que permitieran consolidar la visión futura de la organización en un corto y mediano plazo.

Finalmente, estos objetivos fueron clasificados en las cuatro perspectivas principales que una organización debe tener (Kaplan & Norton, 2004): financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y desarrollo (Ver Figura 4).

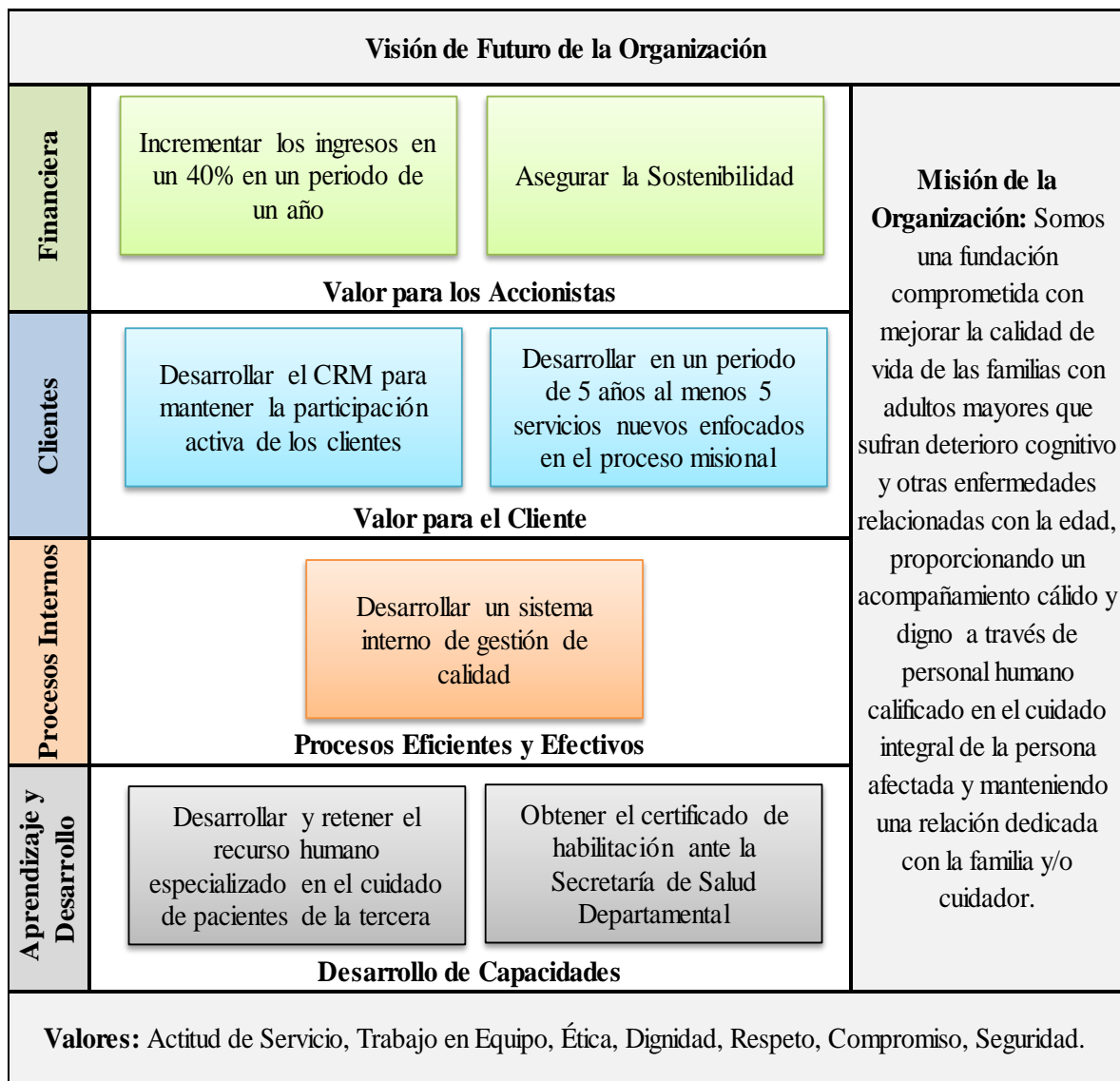


Figura 4: Mapa Estratégico

Fuentes: Los autores. Basado en las herramientas para el análisis estratégico entregadas por el profesor Silvio Borrero

6.8 Estrategia corporativa

De acuerdo a los objetivos trazados y a las oportunidades internas y externas, de las estrategias genéricas (Porter, ¿Qué es la Estrategia?, 2008), Casaheli presenta una estrategia de diferenciación pura debido a que se enfoca en un segmento de clientes claramente definido

tanto en características socio demográficas como en su estado de salud, por tanto, se espera que Casaheli se reconozca como un centro especializado en la atención integral de pacientes con deterioro cognitivo y que además sus clientes tengan afinidad entre ellos buscando que el ambiente interno propicie la familiaridad y facilite las relaciones.

La fundación debe ejecutar las actividades de la cadena de valor con mayor efectividad que sus competidores. De esta manera, las actividades que actualmente ejecuta la competencia, en las que se destacan aquellas incluidas en el relacionamiento con el cliente y la propuesta de valor, constituyen factores de diferenciación que se deben fortalecer para alcanzar el nivel de competencia distintiva, y posteriormente una ventaja competitiva.

6.9 Plan Táctico

De acuerdo a los objetivos estratégicos planteados, el plan táctico está constituido sobre las bases del mapa estratégico, enfocado a crecer la fundación y asegurar su sostenibilidad en cumplimiento de la legislación vigente. Los objetivos se soportan bajo las perspectivas de aprendizaje y desarrollo que mejoran las capacidades, procesos internos eficientes y efectivos, la generación de valor para el cliente y finalmente el rubro financiero que apunta al valor para los accionistas. A continuación se resaltan los programas y proyectos más relevantes que soportan cada perspectiva.

En primera instancia, es imperativo que la fundación incremente sus ingresos en 40% y que su margen EBITDA pase de negativo a al menos un 8%, de lo contrario su sostenibilidad en el corto plazo está comprometida. Para esto se plantean proyectos tales como desarrollar el centro día, incrementar la capacidad de planta para atención interna en

un 20%, ajustar las tarifas actuales de los servicios y capitalizar (incrementar el patrimonio) para soportar todas las inversiones.

Para poder lograr el crecimiento y captar nuevo mercado se plantean dos alternativas en la perspectiva de clientes. La primera es desarrollar el CRM “Gerencia de la Relación con el Cliente” mediante iniciativas tales como la creación de la función de ventas y servicio al cliente, el desarrollo de las redes sociales y la venta consultiva entre otras. De esta manera se pretende potenciar las capacidades actuales con las que cuenta la fundación. En segundo lugar, se debe desarrollar al menos cinco servicios nuevos enfocados al proceso misional; entre otros se encuentran estancia temporal, recuperación post-hospitalaria, terapia y psicología familiar. Ampliar el portafolio y enriquecer la propuesta de valor se convierte en la punta de lanza para afianzar el crecimiento.

Para poder soportar el crecimiento de la cadena de valor y sus diferentes eslabones que pasan de ser inexistentes a estar identificados y constituidos (suministros, mercadeo y ventas, prestación del servicio y servicio al cliente) es necesario que se constituya un sistema de gestión de calidad que soporte los procesos. Para este caso se sigue la metodología de la NTC 9001 basada el ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar). Las 4 iniciativas medidas sencillamente por el cumplimiento de su ejecución y posterior evaluación mediante auditoría interna son: el diagnóstico, la estandarización y documentación, los indicadores de gestión y las acciones correctivas y preventivas.

Finalmente, para poder desarrollar las capacidades distintivas y asegurar la permanencia de la fundación de acuerdo a la legislación vigente, se establecen dos objetivos. Al tratarse de prestación de servicios, el personal es uno de los recursos estratégicos principales que ejecutan la propuesta de valor directamente con el cliente y el paciente, por

tanto el primer objetivo es desarrollar y retener recurso humano especializado en el sector. Para esto se debe estructurar un sistema de gestión del recurso humano que evalúe el personal y sus perfiles, desarrolle alianzas estratégicas con escuelas de enfermería y finalmente genere un plan de incentivos. El cumplimiento de la ejecución táctica y el índice de rotación de personal será la manera de evaluación de esta instancia. El segundo objetivo será obtener el certificado de habilitación ante la Secretaría de Salud Departamental, para realizar este proceso se debe elaborar el diagnóstico del cumplimiento de los requisitos, definir el presupuesto, documentar el plan para cumplir las brechas de los requisitos y finalmente elaborar el plan de auditorías para el mejoramiento de la calidad. A corto plazo se monitoreará el avance en la materia, a largo plazo será de importancia asegurar que la habilitación se mantenga y se ajuste permanentemente a los cambios normativos.

7. Conclusiones

Las herramientas de análisis utilizadas para determinar el mapa estratégico y el plan táctico, permitieron una evaluación organizada, congruente y efectiva que dan como resultado una estrategia en sinergia con la situación actual de la empresa y el entorno.

Los análisis realizados arrojan que pese a las posiciones desfavorables en las cuales se encuentra la fundación, Casaheli puede aprovechar su propuesta de valor y competir en el medio, manteniendo sus pilares culturales y misionales, cambiando o reforzando aspectos del modelo de negocio como lo son los canales de distribución y los recursos estratégicos.

La experiencia en el desarrollo del trabajo de grado logró demostrar la importancia de la planificación en las organizaciones, independiente del tamaño, grado de madurez o

situación actual de las mismas. En especial las empresas familiares requieren definir una estrategia que les permita permanecer y crecer en el largo plazo, de tal manera que logren sobrevivir a las generaciones venideras a través de la formalización de los procesos y el seguimiento disciplinado de estrategias basadas en análisis serios y exhaustivos de los factores internos y externos que afectan a la organización.

8. Recomendaciones

Este trabajo está basado en información sobre el entorno externo y el análisis interno a la fecha de presentación. Los direccionamientos estratégicos son congruentes con la situación actual de la compañía y deben revisarse periódicamente al menos una vez por año a fin de determinar la validez de los hallazgos planteados y realizar los ajustes respectivos.

Para lograr una implementación efectiva de la estrategia el primer objetivo en el cual se deben centrar esfuerzos es el de aumento de ingresos para lograr un balance financiero positivo que permita realizar las inversiones requeridas.

Dados los recursos limitados de la organización, las estrategias que tiene prioridad sobre las demás, son aquellas que van orientadas a la consolidación de la fundación bajo los marcos normativos actuales, para posteriormente desarrollar la venta y los distintos servicios que permitan captar una porción de mercado mayor.

Los análisis comparativos frente a la industria están basados en los conceptos de expertos que han tenido la oportunidad de trabajar con la competencia, sin embargo son apreciaciones cualitativas que en ningún caso tienen validez estadística.

Tabla 4. Plan táctico y Balance Scorecard

PLAN ESTRATÉGICO						PLAN TÁCTICO					
PERSPECTIVA	#	Definición	Indicador	2016	2020	#	Descripción	Tipo	Indicador	2016	2020
FINANCIERA	1	Incrementar los ingresos en un 40% en 1 año	Ingresos	\$60 MM	\$100 MM	1.1	Desarrollar el centro día y posicionarlo como el 30% de las ventas	Proyecto	% sobre las ventas	30%	60%
						1.2	Incrementar la capacidad de planta para atención interna	Proyecto	Capacidad Instalada	20%	50%
						1.3	Obtener ingresos adicionales a través de la venta o alquiler de productos requeridos por los pacientes del centro	Proyecto	% sobre las ventas	5%	5%
	2	Asegurar la Sostenibilidad	% EBITDA	8%	12%	2.1	Ajustar las tarifas de los servicios y normalizarlas	Proyecto	% EBITDA	8%	12%
						2.2	Capitalizar con sus socios o nuevos socios para el desarrollo del proyecto de mejora de la infraestructura	Proyecto	Incremento del Patrimonio	20 MM	0
CLIENTES	3	Desarrollar el CRM	Índice de ejecución del CRM	50%	100%	3.1	Crear el cargo "Dirección Comercial" quien se encargará de la promoción de los servicios del centro y desarrollo del programa de servicio al cliente	Proyecto	Contratación del Director Comercial	100%	
						3.2	Desarrollar las redes sociales como medio de comunicación, educación y sensibilización	Proyecto	Número de visitas web y % de nuevas visitas		
						3.3	Optimizar la atención al cliente y realizar la encuesta de satisfacción	Proyecto	Índice de Satisfacción al cliente	95%	95%

PLAN ESTRATÉGICO						PLAN TÁCTICO					
PERS PECTI VA	#	Definición	Indicador	2016	2020	#	Descripción	Tipo	Indicador	2016	2020
						3.4	Atracción de clientes potenciales	Proyecto	Leads creados por mes y origen		
						3.5	Desarrollar la venta consultiva	Proyecto	Conversión de Lead a Oportunidad		
								Proyecto	Oportunidades creadas por mes y valor.		
								Proyecto	Ratio de conversión de oportunidades a ventas.		
								Proyecto	Ingresos por nuevo negocio, adiciones y en su caso renovaciones		
	4	Desarrollar en un periodo de 5 años al menos 5 servicios nuevos enfocados en el proceso misional	# de nuevos servicios	40%	100%	4.1	Desarrollo de servicio de estancia temporal	Proyecto	Implementación	0%	100%
						4.2	Desarrollo de servicio de recuperación post hospitalaria	Proyecto	Implementación	0%	100%
						4.3	Desarrollo del servicios de centro día	Programa	Implementación	100%	100%
						4.4	Desarrollo del servicio de salidas culturales	Proyecto	Implementación	100%	100%
						4.5	Desarrollo del servicios de actividades de integración familiar	Proyecto	Implementación	0%	100%
						4.6	Desarrollo del servicio de terapia y psicología familiar	Proyecto	Implementación	0%	100%

PLAN ESTRATÉGICO						PLAN TÁCTICO					
PERS PECTI VA	#	Definición	Indicador	2016	2020	#	Descripción	Tipo	Indicador	2016	2020
						4.7	Desarrollar alianzas con otras entidades del sector salud que traten pacientes con deterioro cognitivo para ofrecer planes integrales de atención	Proyecto	Implementación	50%	100%
PROCESOS INTERNOS	5	Desarrollar un sistema interno de gestión de calidad	Resultado de Auditoría Interna	50%	100%	5.1	Realizar diagnóstico de organización y determinar el sistema que mejor se ajuste	Programa			
						5.2	Documentar y estandarizar las actividades de los servicios	Programa	Auditoría Documental		
						5.3	Definir los indicadores de gestión a monitorear	Programa	Acciones Correctivas a Indicadores		
						5.4	Realizar las acciones preventivas y correctivas de mejoramiento	Programa	# de No conformidades		
APRENDIZAJE Y DESARROLLO	6	Desarrollar y retener el recurso humano especializado en el cuidado de pacientes de la tercera edad con deterioro cognitivo	% de Cumplimiento del perfil del cargo	80%	100%	6.1	Elaborar los perfiles de los cargos requeridos en el centro	Proyecto	Perfiles elaborados / Total Cargos		
						6.2	Evaluar al personal actual en el cumplimiento de los perfiles de los cargos	Programa	Cumplimiento del Perfil por empleado		
						6.3	Desarrollar un plan de capacitación para alcanzar el nivel de cumplimiento esperado	Programa	Efectividad del programa de capacitación		

PLAN ESTRATÉGICO						PLAN TÁCTICO						
PERS PECTI VA	#	Definición	Indicador	2016	2020	#	Descripción	Tipo	Indicador	2016	2020	
			% Rotación del personal	20%	10%	6.4	Desarrollar alianzas permanentes con escuelas de enfermería para mantener rotación de prácticas y posterior ubicación laboral definitiva	Programa	Alianzas desarrolladas			
						6.5	Desarrollar un plan de beneficios o incentivos para asegurar la retención del personal	Programa	Rotación del personal	20%	10%	
	7	Obtener el certificado de habilitación ante la secretaría de salud	Certificado de habilitación	100%	100%	7.1	Elaborar el diagnóstico del cumplimiento de los requisitos de habilitación	Proyecto	% de Cumplimiento del Plan	100%		
						7.2	Elaborar el presupuesto de las adecuaciones de infraestructura requeridas	Proyecto				
						7.3	Elaborar un plan para cumplir con los requisitos y definir responsables en un plazo máximo de 1 año	Proyecto				
						7.4	Elaborar el Plan de Auditoría para el Mejoramiento de la Calidad PAMEC	Programa				
						7.5	Presentar la documentación requerida a la Secretaría de Salud Departamental	Proyecto				

Fuentes: Basado en las herramientas para el análisis estratégico entregadas por el profesor Silvio Borrero

Bibliografía

- Comisión Quinta del Parlamento Andino. (2012). *Personas en Condición de Discapacidad*. Obtenido de III Cumbre Social Andina, Informes Ejecutivos:
<http://www.parlamentoandino.org/csa/documentos-de-trabajo/informes-ejecutivos.html>
- Departamento de Planeación - Alcaldía de Cali. (2014). *Cali en Cifras 2013*. Obtenido de Sitio Web de la Alcaldía de Cali:
http://planeacion.cali.gov.co/Publicaciones/Cali_en_Cifras/Caliencifras2013.pdf
- E., P. M. (2008). *¿Qué es la estrategia?* *Boston Harvard Business Review*.
- Ernst&Young. (2011). *Siguiendo Las Tendencias Globales*. Obtenido de Del Sitio Web de Ernst&Young:
[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Seis_tendencias_globales_definen_el_mundo_de_los_negocios/\\$FILE/Seis_tendencias_globales_2011.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Seis_tendencias_globales_definen_el_mundo_de_los_negocios/$FILE/Seis_tendencias_globales_2011.pdf)
- Gillespie, A. (2007). *Foundations of Economics. Pestel Analysis of the Macro – environment*. *Oxford University Press*.
- Kaplan, R. &. (2004). *Strategy Maps: Converting intangible assets into intangible outcomes*. *Harvard Business School Publishing*.
- McKinsey & Company. (Septiembre de 2008). *Enduring Ideas: The GE–McKinsey nine-box matrix*. Obtenido de
http://www.mckinsey.com/insights/strategy/enduring_ideas_the_ge_and_mckinsey_nine-box_matrix
- Miniwatts de Colombia Ltda. (2015). *Directorio del Adulto Mayor*. Obtenido de
<http://www.directoriodeladultomayor.com/>
- MinSalud. (15 de Marzo de 2013). *Plan Decenal de Salud Pública 2012-2021*. Obtenido de Página Web del Ministerio de Salud de Colombia:
<https://www.minsalud.gov.co/Documentos%20y%20Publicaciones/Plan%20Decenal%20-%20Documento%20en%20consulta%20para%20aprobaci%C3%B3n.pdf>
- Porter, M. (2008). *¿Qué es la Estrategia?* *Harvard Business Review*.
- Porter, M. (2008). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. *Harvard Business Review*.
- Strategyzer. (2015). *The Business Model Canvas*. Obtenido de Sitio Web Business Model Generation: <http://www.businessmodelgeneration.com/canvas/bmc>

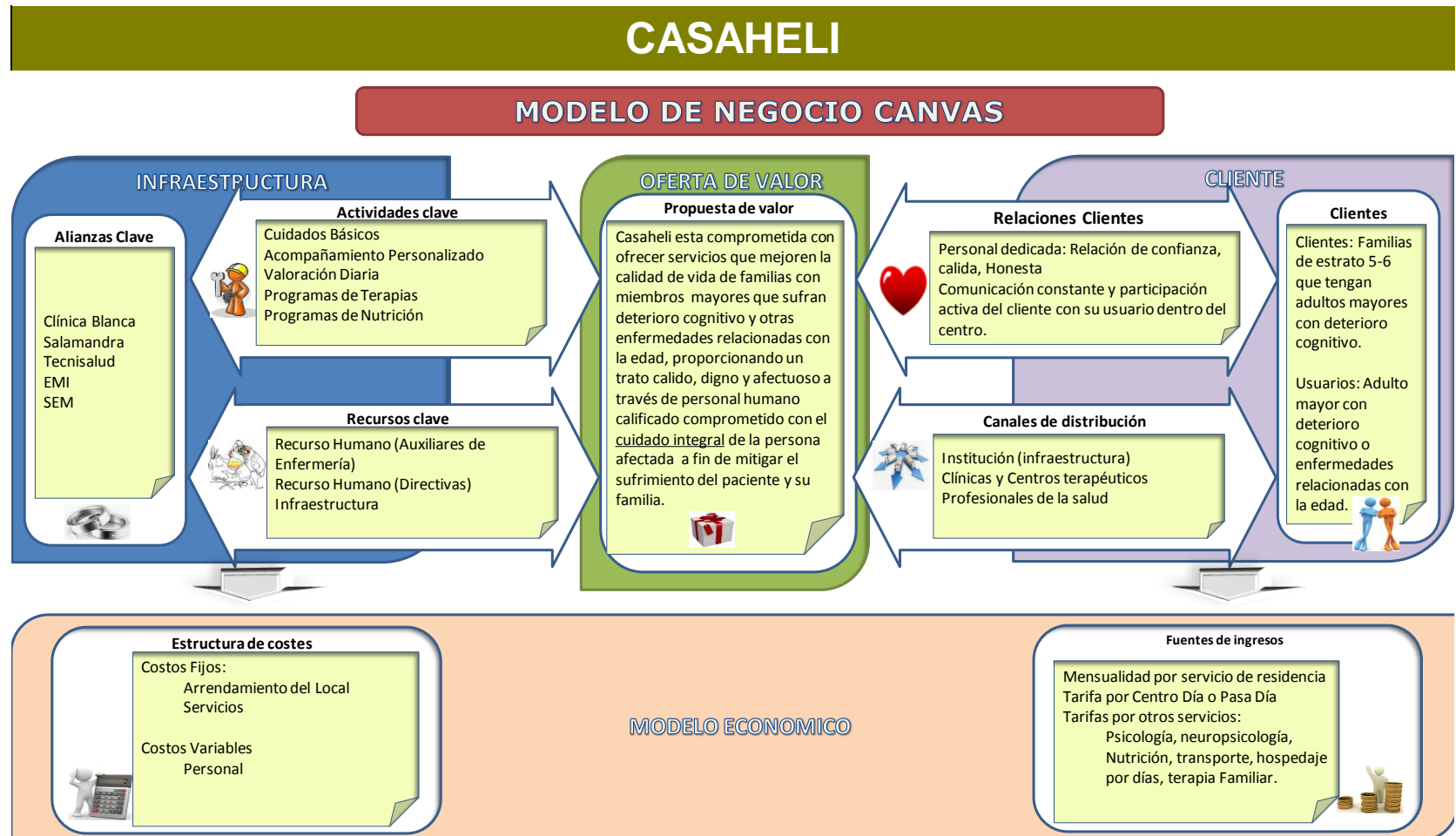
Takeuchi, Y. (2013). *Alzheimer un problema de Salud Pública en Colombia, Día Mundial del Alzheimer*. Recuperado el 9 de Junio de 2015, de <http://www.icesi.edu.co/unicesi/2013/09/19/alzheimer-un-problema-de-salud-publica-en-colombia-dia-mundial-del-alzheimer/>

United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division. (2012). *WorldPopulationProspects: The 2012 Revision*. Obtenido de Sitio Web de las Naciones Unidas: <http://populationpyramid.net/es/colombia/2015/>

Weirich, H. (1982). *The Tows Matrix - A tool for Situational Anlysis. Long Range Planning*.

Anexos

Anexo 1. Modelo Canvas



Fuentes: Los autores. Basado en el modelo CANVAS (Strategyzer, 2015)

Anexo 2. Análisis Externo – Pestal y 5 Fuerzas

ANÁLISIS EXTERNO - FAVORABILIDAD DEL ENTORNO Y EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL								
ENTORNO	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			SINTESIS ANALISIS EXTERNO	
Categoría del entorno o fuerza de la industria	Factores Favorables que representan o pueden representar oportunidades para la organización	Importancia o Valor potencial del factor(0-10)	Mi Efectividad	Factores Desfavorables que representan o pueden representar amenazas para la organización	Importancia o Valor potencial del factor(0-10)	Mi Efectividad	Favorabilidad del Entorno	Mi Efectividad Neta
Político	Plan Decenal tiene como estrategia fortalecer el talento humano en la atención de población mayor. Pág. 141	5	7	Influencias Políticas en el sector (Corrupción)	8	9	-3	4,32
	Programas gubernamentales para apoyar el desarrollo de las fundaciones en Colombia que influyen en la generación de desarrollo sostenible e impactan positivamente en las estrategias de responsabilidad social	6	5	Incremento paulatino de la edad para recibir pensión sumado a los bajos niveles de ahorro para la vejez de la población colombiana	6	7		
Económico	Beneficios tributarios para las Fundaciones	8	2	Desaceleración Económica en la región y Colombia	7	5	-6	-2,08
	Alternativas de elegibilidad para obtener subvenciones de agencias gubernamentales o privadas.	7	2	Altas desigualdades sociales, Colombia tiene la peor distribución de ingresos de Latinoamérica.	7	6		
	Tendencia Global a que los gobiernos fortalezcan sus lazos con el sector privado. Los países emergentes necesitan aumentar el gasto social en asistencia de salud. 1 Siguiendo las tendencias Globales Ernst & Young. P 18	8	2	Mayor carga para la población activa para manutención de hogares por incremento de adultos mayores. Va en decremento de la calidad de vida.	7	5		
				El 80% de los adultos mayores no reciben pensión ni pertenecen al Sistema de Seguridad Social. Informe Ejecutivo III Cumbre Social Andina, Situación del Adulto Mayor en Colombia.	8	6		

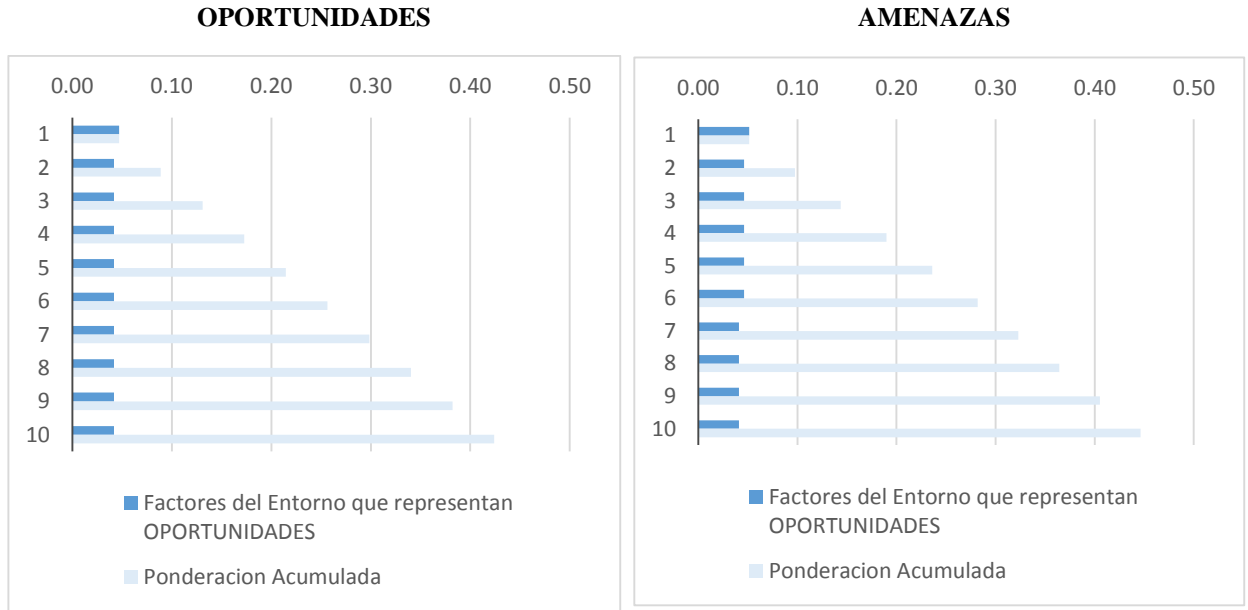
ENTORNO	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			SINTESIS ANALISIS EXTERNO	
	Categoría del entorno o fuerza de la industria	Factores Favorables que representan o pueden representar oportunidades para la organización	Importancia o Valor potencial del factor(0-10)	Mi Efectividad	Factores Desfavorables que representan o pueden representar amenazas para la organización	Importancia o Valor potencial del factor(0-10)	Mi Efectividad	Favorabilidad del Entorno
Social	Necesidad de accesibilidad a servicios con calidad y eficiencia	8	8	No hay suficiente dinero en el mundo para apoyar sistemas que atiendan pacientes que viven más tiempo. El enfoque de los sistemas de salud debe cambiar de tratamiento a prevención. 1 Siguiendo las tendencias Globales Ernst & Young. P 29	8	5	15	2,51
	Población con Alzheimer creciente. Proyecciones de convertirse en problema de salud pública	5	9					
	Aumentos en la tasa de sobrevivencia de la población adulta Mayor. PD 12-21 pág. 54	7	8					
	Promoción del envejecimiento activo y fomento de una cultura positiva de la vejez PD12-21 pág. 142	7	3					
	Baja disponibilidad de tiempo por parte de los familiares para la atención de los adultos mayores	8	8					
Tecnológico	Mecanismos de Evaluación e incorporación tecnológica. Disponibilidad de servicios de telemedicina que facilitan el acceso y mejoran la oportunidad de las necesidades de salud	7	1	Normatividad vigente que obliga a la digitalización de la historia clínica y reportes de indicadores de monitorización	5	1	12	-7,77
	Era inteligente y móvil, cambio en la forma en que analizamos, interactuamos con el consumidor. 1 Siguiendo las tendencias Globales Ernst & Young. P 18	8	1	Información desconsolidada y carencias de sistemas que integren datos y análisis en el sector salud. Centros capturan la información por aparte y no existe un sistema integrado PD12-21	6	1		
	Redes sociales y referentes. Valoración de la calidad del servicio basado en la experiencia y recomendación de los clientes	7	1	Desarrollo acelerado de las tecnologías para atención de enfermedades incrementando la necesidad de mejorar la infraestructura de las instituciones prestadoras de servicios de salud e incrementando su costo	5	2		
	Acceso a información y bases de datos gratuitas	6	1					

ENTORNO	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			SINTESIS ANALISIS EXTERNO	
	Categoría del entorno o fuerza de la industria	Factores Favorables que representan o pueden representar oportunidades para la organización	Importancia o Valor potencial del factor(0-10)	Mi Efectividad	Factores Desfavorables que representan o pueden representar amenazas para la organización	Importancia o Valor potencial del factor(0-10)	Mi Efectividad	Favorabilidad del Entorno
Ambiental	Clima (Temperatura)	4	10	Regulaciones para manejo de residuos y contaminación	8	5	5	2,00
	Condiciones de infraestructura	7	5	Incremento de las infecciones nosocomiales en los centros de mediana y larga estancia para adultos mayores	5	3		
	Plan Decenal 2012-2021: "Necesidad de promover y generar espacios de desarrollo y hábitat saludable" pág. 45	7	8					
Legal	Programas educativos obligados por la normatividad en el sector salud que deben ser garantizados por el gobierno	4	5	Limitaciones en los sistemas de contratación y pago utilizados para la compra de servicios de salud.	9	7	-4	1,29
	La mayoría de hogares geriátricos no están Habilitados por la Secretaria de Salud Departamental para la prestación de los servicios.	8	5	Nuevas iniciativas que exigen la regulación de los hogares geriátricos con estándares que superan los aspectos higiénico-sanitarios y de infraestructura	7	5		
Poder de Negociación con los proveedores	Productos que hacen parte del subsidio gubernamental (pañales)	8	7	Altos costos de arrendamiento de locales para la prestación del servicio	6	5	0	2,00
	Alternativas de tercerización con proveedores especializados de alimentos, lavandería, entre otros	4	7	Bajo poder de negociación para la compra de productos requeridos para la elaboración de alimentos y aseo.	6	5		
Poder de Negociación con los Compradores	Producto altamente diferenciado y especializado, poco poder de negociación de los compradores.	8	10	Mayoría del sistema depende de subsidios, pocos tienen como cubrir los costos de salud por cuenta propia	8	7	7	6,70
	Mayor conocimiento de los derechos de la población y los diferentes mecanismos para reclamar su cumplimiento ante el estado	7	8					

ENTORNO	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			SINTESIS ANALISIS EXTERNO	
	Categoría del entorno o fuerza de la industria	Factores Favorables que representan o pueden representar oportunidades para la organización	Importancia o Valor potencial del factor(0-10)	Mi Efectividad	Factores Desfavorables que representan o pueden representar amenazas para la organización	Importancia o Valor potencial del factor(0-10)	Mi Efectividad	Favorabilidad del Entorno
Amenazas de entrada de nuevos competidores	Escases de centros especializados para atención del adulto mayor en la región	8	10	Bajas barreras de entrada	9	6	-18	2,88
				Al estado le conviene este tipo de centro para poder que se le quite carga al sistema de seguridad social	8	5		
				Proyectos futuros para montaje de centro de atención a adultos mayores más grandes del sur occidente colombiano	9	5		
Amenaza de introducción de Sustitutos	Necesidad de acceder a servicios complementarios para la atención de pacientes de la tercera edad con deterioro cognitivo de menor costo con el respaldo de un centro especializado: centros día, enfermeras particulares, cuidado en casa	9	7	Alta amenaza por parte de servicios en casa. Costos similares	10	8	-10	2,14
				Unidades de cuidados paliativos y atención geriátrica en Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud de nivel II y III de complejidad que pueden cobrar parte de estos servicios al Sistema de Seguridad Social.	9	3		
Rivalidad de la industria o intensidad de la competencia	Baja rivalidad, a raíz de escases de oferta en la región	7	5	Poco personal calificado para manejos especiales	8	8	-2	2,24
	Bajos estandartes de calidad y eficiencia en el sector	7	6	Alta demanda de personal calificado por parte de personas naturales e instituciones	9	6		
	Alta Informalidad	6	7	Centros especializados a nivel nacional que pueden buscar mercado en otras ciudades	5	4		
TOTAL							-4	0,90

Fuentes: Los autores. Basado en las herramientas para el análisis estratégico entregadas por el profesor Silvio Borrero

Anexo 3. Análisis Externo – Pareto de Factores del Entorno



ANÁLISIS EXTERNO - PARETO DE FACTORES DEL ENTORNO							
Factores del Entorno que representan OPORTUNIDADES	Importancia (0-10)	Ponderación Importancia (0-10)	Ponderación Acumulada	Factores del Entorno que representan AMENAZAS	Importancia (0-10)	Ponderación Importancia (0-10)	Ponderación Acumulada
	8	0,04	0,09		9	0,05	0,10
	8	0,04	0,13		9	0,05	0,14
	8	0,04	0,17		9	0,05	0,19
	8	0,04	0,21		9	0,05	0,24
	8	0,04	0,26		9	0,05	0,28

ANALISIS EXTERNO - PARETO DE FACTORES DEL ENTORNO

Factores del Entorno que representan OPORTUNIDADES	Importancia (0-10)	Ponderación Importancia (0-10)	Ponderación Acumulada	Factores del Entorno que representan AMENAZAS	Importancia (0-10)	Ponderación Importancia (0-10)	Ponderación Acumulada
7. Producto altamente diferenciado y especializado, poco poder de negociación de los compradores.	8	0,04	0,30	7. Influencias Políticas en el sector (Corrupción)	8	0,04	0,32
8. Necesidad de accesibilidad a servicios con calidad y eficiencia	8	0,04	0,34	8. El 80% de los adultos mayores no reciben pensión ni pertenecen al Sistema de Seguridad Social. Informe Ejecutivo III Cumbre Social Andina, Situación del Adulto Mayor en Colombia	8	0,04	0,36
9. Beneficios tributarios para las Fundaciones	8	0,04	0,38	9. No hay suficiente dinero en el mundo para apoyar sistemas que atiendan pacientes que viven más tiempo. El enfoque de los sistemas de salud debe cambiar de tratamiento a prevención. 1 Siguiendo las tendencias Globales Ernst & Young. P 29	8	0,04	0,41
10. Escases de centros especializados para atención del adulto mayor en la región	8	0,04	0,42	10. Regulaciones para manejo de residuos y contaminación	8	0,04	0,45
Mecanismos de Evaluación e incorporación tecnológica. Disponibilidad de servicios de telemedicina que facilitan el acceso y mejoran la oportunidad de las necesidades de salud	7	0,04	0,46	Mayoría del sistema depende de subsidios, pocos tienen como cubrir los costos de salud por cuenta propia	8	0,04	0,49
Aumentos en la tasa de sobrevivencia de la población adulta Mayor. PD 12-21 pág. 54	7	0,04	0,50	Al estado le conviene este tipo de centro para poder que se le quite carga al sistema de seguridad social	8	0,04	0,53
Promoción del envejecimiento activo y fomento de una cultura positiva de la vejez PD12-21 pág. 142	7	0,04	0,53	Poco personal calificado para manejos especiales	8	0,04	0,57
Condiciones de infraestructura	7	0,04	0,57	Desaceleración Económica en la región y Colombia	7	0,04	0,61
Plan Decenal 2012-2021: "Necesidad de promover y generar espacios de desarrollo y hábitat saludable" pág. 45	7	0,04	0,61	Altas desigualdades sociales, Colombia tiene la peor distribución de ingresos de Latinoamérica.	7	0,04	0,64
Mayor conocimiento de los derechos de la población y los diferentes mecanismos para reclamar su cumplimiento ante el estado	7	0,04	0,64	Mayor carga para la población activa para manutención de hogares por incremento de adultos mayores. Va en decremento de la calidad de vida.	7	0,04	0,68
Baja rivalidad, a raíz de escases de oferta en la región	7	0,04	0,68	Nuevas iniciativas que exigen la regulación de los hogares geriátricos con estándares que superan los aspectos higiénico-sanitarios y de infraestructura	7	0,04	0,71
Bajos estándares de calidad y eficiencia en el sector	7	0,04	0,72	Incremento paulatino de la edad para recibir pensión sumado a los bajos niveles de ahorro para la vejez de la población colombiana	6	0,03	0,74
Alternativas de elegibilidad para obtener subvenciones de agencias gubernamentales o privadas.	7	0,04	0,75	Fragmentación y atomización de la prestación de servicios	6	0,03	0,77
Redes sociales y referentes. Valoración de la calidad del servicio basado en la experiencia y recomendación de los clientes	7	0,04	0,79	Reemplazo del modelo tradicional de asilo por residencia para adultos mayores, las personas dispuestas a pagar esperan comodidades similares a las de un hotel: confort, privacidad, entre otros.	6	0,03	0,81

ANÁLISIS EXTERNO - PARETO DE FACTORES DEL ENTORNO							
Factores del Entorno que representan OPORTUNIDADES	Importancia (0-10)	Ponderación (0-Ponderación Acumulada)		Factores del Entorno que representan AMENAZAS	Importancia (0-10)	Ponderación (0-Ponderación Acumulada)	
		Importancia	Ponderación Acumulada			Importancia	Ponderación Acumulada
Programas gubernamentales para apoyar el desarrollo de las fundaciones en Colombia que influyen en la generación de desarrollo sostenible e impactan positivamente en las estrategias de responsabilidad social	6	0,03	0,82	Información desconsolidada y carencias de sistemas que integren datos y análisis en el sector salud. Centros capturan la información por aparte y no existe un sistema integrado PD12-21	6	0,03	0,84
Acceso a información y bases de datos gratuitas	6	0,03	0,85	Altos costos de arrendamiento de locales para la prestación del servicio	6	0,03	0,87
Alta Informalidad	6	0,03	0,88	Bajo poder de negociación para la compra de productos requeridos para la elaboración de alimentos y aseo.	6	0,03	0,90
Plan Decenal tiene como estrategia fortalecer el talento humano en la atención de población mayor. Pág. 141	5	0,03	0,91	Normatividad vigente que obliga a la digitalización de la historia clínica y reportes de indicadores de monitorización	5	0,03	0,92
Población con Alzheimer creciente. Proyecciones de convertirse en problema de salud pública	5	0,03	0,94	Desarrollo acelerado de las tecnologías para atención de enfermedades incrementando la necesidad de mejorar la infraestructura de las instituciones prestadoras de servicios de salud e incrementando su costo	5	0,03	0,95
Programas educativos obligados por la normatividad en el sector salud que deben ser garantizados por el gobierno	4	0,02	0,96	Incremento de las infecciones nosocomiales en los centros de mediana y larga estancia para adultos mayores	5	0,03	0,97
Clima (Temperatura)	4	0,02	0,98	Centros especializados a nivel nacional que pueden buscar mercado en otras ciudades	5	0,03	1,00
Alternativas de tercerización con proveedores especializados de alimentos, lavandería, entre otros	4	0,02	1,00				
TOTAL OPORTUNIDADES	191	1,00	1,00	TOTAL AMENAZAS	195	1,00	1,00

Fuentes: Basado en las herramientas para el análisis estratégico entregadas por el profesor Silvio Borrero

Anexo 4. Análisis Interno – Recursos, Capacidades y Competencias

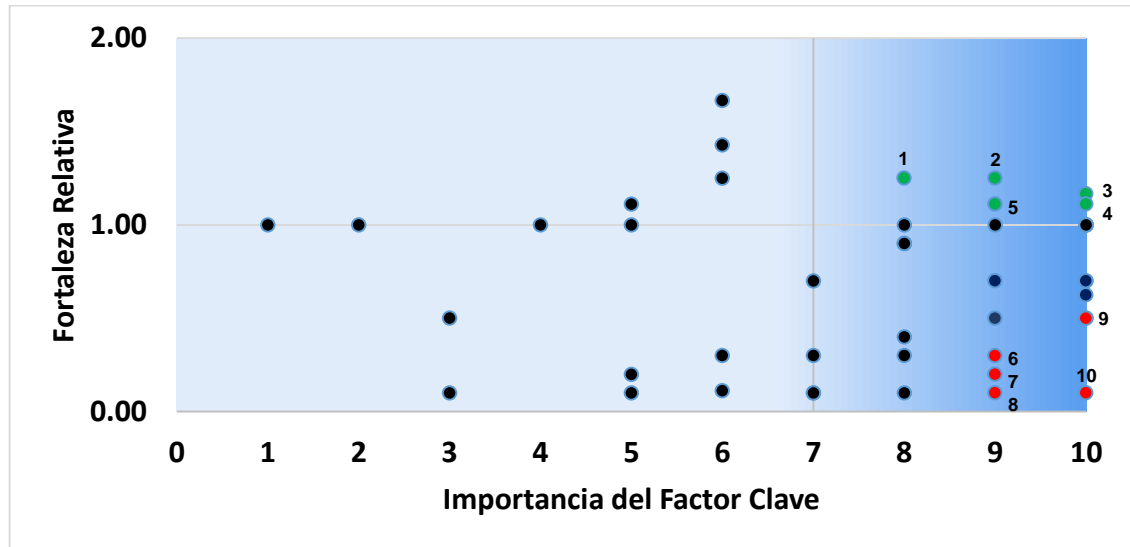
ANÁLISIS INTERNO- RECURSOS, CAPACIDADES Y COMPETENCIAS											
Categoría CANVAS	FACTORES INTERNOS CLAVES		FORTALEZA O GRADO DE DESARROLLO DEL FACTOR CLAVE					COMPETITIVIDAD			
	Recursos, Capacidades o competencias claves para el modelo de negocio	Importancia o Relevancia del factor (0-10)	Mi Organización (0-10)	COMPETIDORES				Mi Organización (0-10)	COMPETIDORES		
				Hogar Santa Inés (0-10)	Paraíso Gold y Amor y Ternura (0-10)	Fundación Alzheimer (0-10)	Fortaleza Relativa		Hogar Santa Inés (0-10)	Paraíso Gold Amor y Ternura (0-10)	Fundación Alzheimer (0-10)
Cientes o Segmentos	Estrato 5 y 6	8	9	9	10	9	0.9	3.78	7.26	8.04	3.78
	Estrato 4 (se llega a través de subsidio o tutelas, pero se debe estar habilitado) copago	10	1	9	10	1	0.10				
	Estrato 2 y 3	4	1	1	1	1	1.00				
	Estrato 0 y 1	1	1	1	1	1	1.00				
Propuesta de Valor	Cuidado Integral del adulto mayor. Calidad de vida con trato digno, amoroso y humano	9	10	8	9	7	1.11	7.56	5.47	4.96	7.91
	Calidad de vida para el cuidador	8	9	2	3	10	0.90				
	Valor de la mensualidad	10	7	5	1	6	1.17				
	Planes complementarios de salud	5	1	1	1	10	0.10				
	Cobertura de seguros (Pensión Voluntaria)	3	1	1	1	1	1.00				
	Cobertura por seguridad Social	10	10	10	10	10	1.00				
Relaciones con Los Clientes	Relación de confianza, cálida y honesta	5	10	6	9	8	1.11	8.38	3.87	8.33	7.13
	Comunicación constante	6	10	2	8	5	1.25				
	Soporte psicológico al cuidador	10	10	1	7	10	1.00				
	participación activa del cliente en el centro	9	10	2	8	5	1.25				
	Referenciación	9	3	9	10	7	0.30				

ANÁLISIS INTERNO- RECURSOS, CAPACIDADES Y COMPETENCIAS											
Categoría CANVAS	FACTORES INTERNOS CLAVES		FORTALEZA O GRADO DE DESARROLLO DEL FACTOR CLAVE					COMPETITIVIDAD			
			Mi Organización (0-10)	COMPETIDORES				Mi Organización (0-10)	COMPETIDORES		
	Recursos, Capacidades o competencias claves para el modelo de negocio	Importancia o Relevancia del factor (0-10)		Hogar Santa Inés (0-10)	Paraíso Gold y Amor y Ternura (0-10)	Fundación Alzheimer (0-10)	Fortaleza Relativa		Hogar Santa Inés (0-10)	Paraíso Gold Amor y Ternura (0-10)	Fundación Alzheimer (0-10)
Canales de Distribución	Institución (infraestructura)	10	7	9	10	3	0.70	3.69	9.41	9.22	6.16
	Clínicas y centros terapéuticos profesionales de la salud	6	3	10	7	8	0.30				
	Web y redes sociales	7	3	10	9	8	0.30				
		9	1	9	10	7	0.10				
Fuentes de Ingresos	Institucional (pacientes internos)	10	5	9	10	5	0.50	2.30	5.66	6.12	8.20
	Centro Día	9	2	7	10	8	0.20				
	Terapia familiar y apoyo al cuidador	7	1	1	7	10	0.10				
	Servicios y eventos Sociales	7	1	1	1	10	0.10				
	Administración de gastos e imprevistos AIU (otros servicios adicionales)	3	1	10	10	10	0.10				
	Donaciones y/o convenios docente-asistencial	8	3	10	3	8	0.30				
	Alquiler de equipos y maquinaria	6	1	1	1	9	0.11				
Actividades Claves	Cuidados Básicos (condiciones higiénico-sanitarias adecuadas y necesidades primarias satisfechas)	10	10	7	9	8	1.11	8.68	6.70	8.60	8.19
	Acompañamiento Personalizado al cuidador y al paciente	6	10	2	7	7	1.43				
	Cuidados paliativos	8	10	8	10	9	1.00				
	Valoración Diaria del paciente	8	10	5	8	8	1.25				
	Programas de terapia: Social, física, psicológica, espiritual (del Ser), cognitiva	9	7	7	9	10	0.70				
	Programas de Nutrición	9	7	7	7	7	1.00				

ANÁLISIS INTERNO- RECURSOS, CAPACIDADES Y COMPETENCIAS											
Categoría CANVAS	FACTORES INTERNOS CLAVES		FORTALEZA O GRADO DE DESARROLLO DEL FACTOR CLAVE					COMPETITIVIDAD			
			Mi Organización (0-10)	COMPETIDORES				Mi Organización (0-10)	COMPETIDORES		
	Recursos, Capacidades o competencias claves para el modelo de negocio	Importancia o Relevancia del factor (0-10)		Hogar Santa Inés (0-10)	Paraíso Gold y Amor y Ternura (0-10)	Fundación Alzheimer (0-10)	Fortaleza Relativa		Hogar Santa Inés (0-10)	Paraíso Gold Amor y Ternura (0-10)	Fundación Alzheimer (0-10)
	Manejo administrativo y aseguramiento de la calidad	7	7	10	10	8	0.70				
Recursos Claves	Recurso Humano calificado	10	5	8	6	10	0.50	5.35	8.53	8.56	6.44
	experiencia y conocimiento en manejo de pacientes con deterioro cognitivo	5	10	7	7	10	1.00				
	infraestructura	10	7	9	10	3	0.70				
	Capacidad instalada	3	5	9	10	4	0.50				
	Reconocimiento de marca, "Inspiración de seguridad"	9	3	9	10	8	0.30				
	Certificación - legalidad	10	1	10	10	1	0.10				
	Profesionalismo social-psicológico	8	9	7	7	10	0.90				
Socios Estratégicos	Profesionales de la salud	9	5	10	7	8	0.50	5.76	8.92	6.68	8.22
	servicios de emergencia	10	10	10	10	10	1.00				
	Servicios de atención en casa	10	6	6	6	6	1.00				
	Psicólogos y trabajadores sociales	8	1	10	3	9	0.10				
Estructura de Costos	Salarios y Prestaciones (Formalidad)	10	5	8	5	5	0.63	4.97	7.61	7.03	4.68
	Material y suministros al paciente	6	10	4	6	6	1.67				
	Costos de Infraestructura	8	4	10	10	4	0.40				
	Tecnología (web, registros virtuales, ERP)	5	2	10	10	5	0.20				
	Equipos y Maquinaria	2	1	1	1	1	1.00				
TOTAL								5.81	6.95	7.48	7.04

Fuentes: Basado en las herramientas para el análisis estratégico entregadas por el profesor Silvio Borrero

Anexo 5. Perfil de Competitividad



No.	Recursos, Capacidades o competencias claves para el modelo de negocio	Importancia o Relevancia del factor (0-10)	Fortaleza Relativa	CLASIFICACION
1	Valoración Diaria del paciente	8	1.25	FORTALEZA CLAVE
2	Participación activa del cliente en el centro	9	1.25	FORTALEZA CLAVE
3	Valor de la mensualidad	10	1.17	FORTALEZA CLAVE
4	Cuidados Básicos (asegurar que le paciente esté en condiciones higiénicos-sanitarias adecuadas y con sus necesidades primarias satisfechas)	10	1.11	FORTALEZA CLAVE
5	Cuidados paliativos	8	1.00	FORTALEZA CLAVE
6	Reconocimiento de marca, "Inspiración de seguridad"	9	0.30	DEBILIDAD CLAVE
7	Centro Día	9	0.20	DEBILIDAD CLAVE
8	Web y redes sociales	9	0.10	DEBILIDAD CLAVE
9	Institucional (pacientes internos)	10	0.50	DEBILIDAD CLAVE
10	Certificación - legalidad	10	0.10	DEBILIDAD CLAVE
11	Estrato 5 y 6	8	0.90	DEBILIDAD CLAVE
12	Estrato 2 y 3	4	1.00	FORTALEZA SUPERFICIAL
13	Estrato 0 y 1	1	1.00	FORTALEZA SUPERFICIAL
14	Cuidado Integral del adulto mayor. Calidad de vida con trato digno, amoroso y humano	9	1.11	FORTALEZA CLAVE
15	Calidad de vida para el cuidador	8	0.90	DEBILIDAD CLAVE
16	Planes complementarios de salud	5	0.10	ZONA DE IRRELEVANCIA
17	Cobertura por seguridad Social	10	1.00	FORTALEZA CLAVE
18	Relación de confianza, cálida y honesta	5	1.11	FORTALEZA SUPERFICIAL

No.	Recursos, Capacidades o competencias claves para el modelo de negocio	Importancia o Relevancia del factor (0-10)	Fortaleza Relativa	CLASIFICACION
19	Comunicación constante	6	1.25	FORTALEZA CLAVE
20	Soporte psicológico al cuidador	10	1.00	FORTALEZA CLAVE
21	Institución (infraestructura)	10	0.70	DEBILIDAD CLAVE
22	Clínicas y centros terapéuticos	6	0.30	DEBILIDAD CLAVE
23	profesionales de la salud	7	0.30	DEBILIDAD CLAVE
24	Terapia familiar y apoyo al cuidador	7	0.10	DEBILIDAD CLAVE
25	Servicios y eventos Sociales	7	0.10	DEBILIDAD CLAVE
26	Administración de gastos e imprevistos AIU (otros servicios adicionales)	3	0.10	ZONA DE IRRELEVANCIA
27	Donaciones y/o convenios docente-asistencial	8	0.30	DEBILIDAD CLAVE
28	Alquiler de equipos y maquinaria	6	0.11	DEBILIDAD CLAVE
29	Acompañamiento Personalizado al cuidador y al paciente	6	1.43	FORTALEZA CLAVE
30	Programas de terapia: Social, física, psicológica, espiritual (del Ser), cognitiva	9	0.70	DEBILIDAD CLAVE
31	Programas de Nutrición	9	1.00	FORTALEZA CLAVE
32	Manejo administrativo y aseguramiento de la calidad	7	0.70	DEBILIDAD CLAVE
33	Recurso Humano calificado	10	0.50	DEBILIDAD CLAVE
34	experiencia y conocimiento en manejo de pacientes con deterioro cognitivo	5	1.00	FORTALEZA SUPERFICIAL
35	infraestructura	10	0.70	DEBILIDAD CLAVE
36	Capacidad instalada	3	0.50	ZONA DE IRRELEVANCIA
37	Profesionalismo social-psicológico	8	0.90	DEBILIDAD CLAVE
38	Profesionales de la salud	9	0.50	DEBILIDAD CLAVE
39	servicios de emergencia	10	1.00	FORTALEZA CLAVE
40	Servicios de atención en casa	10	1.00	FORTALEZA CLAVE
41	Psicólogos y trabajadores sociales	8	0.10	DEBILIDAD CLAVE
42	Salarios y Prestaciones (Formalidad salarial)	10	0.63	DEBILIDAD CLAVE
43	Material y suministros al paciente	6	1.67	FORTALEZA CLAVE
44	Costos de Infraestructura	8	0.40	DEBILIDAD CLAVE
45	Tecnología (web, registros virtuales, ERP)	5	0.20	ZONA DE IRRELEVANCIA
46	Equipos y Maquinaria	2	1.00	FORTALEZA SUPERFICIAL

Fuentes: Basado en las herramientas para el análisis estratégico entregadas por el profesor Silvio Borrero

Anexo 6. Matriz de Efectividad de Factores Internos

Recursos, Capacidades o competencias claves para el modelo de negocio	Importancia o Relevancia del factor (0-10)	PONDERACIÓN	Fortaleza (0-10)	Fortaleza Relativa	Ponderación mi Fortaleza (0-10)	Ponderación Fortaleza A (0-10) ²
Cuidados Básicos (condiciones higiénico-sanitarias adecuadas y necesidades primarias satisfechas)	10	3%	10	1.11	0.27	0.03
Cobertura por seguridad Social	10	3%	10	1.00	0.27	0.03
Soporte psicológico al cuidador	10	3%	10	1.00	0.27	0.03
servicios de emergencia	10	3%	10	1.00	0.27	0.03
participación activa del cliente en el centro	9	2%	10	1.25	0.24	0.03
Cuidado Integral del adulto mayor. Calidad de vida con trato digno, amoroso y humano	9	2%	10	1.11	0.24	0.03
Valoración Diaria del paciente	8	2%	10	1.25	0.22	0.03
Cuidados paliativos	8	2%	10	1.00	0.22	0.02
Estrato 5 y 6	8	2%	9	0.90	0.20	0.02
Calidad de vida para el cuidador	8	2%	9	0.90	0.20	0.02
Profesionalismo social-psicológico	8	2%	9	0.90	0.20	0.02
Valor de la mensualidad	10	3%	7	1.17	0.19	0.03
Institución (infraestructura)	10	3%	7	0.70	0.19	0.02
infraestructura	10	3%	7	0.70	0.19	0.02
Programas de Nutrición	9	2%	7	1.00	0.17	0.02
Programas de terapia: Social, física, psicológica, espiritual (del Ser), cognitiva	9	2%	7	0.70	0.17	0.02
Material y suministros al paciente	6	2%	10	1.67	0.16	0.03
Acompañamiento Personalizado al cuidador y al paciente	6	2%	10	1.43	0.16	0.02
Comunicación constante	6	2%	10	1.25	0.16	0.02
Servicios de atención en casa	10	3%	6	1.00	0.16	0.03
Salarios y Prestaciones (Formalidad salarial)	10	3%	5	0.63	0.14	0.02
Relación de confianza, cálida y honesta	5	1%	10	1.11	0.14	0.02
Institucional (pacientes internos)	10	3%	5	0.50	0.14	0.01
Recurso Humano calificado	10	3%	5	0.50	0.14	0.01
experiencia y conocimiento en manejo de pacientes con deterioro cognitivo	5	1%	10	1.00	0.14	0.01
Manejo administrativo y aseguramiento de la calidad	7	2%	7	0.70	0.13	0.01
Profesionales de la salud	9	2%	5	0.50	0.12	0.01
Costos de Infraestructura	8	2%	4	0.40	0.09	0.01

Recursos, Capacidades o competencias claves para el modelo de negocio	Importancia o Relevancia del factor (0-10)	PONDERACIÓN	Fortaleza (0-10)	Fortaleza Relativa	Ponderación mi Fortaleza (0-10)	Ponderación Fortaleza A (0-10) ²
Reconocimiento de marca, "Inspiración de seguridad"	9	2%	3	0.30	0.07	0.01
Cobertura de seguros (Pensión Voluntaria)	3	1%	1	1.00	0.01	0.01
Referenciación	9	2%	3	0.30	0.07	0.01
Donaciones y/o convenios docente-asistencial	8	2%	3	0.30	0.07	0.01
profesionales de la salud	7	2%	3	0.30	0.06	0.01
Centro Día	9	2%	2	0.20	0.05	0.00
Clínicas y centros terapéuticos	6	2%	3	0.30	0.05	0.00
Capacidad instalada	3	1%	5	0.50	0.04	0.00
Certificación - legalidad	10	3%	1	0.10	0.03	0.00
Tecnología (web, registros virtuales, ERP)	5	1%	2	0.20	0.03	0.00
Estrato 4 (se llega a través de subsidio o tuteladas, pero se debe estar habilitado) copago	10	3%	1	0.10	0.03	0.00
Web y redes sociales	9	2%	1	0.10	0.02	0.00
Psicólogos y trabajadores sociales	8	2%	1	0.10	0.02	0.00
Terapia familiar y apoyo al cuidador	7	2%	1	0.10	0.02	0.00
Servicios y eventos Sociales	7	2%	1	0.10	0.02	0.00
Alquiler de equipos y maquinaria	6	2%	1	0.11	0.02	0.00
Planes complementarios de salud	5	1%	1	0.10	0.01	0.00
Estrato 2 y 3	4	1%	1	1.00	0.01	0.01
Administración de gastos e imprevistos AIU (otros servicios adicionales)	3	1%	1	0.10	0.01	0.00
Equipos y Maquinaria	2	1%	1	1.00	0.01	0.01
Estrato 0 y 1	1	0%	1	1.00	0.00	0.00
TOTAL	369	100%			5.81	0.68

Fuentes: Basado en las herramientas para el análisis estratégico entregadas por el profesor Silvio Borrero

Anexo 7. Estados Financieros al 31 de Julio de 2015

ESTADO DE RESULTADOS	JULIO 2015
INGRESOS OPERACIONALES	
CENTRO DÍA	390.000
INSTITUCIONAL	19.200.000
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	19.590.000
COSTO DE VENTAS	
MATERIALES Y SUMINISTROS A PACIENTES	1.058.107
CITAS MEDICAS	69.700
PELUQUERIA, MANICURE Y OTROS	13.000
COSTO DE PERSONAL AUX ENFERMERIA Y COCINA	7.942.641
TOTAL COSTO DE VENTAS	9.083.448
UTILIDAD BRUTA	10.506.552
GASTOS OPERACIONALES	
GASTOS DE PERSONAL	421.253
HONORARIOS	3.980.000
ARRENDAMIENTOS	3.120.000
SEGUROS	432.000
SERVICIOS	4.259.317
GASTOS LEGALES	4.500
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	882.239
DEPRECIACIONES	174.604
DIVERSOS	3.986.444
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	17.260.357
UTILIDAD OPERACIONAL	(6.753.805)
INGRESOS NO OPERACIONALES	690
GASTOS NO OPERACIONALES	214.717
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	(6.967.832)
IMPUESTOS	-
UTILIDAD NETA	(6.967.832)

BALANCE GENERAL	<u>JULIO 2015</u>
ACTIVO	
DISPONIBLE	4.275.068
DEUDORES	2.529.982
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	8.706.388
TOTAL ACTIVO	15.511.438
PASIVO	
CUENTAS POR PAGAR	14.101.081
PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES	4.602.285
OTROS PASIVOS	2.106.704
TOTAL PASIVO	20.810.070
PATRIMONIO	
SUPERAVIT DE CAPITAL	17.850.000
RESULTADOS DEL EJERCICIO	(23.148.533)
TOTAL PATRIMONIO	(5.298.533)
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	15.511.537

ANÁLISIS FINANCIERO	
Razones de Probabilidad	
Margen Bruto	0,54
Margen Operacional	(0,34)
Margen Neto	(0,36)
ROA	(0,45)
ROE	1,32
Razones de Liquidez	
Liquidez	0,33
Capital de Trabajo	(14.005.020)
Razones de Apalancamiento	
Deuda	1,34
Deuda sobre Patrimonio	(3,93)
Cobertura	(31,45)
Razones de Actividad	
Días de Cartera	47,1

Fuentes: Información aportada por las Directivas de Casaheli