

Plan Estratégico Cirujano Plástico Juan Carlos López

Jennifer Tatiana Casas López

Claudia Patricia Palacio de La Barrera

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

Director del trabajo de Grado:

Ana Cristina Gonzalez León

Universidad Icesi

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Santiago de Cali, Junio de 2014

Tabla de contenido

	Pág.
Introducción.....	7
1. Modelo de Negocio.....	10
2. Análisis Externo.....	14
2.1 Ambiente General.....	14
2.2 Análisis de la Industria.....	17
2.3 Evaluación de Factores Externos - EFE.....	19
3. Análisis Interno.....	22
3.1 Cadena de Valor.....	22
3.2 Recursos, Capacidades y Competencias Distintivas.....	27
3.3 Análisis Financiero.....	29
3.4 Evaluación de Factores Internos - EFI.....	30
4. Análisis Competitivo.....	32
5. Conclusiones Análisis Estratégico.....	34
6. Plan Estratégico.....	36
6.1 Objetivos Estratégicos.....	37
6.2 Balanced Scorecard.....	38
6.3 Tableros de Control.....	39
Conclusiones.....	41
Bibliografía.....	43

Resumen Ejecutivo

El principal objetivo de este proyecto es formular un plan estratégico para el cirujano plástico Juan Carlos López, especialista con ocho años de experiencia y miembro de la Sociedad Colombiana de Cirugía Plástica. El Dr. López hace parte de los 102 Cirujanos Plásticos que trabajan en el mercado de la salud y belleza en la ciudad de Cali, la ciudad con mayor número de cirujanos plásticos por habitante y un gran número de procedimientos ilegales realizados anualmente por personas no calificadas.

Para dar cumplimiento a este objetivo, se realizó un análisis externo e interno para reconocer las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades con las que cuenta el negocio. Entre los puntos a destacar del análisis externo se tiene que el cirujano plástico Juan Carlos López no está aprovechando el crecimiento de dos segmentos potenciales como lo son los hombres y los pacientes extranjeros. Adicionalmente, la rivalidad dada por el gran número de cirujanos plásticos en la ciudad y la competencia ilegal, está afectando considerablemente los precios de los procedimientos.

Dentro del análisis interno se cuantificó que el Dr. López genera su demanda por voz a voz en un 90% y el 10% restante por publicidad Web; sin embargo, su gran debilidad viene dada por la baja divulgación de su propuesta de valor. Por otro lado, su factor diferencial es el acompañamiento personalizado a todos sus pacientes antes, durante y después de la cirugía, lo que genera gran satisfacción

en los mismos y disminuye el porcentaje de cirugías de corrección que debe realizar.

Finalmente, dentro de las conclusiones se hace énfasis en utilizar las estrategias propuestas para reforzar o contrarrestar los hallazgos encontrados: mejorar la comunicación de su propuesta de valor, generar alianzas con sus proveedores y captar un mayor número de pacientes hombres y extranjeros.

Abstract

The main objective of this project is to formulate a strategic plan for plastic surgeon Juan Carlos Lopez, a specialist with eight years of experience and a member of the Colombian Society of plastic and reconstructive surgery. Dr. Lopez is part of the 102 plastic surgeons working within the health and beauty market in the city of Cali, the city with the highest number of plastic surgeons per capita and with a large number of illegal procedures performed by unqualified people.

In order to fulfill this objective, an external and internal analysis was performed to identify the opportunities, threats, strengths and weaknesses of the business. Among the highlights of the external analysis was the finding that Juan Carlos Lopez is not taking advantage of the growth of two potential segments, namely men and foreign patients. Additionally, competition created by the large number of plastic surgeons in the city coupled with rivalry and illegal counterparts, is significantly affecting the prices of procedures.

The internal analysis quantified that the 90% of Dr. Lopez's demand is being generated by word of mouth and the remaining 10% via Web advertising; however, his major weakness is resultant from the poor disclosure of his value proposition. On the other hand, the differentiator is the personalized care he gives to all of his patients before, during and after surgery, which generates great patient satisfaction and decreases the percentage of corrective surgeries to be performed.

Finally, the conclusion's emphasis is on using the proposed strategies to reinforce or counteract the findings: communicating the value proposition in a better manner, building alliances with suppliers and attracting more foreign and male patients.

Palabras Clave: Cirugía Plástica, Salud y Belleza, Juan Carlos López

Keywords: Plastic Surgery, Health and beauty, Juan Carlos Lopez

Introducción

Salud y belleza son dos conceptos fuertemente valorados por diferentes sociedades alrededor del mundo tanto, que la tendencia al cuidado y perfección del cuerpo humano ha permitido el desarrollo de todo un sector de servicios que van desde el cuidado preventivo hasta la intervención quirúrgica para el logro de resultados deseados del cuerpo.

Actualmente, la ciudad de Cali, cuenta con una importante plataforma médica y científica, que la ha posicionado a nivel nacional e internacional como destino de consumo de servicios de salud estética, tales como la cirugía plástica, odontología, oftalmología, entre otros.

Adicionalmente, en la ciudad se encuentran asentadas cerca de 40 clínicas de cirugía plástica y 102 cirujanos plásticos avalados por la Sociedad Colombiana de Cirugía Plástica y Reconstructiva y 61 cirujanos miembros de la Federación Ibero latinoamericana de cirugía plástica y reconstructiva.¹

La capital vallecaucana es la ciudad líder a nivel nacional al contar con un mayor cubrimiento de cirujanos por número de habitantes. En Cali por cada 100.000 habitantes se encuentran aproximadamente 5.1 cirujanos plásticos².

¹ Tomado de información general servicios de salud dirigidos a los estético. Información preparada por el Departamento Económico de la Federación Nacional de Comerciantes, FENALCO Valle del Cauca.

² *Ibid.*

El principal objetivo de este proyecto es formular un plan estratégico para el Cirujano Plástico Juan Carlos López, orientado a lograr una ventaja competitiva y diferenciadora frente a sus colegas. El Dr. López es especialista en Cirugía plástica desde hace 8 años, realizó sus estudios para obtener el título de cirujano plástico en el Hospital de Ipanema, Río de Janeiro – Brasil (2000 – 2005). Es miembro de la Sociedad Colombiana de Cirugía Plástica – única entidad científica de Cirugía Plástica reconocida en Colombia.

El Dr. López tiene consultorio propio, el cual está ubicado en el Centro Profesional Vida, que a su vez está en el corazón de la salud de Cali. El servicio de quirófano es alquilado en diferentes clínicas de la ciudad, y esto representa el 23% del costo del procedimiento. Adicionalmente, los paquetes postoperatorios que se ofrecen a las pacientes es en convenio con centros de estética, que no son propios. Tampoco existen convenios con entidades de salud y la totalidad de las pacientes que se operan son particulares.

Durante el año 2013 se han valorado 233 pacientes, de las cuales se han operado 101. El porcentaje de ventas creció 7,1% en 2013 con respecto al año 2012. Los procedimientos que más se realizan son en su orden: lipoescultura, abdominoplastia y aumento de senos.

Para lograr el objetivo propuesto, se realizará en primera instancia un análisis del modelo de negocio seguido por un análisis externo e interno que permitirá reconocer las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades con las que

cuenta el negocio. Adicionalmente, se hará un análisis comparativo frente a la competencia para finalmente generar las conclusiones del análisis estratégico que servirán de base para diseñar las estrategias que deberá seguir el cirujano plástico Juan Carlos López. Por último, se realizará el planteamiento de la misión, visión y objetivos estratégicos y el despliegue de las estrategias con el Balanced Scorecard.

1. Modelo de Negocio

Para evaluar el modelo de negocio utilizaremos el modelo Canvas y las cuatro preguntas de Magretta (Magretta, 2002) de modo que podamos describir cada componente del negocio del Doctor López.

Como se mencionó en la introducción, el Doctor Juan Carlos López es especialista en Cirugía plástica desde hace 8 años, realizó sus estudios para obtener el título de cirujano plástico en el Hospital de Ipanema, Río de Janeiro – Brasil (2000 – 2005); es miembro de la Sociedad Colombiana de Cirugía Plástica, Estética y Reconstructiva, única entidad científica de Cirugía Plástica reconocida en Colombia.

Las cirugías las realiza sólo en clínicas de nivel tres³ y el equipo de trabajo que usa para asistirlo es altamente calificado. Tiene alianzas con algunas compañías de financiamiento para brindar opciones de pago a sus pacientes. Adicionalmente, todos los productos que usa como prótesis, implementos quirúrgicos y sustancias son de alta calidad para garantizar la salud de sus pacientes.

Se sabe que el 90% de los pacientes atendidos son mujeres localizadas en el Valle del Cauca de estratos 3, 4 y 5 con edades entre 15 y 54 años que buscan

³ Alta complejidad: Cuentan con servicios de alta complejidad que incluyen especialidades tales como neurocirugía, cirugía vascular, neumología, nefrología, dermatología, etc. con atención por especialista las 24 horas, consulta, servicio de urgencias, radiología intervencionista, medicina nuclear, unidades especiales como cuidados intensivos y unidad renal. Estas Instituciones con servicios de alta complejidad atienden el tercer nivel de atención, que incluye casos y eventos o tratamientos considerados como de alto costo en el POS.

mejorar su aspecto o calidad de vida a través de procedimientos estéticos invasivos.

De los pacientes atendidos en consultorio, el 90% llega por referencia de otros pacientes operados o esteticistas; adicionalmente, se tienen dos páginas web especializadas en procedimientos estéticos por donde se está contactando el 10% de las pacientes.

La propuesta de valor entregada por el cirujano es el bienestar (mejoramiento de la calidad de vida de las personas) de sus pacientes gracias a su compromiso y al trabajo de concientización que realiza para aterrizar sus expectativas, sumado a una asesoría y acompañamiento personalizados que generan seguridad y confianza. El porcentaje de cirugías de corrección del cirujano Juan Carlos López es del 10% que es muy inferior a la media nacional que se encuentra entre el 50% y 70%.

El Doctor López mantiene una relación cercana médico-paciente gracias al proceso de asesoría, concientización y acompañamiento realizado antes del procedimiento ya sean pacientes locales o que se encuentren en lugares lejanos, y después de la cirugía se hace un seguimiento muy estricto para garantizar su satisfacción y minimizar posibles riesgos postoperatorios. Para la atención personalizada y cercana se está usando un software que permite llevar un control de las pacientes constantemente así: Durante el primer mes se cita a la paciente

en el consultorio cada dos días. Pasado este mes, se cita a la paciente cada mes durante el primer año y de ahí en adelante una vez al año durante tres años.

Los procedimientos que más realiza el doctor son lipoescultura, aumento de senos y abdominoplastia; dado que cada procedimiento tiene un costo diferente, se ha realizado un estimado de los costos variables resultantes, presentados en la tabla 1.1; la tabla 1.2 muestra los costos fijos en los que incurre el doctor mes a mes para poder operar el negocio, estos costos son cubiertos en su totalidad por los honorarios generados de las cirugías que a su vez constituyen el 100% de sus ingresos.

Costos por procedimiento quirúrgico	
Derechos de sala	15%
Insumos	17%
Implantes	18%
Anestesiólogo	15%
Ayudante	5%
Honorarios del cirujano	30%
Ingresos por cirugía	100%

Tabla 1.1: Distribución de los costos por procedimiento quirúrgico

De acuerdo a la tabla 1.1, el 70% de los costos de cada procedimiento se utilizan para cubrir los costos operativos de cada procedimiento (costos variables) y el 30% representan los honorarios del cirujano.

Tabla 1.2: Costos fijos en consultorio

Costos fijos en consultorio	
Leasing	\$ 1.350.000
Administración	\$ 326.000
Secretaria	\$ 837.000
Insumos	\$ 150.000
Caja menor	\$ 100.000
Aseo	\$ 200.000
Servicios públicos	\$ 400.000
Telefonía celular	\$ 350.000
Papelería	\$ 80.000
Congresos/membresías	\$ 450.000
Total	\$ 4.243.000

La tabla 1.2 ilustra los costos fijos y/o administrativos del negocio, los cuales son cubiertos con el 30% que el cirujano recibe por honorarios.

La siguiente figura 1.1 ilustra el modelo de negocio anteriormente descrito.

Figura 1.1 CANVAS

<p>SOCIOS CLAVE </p> <p>Clínicas Proveedores Enfermeras Esteticistas Anestesiólogo Compañías de financiamiento Fenalco</p>	<p>ACTIVIDADES CLAVE </p> <p>Consulta Asesoría Seguimiento</p>	<p>PROPUESTA DE VALOR </p> <p>Bienestar, compromiso, asistencia, profesionalismo y acompañamiento personalizado, que generan seguridad y confianza</p>	<p>RELACION CON CLIENTES </p> <p>Asistencia personal dedicada</p>	<p>SEGMENTOS DE CLIENTES </p> <p>Mujeres del Valle del Cauca Estratos 3, 4 y 5 Edad: 15 a 54 años</p>
<p>ESTRUCTURA DE COSTOS</p> <p>70% Costos Operativos 30% Honorarios del cirujano</p>		<p>FUENTE DE INGRESOS </p> <p>100% de procedimientos estéticos realizados: facial y corporal</p>		

www.businessmodelgeneration.com

En resumen, los recursos con los que cuenta el cirujano plástico Juan Carlos López son dedicados a cumplir la promesa de valor para garantizar el bienestar, satisfacción, confianza y seguridad de sus pacientes. Sin embargo, es importante diseñar una estrategia de comunicación que permita difundir eficazmente dicha propuesta.

Las actividades de mercadeo y ventas deben ser canalizadas para reforzar la relación 90-10 entre el mercadeo voz a voz y la publicidad por otros medios lo que permitiría que el cirujano obtenga mayor reconocimiento.

2. Análisis Externo

A continuación, se realizará el análisis externo para el negocio evaluando los factores del ambiente general como los económicos, sociales, , tecnológicos y legales. Posteriormente, se hará un análisis de las cinco fuerzas de Porter para determinar las oportunidades y amenazas del negocio.

2.1 Ambiente general

Los factores que se están teniendo en cuenta son: económico, social y legal pues son los que impactan directamente al negocio.

Dentro de los factores económicos, se encuentra que la tasa de cambio será una oportunidad para el negocio de cirugía plástica durante el año 2014. De acuerdo al artículo “El año económico pinta bien” publicado en diciembre de 2013 por la revista Semana, hay buenas perspectivas para la industria en general dado que se tienen mejores expectativas de tasa de cambio. “Dadas las circunstancias internacionales, se espera más una tendencia hacia la devaluación que hacia la revaluación”. Esto se considera una oportunidad dado que al tener una devaluación del peso, los procedimientos quirúrgicos seguirán siendo más económicos para los pacientes extranjeros que decidan operarse en Colombia.

Así mismo, el crecimiento y estabilidad de la economía colombiana durante el 2014 se presenta como una oportunidad para el negocio de cirugía plástica dado que permitirá que los consumidores colombianos puedan consumir más de este

bien de lujo. De acuerdo al Ministro de Hacienda y Crédito Público de Colombia, Mauricio Cárdenas, hay buenas perspectivas para la economía colombiana para el 2014 “En 2013 la economía local habría crecido alrededor del 4,5% y para 2014 se espera un crecimiento de 4,7%, en línea con el potencial de la economía”, detalló el Jefe de la cartera durante el Morgan Stanley Latin America Executive Conference que se realizó en Key Biscayne (Florida) en enero de 2014.

Por otro lado, de acuerdo al artículo “El año económico pinta bien” publicado por la revista Semana, en diciembre de 2013, las tasas de interés de referencia del Banco de la República que están en el 3,25 por ciento, sólo se mantendrán en este nivel hasta el final del primer trimestre del año 2014, cuando comenzarían a subir. Esto significa una amenaza para el negocio dado que hay gran cantidad de pacientes que usan los métodos de financiamiento con los que tiene convenio el cirujano plástico Juan Carlos López para poder costear los procedimientos.

En cuanto a lo social se está dando un gran cambio que el Doctor Ernesto Andrade, miembro de la Sociedad Colombiana de Cirugía Plástica resume de la siguiente manera: “en Colombia actualmente los hombres están ocupando un lugar muy importante en las consultas de los cirujanos plásticos, y cada día aumenta más el número de cirugías realizadas con ellos”. Esta noticia publicada por RCN La Radio, nos muestra una oportunidad para llegar a un mercado que significa el 50% de la población aproximadamente y que en este momento no se está atendiendo como debiera.

Finalmente, un factor legal que afectará el sector de manera positiva es la resolución 1441 firmada por el Ministerio de Salud y Protección Social el 6 de mayo de 2013, de la cual vale la pena destacar que en relación con la consulta de medicina plástica sólo podrá ser realizada por médico especialista en cirugía plástica, es decir que cualquier consulta que tenga como finalidad valorar pacientes que deseen realizarse algún tipo de procedimiento plástico - estético deberán ser atendidos única y exclusivamente por médicos especialistas. Ningún médico general podrá hacer este tipo de consultas de medicina plástica.

Adicionalmente, la misma resolución indica los requisitos para poder realizar cirugías de mediana y alta complejidad relacionadas con Cirugía Plástica Estética y dice: "Los médicos con especialidades quirúrgicas que cuenten en su pensum o formación académica adicional con entrenamiento en procedimientos de cirugía estética directamente relacionados con su especialidad, podrán realizar esos procedimientos." Lo anterior indica que a partir de esa fecha solo podrán realizar procedimientos de cirugía estética, los médicos especialistas quirúrgicos que tengan entrenamiento en los procedimientos plásticos-estéticos de su especialidad correspondiente.

Del análisis externo, se pueden concluir tres oportunidades y una amenaza claras para el negocio. La mayoría de oportunidades vienen dadas por la estabilidad económica del país y la aceptación de la cirugía plástica estética en la sociedad, lo que permite que haya un mercado amplio que está listo para ser atendido, y la amenaza viene dada por el aumento de las tasas de interés para el año 2014.

2.2 Análisis de la industria

Para el análisis de la industria utilizaremos las cinco fuerzas de Porter que incluyen los potenciales competidores, los sustitutos, clientes y proveedores, que permitirán determinar qué factores afectan la estructura de costos y/o precios y así concluir algunas amenazas y oportunidades para el cirujano Juan Carlos López.

Rivalidad: En la ciudad se encuentran asentadas cerca de 40 clínicas de cirugía plástica y 115 cirujanos plásticos avalados por la Sociedad Colombiana de Cirugía Plástica y Reconstructiva y 61 cirujanos miembros de la Federación Ibero latinoamericana de cirugía plástica y reconstructiva.

La capital vallecaucana es la ciudad líder a nivel nacional al contar con un mayor cubrimiento de cirujanos por número de habitantes. En Cali por cada 100.000 habitantes se encuentran aproximadamente 5.1 cirujanos plásticos. Esto representa una amenaza debido a la gran cantidad de competencia que para poder sostenerse en el mercado y ganar clientes buscan bajar los precios de los procedimientos.

Potenciales Competidores: Para el año 2014 hay 36 cirujanos en Colombia solicitando ser reconocidos por la Sociedad Colombiana de Cirugía Plástica, Estética y Reconstructiva (SCCP) de estos potenciales competidores, el 25% se radicarán en la ciudad de Cali.

Sustitutos: La mayoría de los procedimientos que se realizan en Cirugía Plástica no tienen sustitutos, excepto la lipoescultura que puede ser obviada a través de procedimientos no invasivos como la ultracavitación, coolsculpting, hidropoclasia, lipomasage, entre otros, pero solo para personas que necesiten perder pocos centímetros (2 ó 3), dado que son tratamientos moldeadores; adicionalmente, podría pensarse en una dieta o gimnasio cuyos resultados dependen de la constancia y disciplina de quien los practica. Otros procedimientos como la rinoplastia, abdominoplastia, aumento/reducción de senos, blefaroplastia, etc. no pueden compararse con otros productos o servicios en el mercado.

Sin embargo, debemos tener en cuenta como una amenaza, el hecho de que existen personas no calificadas realizando cirugías estéticas a mitad de precio afectando directamente a los cirujanos. Un artículo de El País de febrero de 2012 indica que en Cali se operan al año 43.000 personas con cirujanos plásticos y 132.000 con personas no calificadas; además se calcula que por cada clínica legal hay por lo menos cuatro centros o clínicas de garaje.

Proveedores: El costo de cada procedimiento variará dependiendo de los proveedores con que se trabaje. Las clínicas fijan sus tarifas por hora y por insumos utilizados, los proveedores de implantes tienen tarifas establecidas dependiendo de la calidad y la trayectoria de las marcas que representan y los anestesiólogos y ayudantes de cirugía establecen tarifas por procedimiento. Esto representa una amenaza para el negocio debido a que afectan el costo final de cada procedimiento y por lo tanto golpea directamente las utilidades.

Al realizar el análisis de la industria, se puede concluir que el negocio de cirugía plástica está bastante competido no sólo por los mismos cirujanos especializados en cirugía plástica sino por otros establecimientos no certificados que están afectando fuertemente el negocio de manera directa al ofrecer todo tipo de procedimientos a precios realmente muy bajos. Esta competencia legal e ilegal está generando una guerra de precios que sumado al poco control que se tiene sobre los precios de los proveedores hará que los márgenes por procedimiento caigan cada vez más. En este momento, será vital para el doctor López lograr una diferenciación no sólo para seguirse manteniendo en el negocio sino para poder ofrecer procedimientos a precios justos.

2.3 Evaluación de factores externos –EFE

La evaluación de factores externos nos permitirá evaluar el impacto que cada factor del análisis externo anteriormente realizado tiene sobre el negocio y qué tan preparado está el cirujano plástico Juan Carlos López para enfrenarlos. La tabla 2.1 muestra los resultados del análisis.

Matriz EFE

Factores externos clave	Ponderación	Calificación	Ponderada
Oportunidades	(A)	(A)	(AxB)
Aumento tasa de cambio que favorece los precios para pacientes extranjeros	0,05	2	0,1
Crecimiento de la economía que permite acceder a más bienes de lujo	0,1	3	0,3
Incremento cirugías plásticas realizadas a hombres	0,15	1	0,15
Reglamentación para que sólo especialistas realicen valoraciones y procedimientos en cirugía plástica estética	0,1	9	0,9
Amenazas			
25% de nuevos especialistas llegando a la ciudad de Cali anualmente	0,15	5	0,75
Otros procedimientos y clínicas de garaje	0,2	4	0,8
Control de precios por parte de principales proveedores	0,1	2	0,2
5,1 cirujanos plásticos por cada 100,000 habitantes en la ciudad de Cali	0,15	8	1,2
Total	1		4,4

Tabla 2.1 Matriz de Evaluación de Factores Externos

Las ponderaciones que se asignaron conjuntamente con el cirujano a cada factor, toman en cuenta el impacto que cada amenaza y oportunidad tiene en el negocio actualmente. Ponderaciones entre 15% y 20% son las que generan mayor impacto mientras que las ponderaciones menores al 10% generan muy poco impacto.

Las calificaciones más altas en una escala de 1 a 9 fueron dadas a factores como la reglamentación para que sólo especialistas realicen valoraciones y procedimientos en cirugía plástica estética y 5,1 cirujanos plásticos por cada 100,000 habitantes dado que el cirujano plástico Juan Carlos López es un especialista totalmente preparado y que se mantiene en una constante actualización lo que le permite hacerle frente a la competencia y prestar un servicio realmente adecuado. Sin embargo, la llegada de un 25% de nuevos especialistas a la ciudad de Cali tiene una calificación de 5 debido a que aunque el cirujano cuenta con la experiencia y cierto reconocimiento, la entrada de nuevos rivales significa que el mercado se volverá más estrecho.

Un factor que está impactando fuertemente al sector son otros tipos de procedimientos y clínicas de garaje que nacen cada día en la ciudad. Sin embargo, la calificación de 4 indica que el cirujano plástico Juan Carlos López no está muy preparado para enfrentarse a este tipo de sustitutos.

Las calificaciones de 3 y 2 dadas al aumento en la tasa de cambio que favorece los precios para pacientes extranjeros y el crecimiento de la economía que permite

a más bienes de lujo indican que no hay ninguna estrategia para aprovechar la coyuntura económica por la cual atraviesa el país.

El incremento de cirugías realizadas a hombres tiene la calificación mínima debido a que es un sector que no se está atendiendo ni existe alguna estrategia para atenderlo en el corto plazo.

Finalmente, el control de precios por parte de los principales proveedores tiene otra de las calificaciones más bajas debido a que no hay como influir en los mismos.

Con la matriz de evaluación de factores externo (EFE) podemos concluir que el negocio del Cirujano Juan Carlos López no se encuentra bien preparado para las oportunidades y amenazas que se presentan dado que, no está aprovechando el crecimiento en el mercado a través del incremento de procedimientos realizados en hombres, no está aprovechando la predilección de pacientes extranjeras por nuestro país, la rivalidad afecta cada día más los precios de los procedimientos y el nivel de competencia en el sector sigue creciendo.

3. Análisis interno:

A continuación se presenta el análisis interno del negocio del cirujano plástico Juan Carlos López. Se analizarán las actividades que generan valor para el negocio y se definirán los recursos y capacidades con los que cuenta. Adicionalmente, se realizará un análisis financiero para determinar la salud del mismo.

3.1 Cadena de Valor

La siguiente es la descripción de las actividades primarias y de soporte que están generando valor al cliente:

3.1.1 Actividades Primarias

Mercadeo y Ventas: Mercadeo y ventas es una de las actividades más importantes, toda vez que, a través de este llegan las pacientes al consultorio; de acuerdo a estadísticas que se generan mes a mes en el consultorio, se tiene que el 90% de las pacientes operadas llegan por marketing voz a voz, el 10% restante es por publicidad web. La inversión en publicidad es realmente baja y no se tiene un presupuesto asignado para dicha actividad.

Consulta y/o valoración: El 95% de las valoraciones se realizan en el consultorio, y el 5% restante es virtual donde el paciente manda fotos directamente al e-mail de doctor y se crea una comunicación de doble vía, esto sólo se realiza con pacientes que viven fuera del Valle del Cauca. Durante el

desarrollo de esta actividad, el cirujano podrá orientar adecuadamente al paciente para aterrizar sus expectativas y despejar cualquier inquietud que tenga, logrando como resultado un vínculo de confianza y sensación de seguridad.

Operaciones: El procedimiento quirúrgico es el centro del negocio pues es aquí donde se trabajará en las pacientes para lograr los resultados esperados y además es el punto de máxima atención para evitar complicaciones.

Seguimiento Postquirúrgico: es un factor diferenciador dado que éste es realizado directamente por el médico y de manera continua de modo que se pueda garantizar la atención dedicada.

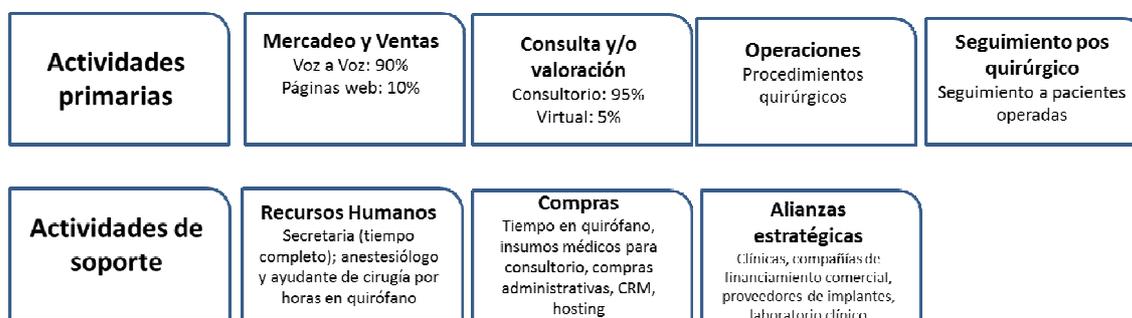


Figura 3.1 Cadena de valor

3.1.2 Actividades de Soporte

Gestión de Recursos Humanos

Se cuenta con una secretaria de tiempo completo quien es el contacto inicial con las pacientes en muchas ocasiones y cuya importancia radica en que además de agendar citas es la que está encargada de actualizar el programa CRM para dar seguimiento a las pacientes que llegaron a valoración, ayuda a resolver dudas

acerca de post operatorios cómo cantidad de masajes que se deben hacer, cantidad de fajas que deben comprar, dónde comprar medicamentos, fajas y accesorios requeridos para la buena recuperación, qué llevar a la clínica el día de la cirugía, recibe los pagos y se encarga de que cada paciente compre la póliza y firme el consentimiento informado antes de la cirugía.

El personal de apoyo médico como anestesiólogo y ayudante en cirugía se contratan de acuerdo a su experiencia y recomendación del gremio. Es muy importante que sean profesionales cuya experiencia y pericia demuestren capacidad de reacción y completa ética. El pago es por hora y cada procedimiento tiene tarifa independiente.

Compras

El alquiler del quirófano debe ser en lo posible en clínicas dónde sólo se realicen cirugías plásticas, pues los quirófanos tienen menos riesgo de adquirir bacterias que posteriormente sean transmitidas a las pacientes. Igualmente, es importante que los procedimientos se realicen en clínicas de nivel III para que se pueda tener acceso rápido a la unidad de cuidados intensivos en caso de que se presente una emergencia médica.

Los insumos médicos para el consultorio se utilizan para realizar las curaciones postquirúrgicas a las pacientes, estos se componen de solución salina, gasas estériles, cremas antibióticas, guantes, yodo, algodón, alcohol, entre otros; cabe

aclarar que estos insumos deben ser de óptima calidad para garantizar la buena recuperación de los pacientes.

Las compras administrativas se componen básicamente de papelería membretada (tarjetas, historias clínicas, recetarios, hojas, sobres) que facilita la identificación y recordación del cirujano. El programa de CRM se paga mensualmente y es parte importante, dado que a través de éste se optimiza el seguimiento a pacientes y la agenda de citas. El hosting es necesario adquirirlo para poder tener las páginas web activas y así poder proporcionar información actualizada a las pacientes que consultan al cirujano plástico Juan Carlos López por internet.

Alianzas Estratégicas

Son importantes para poder brindarle al paciente una buena relación costo/beneficio; para el caso de las clínicas al tener convenio con dos clínicas al paciente se le da la oportunidad de escoger la clínica pero el precio de la cirugía varía dependiendo de cuál escoja. Los convenios con las compañías de financiamiento comercial ayudan a las pacientes a obtener créditos para cirugía plástica a una tasa más baja que un crédito de libre inversión. El laboratorio clínico ofrece a través del convenio unos precios realmente competitivos, con una ventaja y es que las muestras son tomadas directamente en el consultorio y los resultados llegan a las manos del médico en seis horas. De igual manera, las farmacias ofrecen un descuento del 10% a las pacientes del Doctor López.

Finalmente, como resultado de la cadena de valor, se puede concluir que la principal fortaleza del cirujano Juan Carlos López viene dada por la atención dedicada y personalizada que tiene con sus pacientes. Los recursos con los que cuenta son dedicados a cumplir con este elemento diferenciador que hace parte de su promesa de valor y que ayuda a garantizar la satisfacción, confianza y seguridad de sus pacientes.

Otra fortaleza que se evidencia es el personal idóneo con el que trabaja, las instituciones con las que tiene alianzas y los insumos de calidad que utiliza. La importancia de estos tres factores se puede ver reflejada en el peso que tienen sobre el costo de cada procedimiento que es del 70%.

Las actividades de mercadeo y ventas deben ser canalizadas para reforzar la relación 90-10 entre el mercadeo voz a voz y la publicidad por otros medios lo que permitiría que el cirujano obtenga mayor reconocimiento. Entre las actividades que no está realizando y que puede hacer son: mayor aprovechamiento de las redes sociales como Facebook, Twitter e Instagram, ampliar sus redes profesionales, escribir artículos en revistas especializadas, utilizar los medios tradicionales como radio y televisión.

Se evidencia, que más allá de realizar los procedimientos quirúrgicos y estar pendiente de sus pacientes durante la recuperación, está dejando de lado actividades complementarias que pueden no solo nutrir el negocio de manera positiva, sino que también generarían recordación y posicionamiento de marca.

Estas actividades pueden ser: paquetes pre y postquirúrgicos con o sin aparatología, alianzas estratégicas con nutricionistas, dermatólogos, médicos internistas y ginecólogos; también puede vender directamente las fajas, brasieres y medicamentos, estos últimos con permiso de la secretaría de salud.

3.2 Recursos, capacidades y competencias distintivas

Se analizarán los recursos y capacidades con los que cuenta el cirujano plástico Juan Carlos López para determinar si posee una ventaja competitiva frente a sus colegas. Inicialmente, se hará una lista de recursos y capacidades que requiere un cirujano plástico para que su servicio llegue a los pacientes. Ver tabla 3.1.

Recurso/ Capacidad	Importancia	Fortaleza
Alianza proveedor Insumo	10	7
Publicidad	10	3
Consultorio	10	10
Experiencia	10	10
Consulta - Valoración	10	10
Seguimiento	10	10
clínica / quirófano	8	4
profesionales de la salud - apoyo	9	8

Tabla 3.1 Tabla de recursos y capacidades

Una vez se identifican los recursos y capacidades, se califican en una escala de 1 a 10 la importancia y fortaleza; cada recurso y capacidad se relacionan en la figura 3.2 de modo que podamos identificar las fortalezas y debilidades claves del negocio.

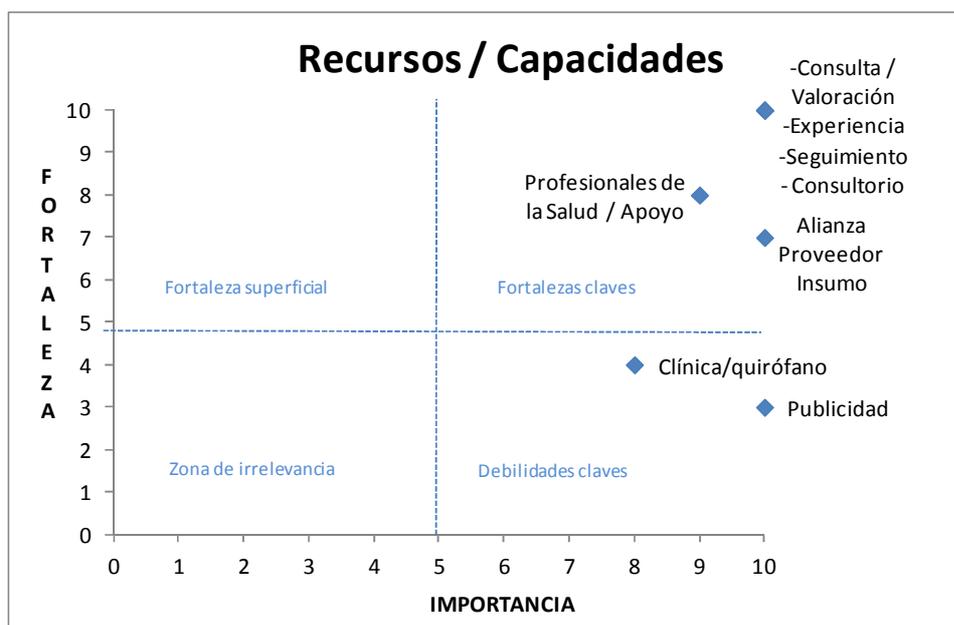


Figura 3.2 Análisis de recursos y capacidades en la práctica

De acuerdo al análisis de fortalezas y capacidades, las fortalezas clave del cirujano plástico Juan Carlos López son: la consulta-valoración, seguimiento y por supuesto su experiencia. Adicionalmente, el hecho de contar con profesionales de apoyo idóneos y alianzas con excelentes proveedores hace que su negocio tenga mayor respaldo.

Una gran debilidad clave es la publicidad pues las pacientes conocen mayormente al cirujano por otras pacientes que se han operado y/o esteticistas con las que se trabaja y poco por redes sociales y/o profesionales u otros medios de publicidad masivos como la radio y televisión. Aunque el cirujano cuenta con su propia página web, las pacientes que se contactan por este medio constituyen el 10% y el costo de las mismas es de \$ 1.500.000 por el diseño y \$ 300.000 de posicionamiento mensual por página. Adicionalmente, no contar con un quirófano

propio se presenta como una debilidad debido a que es un factor que impacta fuertemente los costos de cada procedimiento.

3.3 Análisis financiero

En esta sección se analizará la salud financiera del negocio, teniendo en cuenta sus indicadores de endeudamiento, rentabilidad y crecimiento; los indicadores de liquidez y de actividad no aplican para el negocio del doctor López dado que ningún procedimiento es financiado por él, y sólo cuando recibe el pago total de los procedimientos se realiza la cirugía, y se procede a pagar los servicios contratados como clínica, anesthesiólogo, ayudante de cirugía e implantes.

Adicionalmente, siendo una empresa unipersonal no cuenta con estados financieros consolidados, sólo con datos como ingresos, egresos y crecimiento en ventas.

3.3.1 Indicadores de endeudamiento:

$$\text{Total pasivo / Total activos} = \$ 30.000.000 / \$ 260.000.000 \times 100 = 12\%$$

La participación de los acreedores es del 12%, lo cual no es riesgoso para la empresa; esto es porque la única deuda es la financiación del consultorio y este a su vez es el único activo y patrimonio.

3.3.2 Indicadores de rentabilidad:

Rentabilidad del Patrimonio	Ut. Neta / Patrimonio	69,20%
Margen Operacional de Utilidad	Ut. Operacional / Ventas Netas	30,00%
Margen Bruto de Utilidad	Ut. Bruta / Ventas Netas	91,50%
Margen Neto de Utilidad	Ut. Neta / Ventas Netas	30%

Estos indicadores muestran que los gastos operacionales son los mayores gastos de la empresa, mientras que el costo de ventas es muy bajo comparado con las ventas. La utilidad del 30% muestra un buen margen, como es normal en esta industria. En síntesis, se puede decir que la situación financiera del negocio es saludable y rentable.

3.3.3 Indicadores de Crecimiento:

Número de pacientes operadas en el año 2012: 111

Número de pacientes operas en el año 2013: 119

Porcentaje de crecimiento: 7,2%

Después de verificar los indicadores financieros del cirujano plástico Juan Carlos López, se puede determinar que tiene un negocio rentable y que va en crecimiento. Sin embargo, los costos operativos de su negocio son bastante altos.

3.4 Evaluación de Factores Internos.

La tabla 3.2 es la matriz de resultados internos que nos permitirá evaluar el impacto que cada factor del análisis interno realizado tiene sobre el negocio.

Matriz EFI

Factores internos clave				
Fortalezas	Ponderación	Clasificación	Puntuación Ponderada	
Consultoría y/o Valoración - orientación previa	0,2	9	1,8	
Seguimiento Constante	0,1	9	0,9	
Alianzas efectivas con proveedores	0,1	8	0,8	
Apoyo Profesionales de la salud idóneos	0,1	8	0,8	
Experiencia	0,2	7	1,4	
Debilidades				
Baja inversión en Publicidad	0,2	3	0,6	
70% de cada procedimiento destinado a cubrir costos operativos	0,1	3	0,3	
Total	1		6,6	

Tabla 3.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos

Para la asignación de las ponderaciones, se tuvieron en cuenta la manera en que los factores contribuyen para alcanzar el éxito. Factores como la consulta y la publicidad son vitales para el negocio pues constituyen el acercamiento inicial del cirujano con las pacientes. Igualmente, la experiencia con la que cuente el cirujano es de gran impacto dado que le permitirá a las pacientes tener mayor confianza y definitivamente será un factor diferenciador durante la toma de decisión.

Factores con ponderaciones del 10% también son importantes para garantizar el buen desempeño del cirujano y conservar su buen nombre.

Finalmente, se califica con un 5% el hecho de que los costos operativos de los procedimientos sean altos pues esto ocasiona que el precio final de los mismos se eleve haciendo que muchas pacientes busquen otras alternativas.

Los factores que se clasifican como fortaleza mayor son la consulta, experiencia y seguimiento que se les da a las pacientes. Las fortalezas menores vienen dadas por las alianzas con otros proveedores y el apoyo de profesionales de la salud.

La gran debilidad del cirujano plástico Juan Carlos López se debe a su baja intervención en publicidad y baja difusión de su propuesta de valor lo que hace que no alcance mayor reconocimiento en el mercado.

4. Análisis Competitivo

Con el análisis competitivo se busca identificar a los competidores más cercanos y el líder del mercado de modo que se pueda ver con claridad sus características distintivas. Esta valoración se realizó con base en el conocimiento que el Doctor López tiene del mercado, la trayectoria y la reputación de sus colegas.

Los líderes del mercado son cirujanos reconocidos con clínica propia como:

Corpus & Rostrum: cuenta con más de 20 años de experiencia en el mercado y registran más de 60.000 cirugías exitosas. Además poseen certificación ISO 9001 y son reconocidos como la clínica de mayor tradición de la ciudad. Sus precios se encuentran por encima del promedio del gremio.

Clínica Fiore – Cuenta con más de 15 años de experiencia y se consideran a sí mismos como un centro de belleza y salud. Sus precios se encuentran por encima del promedio del gremio.

Los competidores más cercanos al Dr. López son cirujanos plásticos que cuentan con un consultorio propio en el centro profesional VIDA pero que subcontratan otros servicios como: Anestesiólogo, enfermeras, quirófano, etc.

Cirujano plástico William Murillo: tiene 25 años de experiencia como especialista, sus tarifas son promedio y opera en la Clínica Picasso.

Cirujano plástico Harold Villalobos: Tiene 9 años de experiencia en el mercado, al igual que el anterior sus tarifas son promedio y opera en clínica Santillana.

Ofrece otros procedimientos no invasivos como drenaje linfático, peeling y rejuvenecimiento facial con plasma.

La tabla 4.1 nos muestra los resultados de la evaluación del perfil competitivo del cirujano plástico Juan Carlos López con respecto a la competencia:

Fortaleza / Medición de la fortaleza	Importancia	Juan Carlos López		Corpus & Rostrum		Clínica Fiore		William Murillo		Harold Villalobos	
		FR	FP	FR	FP	FR	FP	FR	FP	FR	FP
Consultoría y/o Valoración - orientación previa	0,2	9	1,8	7	1,4	6	1,2	7	1,4	7	1,4
Seguimiento Constante	0,15	9	1,35	5	0,75	6	0,9	7	1,05	7	1,05
Alianzas efectivas con proveedores	0,1	8	0,8	8	0,8	8	0,8	8	0,8	8	0,8
Apoyo Profesionales de la salud idóneos	0,1	8	0,8	8	0,8	8	0,8	8	0,8	8	0,8
Experiencia	0,2	7	1,4	9	1,8	8	1,6	9	1,8	7	1,4
Baja inversión en Publicidad	0,15	3	0,45	9	1,35	6	0,9	3	0,45	3	0,45
% de cada procedimiento destinado a cubrir costos operativos	0,1	3	0,3	8	0,8	8	0,8	4	0,4	4	0,4
Suma de Ponderaciones	1										
Clasificación de fortaleza general Ponderada			6,9		7,7		7		6,7		6,3

Tabla 4.1 Matriz de evaluación de perfil competitivo

FR: Fortaleza relativa: Puntuaciones dadas por percepciones de pacientes y benchmarking realizado por el Dr. López.

FP: Fortaleza ponderada (1 a 9): Producto entre la importancia y la fortaleza relativa

De acuerdo a la evaluación del perfil competitivo podemos concluir que las mayores fortalezas del cirujano plástico Juan Carlos López vienen dadas por la atención y dedicación que tiene con sus pacientes. Sin embargo, se queda en un tercer lugar debido a su baja inversión en publicidad y baja difusión de su propuesta de valor, así como también los altos costos operativos por procedimiento lo que hace que no sea tan reconocido en el mercado y las pacientes prefieran ir lugares con mayor publicidad como la clínica Corpus & Rostrum y Fiore, así la atención de las mismas no sea la mejor.

Los cirujanos que se encuentran a la par de Juan Carlos López tienen las mismas debilidades en cuanto a publicidad y costos operativos se refiere sin embargo, el seguimiento que hacen a sus pacientes no es tan dedicado y después del primer control no hay citas constantes.

5. Conclusiones del Análisis Estratégico

Luego de hacer la valoración de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas del negocio, se continuará con la formulación de estrategias conducentes a potencializar las fortalezas y las oportunidades y a minimizar las debilidades y amenazas. La tabla 5.1 resume las conclusiones del análisis.

<p>Estrategias Tácticas Acciones</p>	<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> -Consulta/ Valoración -Experiencia -Seguimiento -Alianzas -Apoyo Personal médico 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Altos costos operativos -baja inversión en publicidad
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ↑tasa de cambio crecimiento de la economía ↑cirugías en pacientes hombres regulación sobre la atención en cirugía plástica estética 	<p>Estrategias FO</p> <p>Diseño de servicios que permitan satisfacer las necesidades de los pacientes hombres y elevar el número de consultas de los mismos.</p> <p>Aumento de canales de comunicación para mejorar la actividad de consulta y seguimiento a pacientes extranjeras</p> <p>Alianza con la Sociedad Colombiana de Cirugía Plástica para difundir la nueva regulación de cirujanos avalados para consulta.</p>	<p>Estrategias DO</p> <p>Aumento de publicidad para llegar más al público objetivo.</p> <p>Diseño de publicidad exclusiva para hombres</p>
<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ↑llegada especialistas a Cali Otros procedimientos y clínicas de garaje ↓control sobre precios de proveedores Concentración de competencia en la ciudad de Cali 	<p>Estrategias FA</p> <p>Alianza con la Sociedad Colombiana de Cirugía Plástica u otros cirujanos plásticos avalados para realizar campaña en contra de clínicas de garaje.</p> <p>Enfatizar la experiencia y pertenencia a la Sociedad Colombiana de cirugía plástica en consulta.</p> <p>Aprovechar experiencia y alianzas para diseñar y ofrecer otro tipo de procedimientos complementarios</p>	<p>Estrategias DA</p> <p>Lograr acuerdos con proveedores para lograr disminución de costos por aumento de procedimientos quirúrgicos.</p> <p>Garantizar un presupuesto mensual para publicidad</p>

Tabla 5.1 Matriz DOFA ampliada

Con la ayuda de la matriz DOFA ampliada, se pueden formular estrategias que van encaminadas al fortalecimiento de la imagen del cirujano plástico Juan Carlos López a través de una estrategia de comunicación que divulgue eficazmente su propuesta de valor. Es necesario que se diseñe una estrategia y publicidad y se

escojan los canales adecuados para comunicarse efectivamente con el público objetivo. Igualmente, debe destinarse un presupuesto mensual en publicidad que permita llegar constantemente a las pacientes y de esta manera generar mayor recordación.

Debido al aumento de la competencia local, deben aprovecharse mercados con gran potencial y que no se están atendiendo adecuadamente como lo son el segmento de hombres y pacientes extranjeras. Para esto, es necesario que se fortalezcan alianzas con otras entidades y se diseñen paquetes y/o productos complementarios que satisfagan las necesidades de estos clientes.

Así mismo, se deben realizar alianzas con la Sociedad Colombiana de Cirugía Plástica y otros cirujanos plásticos avalados para lograr mayor concientización en las pacientes sobre el peligro que representan para la salud las clínicas de garaje y la realización de procedimientos de parte de personas no calificadas. De esta manera, se logrará contrarrestar la competencia ilegal y mantener precios justos para los pacientes.

Finalmente, con la creación de la estrategia de comunicación y la atención sobre otros segmentos del mercado no sólo habrá un aumento de las ventas y reconocimiento del cirujano plástico Juan Carlos López sino que le permitirá tener un mayor poder de negociación con sus proveedores y por lo tanto, podrá lograr una disminución de costos.

6. Plan Estratégico

Una vez definidas las estrategias para potencializar las fortalezas y oportunidades y minimizar debilidades y amenazas del negocio, se procede a trazar un plan que enseñe los pasos a seguir a mediano plazo para alcanzar la visión propuesta.

Misión

Nuestra prioridad y máxima filosofía es velar por el bienestar individual de nuestros pacientes, trabajando siempre con ética y responsabilidad.

Brindamos un servicio de asesoría y acompañamiento en el proceso de cambio de imagen y moldeamiento del cuerpo de mujeres y hombres teniendo en cuenta los más altos estándares de calidad, nuevas técnicas y atención personalizada.

Visión

Ser para el año 2020 un cirujano plástico reconocido en el sur occidente colombiano por la calidad de sus procedimientos y la satisfacción de sus pacientes.

Valores

- **Honestidad:** Se refiere a que a cada paciente se le habla con la verdad, en cada procedimiento se utilizan materiales de la mejor calidad y un equipo de trabajo calificado.
- **Excelencia:** Cada paciente se trata con profesionalismo, se presta el mejor servicio posible y se generan relaciones a largo plazo.
- **Idoneidad:** El Doctor Juan Carlos López es un profesional especializado en Cirugía Plástica, calificado para realizar Cirugía Plástica, Estética y Reconstructiva.
- **Respeto:** Ante todo se antepone la vida de las pacientes.

MEGA

- Aumentar el número de procedimientos realizados en 20% anualmente en un plazo de 5 años.

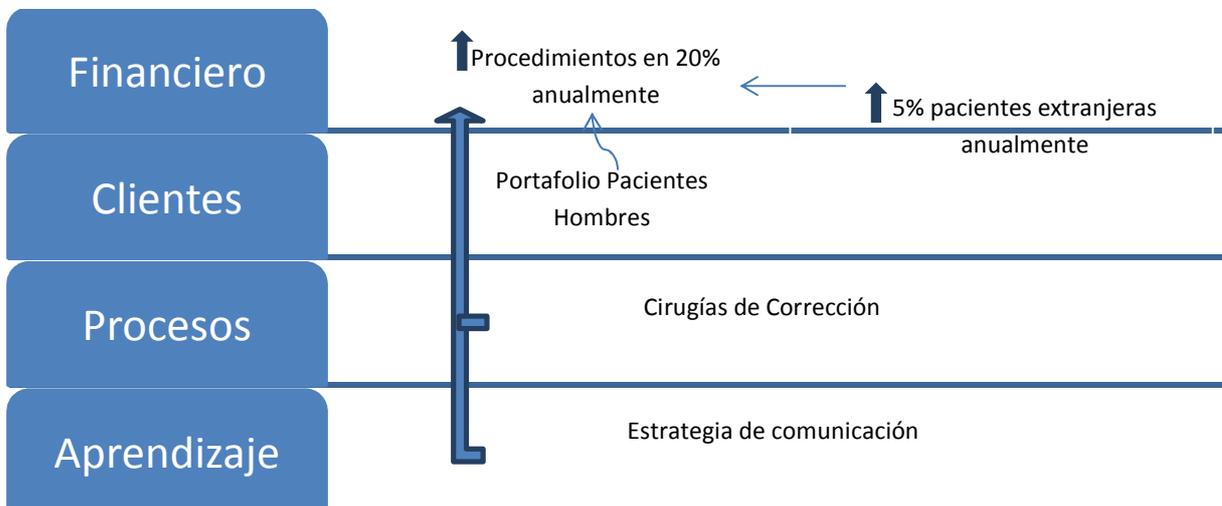
6.1 Objetivos Estratégicos

1. Mantener las cifras de corrección de cirugías en 10%, muy por debajo del promedio del mercado que se encuentra en el 70%.
2. Diseñar estrategia de comunicación para divulgar la propuesta de valor y generar mayor reconocimiento.

3. Incrementar en 5% año el número de pacientes operadas que llegan del exterior.
4. Crear un portafolio que se ajuste a las necesidades del segmento hombres.

6.2 Balanced Scorecard

El siguiente mapa estratégico está basado en los objetivos estratégicos anteriormente planteados y en las estrategias resultantes de la Matriz DOFA ampliada. El mapa estratégico muestra las medidas que deben ser tomadas por el cirujano plástico Juan Carlos López para cumplir con la visión de su negocio, mejorar procesos y satisfacer a sus clientes.



6.3 Tableros de Control

Objetivo: Mantener el porcentaje de las cirugías de corrección					
Acciones	Indicadores	Metas	Costos	Responsable	Iniciativas
Implementar protocolo de revisión de instrumentos y medicamentos justo antes de iniciar cada procedimiento	Cumplimiento del protocolo en cada procedimiento	Sostener los niveles de corrección en 10%		Dr. Juan Carlos López Clínicas	Elaborar protocolo Socializar protocolo con las clínicas en convenio
Asistir a congresos de actualización	# de actualizaciones realizadas en el año	2 al año	\$ 2.500.000	Dr. Juan Carlos López	Suscripciones a revistas especializadas
Realizar seguimiento a los procedimientos post-quirúrgicos: masajes	% de pacientes en seguimiento	100% de las pacientes operadas		Dr. Juan Carlos López y Secretaria	Formato de seguimiento en conjunto con la esteticista

Objetivo: Diseñar estrategia de comunicación para divulgar la propuesta de valor y generar mayor reconocimiento					
Acciones	Indicadores	Metas	Costos	Responsable	Iniciativas
Diseñar estrategia de comunicación para dar a conocer la propuesta de valor	Lanzamiento de la estrategia de comunicación	2015: Primer semestre		Doctor Juan Carlos López y Agencia de publicidad	Reunión con Agencia de Publicidad
Ampliar los canales de comunicación efectivos: Radio Televisión	Nº de pautas al aire para 2015 en radio y televisión	2015: 3 comerciales al día por 20 días al mes en un solo programa de t.v. 2 entrevistas radiales al mes por 5 minutos cada una	Televisión: \$ 2.000.000/ mes Radio: \$ 1.700.000/ mes	Director de mercadeo	Guión comercial atractivo Entrevista planificada de temas puntuales Selección emisora
	% de pacientes que llegan por estos medios	2015: 5% 2016: 7% 2017: 10%			
Fortalecer redes sociales y profesionales	Nº de contactos y seguidores	2014: 100 pacientes 2015: 300 pacientes 2016: 500 pacientes 2017: 800 pacientes		Doctor Juan Carlos López	Abrir cuenta de Facebook Abrir cuenta de Twitter Inscribirse a redes profesionales
Campaña de concientización	Implementación de la campaña	2014: segundo semestre	\$ 600,000	Director de mercadeo	Alianza con la Sociedad Colombiana de Cirugía Plástica (SCCP) o con varios cirujanos y realizar una difusión por diversos medios sobre la importancia de operarse con cirujanos miembros de la SCCP

Objetivo: Portafolio segmento hombres					
Acciones	Indicadores	Metas	Costos	Responsable	Iniciativas
Conocer las necesidades del Target e identificar la mejor estrategia de comunicación	Realizar el Focus Group	Noviembre de 2014	\$ 4.000.000	Agencia de publicidad	Escoger hombres de estratos 4, 5 y 6 con diferentes actividades laborales y diversos estilos de vida
Diseñar la estrategia de comunicación para hombres	Lanzamiento de la estrategia	Primer semestre de 2015	\$ 2.000.000	Director de Mercadeo	

Objetivo: Incremento en 5% el número de pacientes extranjeras operadas					
Acciones	Indicadores	Metas	Costos	Responsable	Iniciativas
Mejorar canal de comunicación Web	# pacientes extranjeras que llegan vía web / # de pacientes operados	2% año a año	\$ 1.000.000 Inversión inicial \$ 800.000 por mes	Director de mercadeo	Página web exclusiva para pacientes extranjeros Paquetes todo incluido para estos pacientes Formulario completo en línea
Incrementar los canales de comunicación	Poner en funcionamiento una línea de atención en Estados Unidos (Magic Jack)	Línea en funcionamiento en el segundo semestre de 2014	US\$30	Director de mercadeo	Popularizar esta línea a través de todas las páginas web del Doctor Juan Carlos López
Convenios con agencias de viaje en el exterior (Estados Unidos y España)	# de agencias en convenio	2015: 2 agencias 2016: 4 agencias 2017: 5 agencias	Comisión pactada con cada agencia de viajes	Director de mercadeo	Escoger ciudades en el exterior Programación de visitas a agencias de viaje
	# de pacientes que llegan por agencia / # de pacientes operados	2% año a año			
Convenios con centros médicos estéticos en el extranjero	# pacientes que llegan por los centros médicos / # pacientes extranjeros	1% año a año	Comisión pactada con cada centro médico	Director de mercadeo	Programación de visitas a centros médicos en el extranjero
	# de centros médicos estéticos en convenio	2015: 1 2016: 1 2017: 2			

Conclusiones y Recomendaciones

La cirugía plástica es un negocio estacional dónde el mayor flujo de pacientes se genera en épocas de vacaciones y de pago de primas para el caso de Colombia, para contrarrestar un poco este fenómeno y los meses dónde el flujo de pacientes disminuye drásticamente, se recomienda afianzar las estrategias para operar pacientes del exterior, e incursionar en los procedimientos no invasivos que no generan incapacidad y que además requieren de varias sesiones para unos resultados óptimos.

Gracias al auge a nivel mundial en los temas de salud, belleza y estética, el Cirujano Plástico Juan Carlos López debe aprovechar el mercado potencial y expandirse en cuanto a servicios ofrecidos, como procedimientos estéticos no invasivos complementarios y suplementarios, con el fin de estar a la vanguardia y lograr así un mayor flujo de pacientes.

Una de las amenazas más grandes de los Cirujanos Plásticos son las cirugías de bajo costo realizadas por personas no calificadas, lo cual ha desencadenado una guerra de precios dónde los Cirujanos Plásticos no pueden ni deben competir; deben buscar estrategias de educación y diferenciación que los mantenga vigentes.

En Cirugía Plástica, es importante escoger muy bien a los proveedores y generar alianzas estratégicas con ellos, desde el anestesiólogo hasta la empresa que vende las fajas a los pacientes, todo esto para brindar seguridad a los pacientes y generar el menor riesgo posible.

Una gran oportunidad para aprovechar es el plan del Gobierno Nacional dónde se promociona a Colombia y en especial a Cali, como la ciudad ideal para el turismo de salud gracias a la buena reputación de los médicos, la tecnología de punta, los excelentes procedimientos, los precios bajos comparados con Estados Unidos y Europa, el clima, la oferta gastronómica y el ambiente que se vive, para ejecutar la estrategia de internacionalización que se propone.

En cuanto a recomendaciones, es clave inicial Implementación de la campaña de concientización a futuros pacientes en el menor tiempo posible, de preferencia con la Sociedad Colombiana de Cirugía Plástica o con los Cirujanos Plásticos que tienen consultorio en Vida Centro Profesional.

Dado que en Cirugía Plástica es de gran importancia disminuir los riesgos, se recomienda a corto plazo que el Doctor Juan Carlos López, genere e implemente los protocolos de seguridad en la clínica, y designe un responsable que certifique que antes de cada procedimiento todos los aparatos e implementos que van a ser utilizados están en excelente estado.

El cirujano Juan Carlos López como empresa, es esquivo en realizar inversiones altas en publicidad, por lo que sugerimos implementar paso a paso cada estrategia propuesta e ir midiendo la efectividad de la misma, posteriormente tomar la decisión de continuar, mejorar o desechar según sea el caso.

En cuanto a las estrategias de comunicación, es de vital importancia definir los segmentos a los cuales se va a llegar para no descalificar la estrategia por utilizar la comunicación incorrecta.

Bibliografía

Cárdenas, M (2014, enero). Documento presentado en la Conferencia Ejecutiva para América Latina, Key Biscayne, en Miami, Florida.

Fenalco, Valle (2012). Información general servicios de salud dirigidos a lo estético. 10 páginas.

Magretta, J (2002). Why business model matter. 8 páginas.

Ministerio de Salud y Protección Social (2013). Resolución 1441 de 2013. Recuperado el 31 de enero de 2014 de <http://www.minsalud.gov.co/Normatividad/Resoluci%C3%B3n%201441%20de%202013.PDF>

Periódico El País (2012). Conozca por qué Cali sigue siendo la capital de la silicona en Colombia. Recuperado el 31 de enero de 2014 de <http://www.elpais.com.co/elpais/cali/noticias/conozca-porque-cali-sigue-siendo-silicona-en-colombia>

Periódico El Universal (2013). En Colombia, más de la mitad de cirugías plásticas son de corrección. Recuperado el 10 de febrero de 2014 de <http://www.eluniversal.com.co/cartagena/vida-sana/en-colombia-mas-de-la-mitad-de-las-cirugias-plasticas-son-de-correccion-124490>

Periódico El Universal (2012). Médicos piden que se reglamente la cirugía plástica estética. Recuperado el 10 de febrero de 2014 de

<http://www.eluniversal.com.co/cartagena/actualidad/medicos-piden-que-se-reglamente-la-cirugia-plastica-estetica-88531>

[Porter, M \(1979\). Análisis de Porter de las cinco fuerzas.](#)

RCN Radio (2014). Cada vez más hombres se practican cirugía plástica en cuello. Recuperado el 30 de enero de 2014, de <http://www.rcnradio.com/noticias/cada-vez-mas-hombres-se-practican-cirugia-plastica-en-cuello-112390>

Revista Dinero (2013). Los Reyes de la cirugía Plástica. Recuperado el 04 de marzo de 2014 de <http://www.dinero.com/pais/articulo/cirugia-plastica-atrae-turistas-hacia-colombia/190137>

Revista Semana (2013). El año económico pinta bien. Recuperado el 30 de enero de 2014, de <http://www.semana.com/economia/articulo/perspectivas-economicas-para-2014/367279-3>.