

La gestión estratégica en una clínica de salud. Estudio de caso

Strategic management in a health clinic. Case study

Gloria Pérez Garmendia^{1*}, Mariana Alejandra Zapata Pérez¹,
Elsy María Bojórquez González¹ y Abel Zapata Dittrich¹

¹*Tecnológico Nacional de México, Instituto Tecnológico de Mérida, Avenida Tecnológico S/N
Km. 4.5 colonia plan de Ayala, CP 97118, Mérida, Yucatán, México.*

**Corresponding author:
gloria.pg@merida.tecnm.mx*

Resumen. La falta de un plan estratégico en las empresas, específicamente en la Clínica médica, impide alcanzar la ventaja competitiva, haciéndola vulnerable ante las amenazas del entorno y no aprovechar las fortalezas que la empresa tiene. Se realizó una intervención a través de matrices de gestión estratégica, como el FODA y la Matriz del perfil competitivo, que permitió hacer un diagnóstico de la situación real de la clínica, y con esta información se proponen estrategias que fueron determinadas a través de una matriz PEYEA, se pasa a la tercera etapa donde se desarrolla un Cuadro de mando de control a través de cuatro perspectivas: finanzas, cliente, procesos y empleados. Determinando el seguimiento de los objetivos estratégicos, indicadores de desempeño, e iniciativas estratégicas.

Palabras Clave: Gestión estratégica, FODA, matriz PEYEA, Cuadro de Mando de Control, estudio de caso.

Abstract. The lack of a strategic plan in companies, specifically in a medical clinic, prevents it from achieving competitive advantage, making it vulnerable to environmental threats and not taking advantage of the strengths that the company has. An intervention was carried out through strategic management matrices, such as the SWOT and the Competitive Profile Matrix, which allowed a diagnosis of the real situation of the clinic, and with this information strategies are proposed that were determined through a PEYEA matrix, the third stage is passed where a Control Scorecard is developed through four

perspectives: finance, customer, processes and employees. Determining the monitoring of strategic objectives, performance indicators, and strategic initiatives

Keywords: Strategic Management, SWOT, PEYEA Matrix, Balance Scorecard, Case Study.

I. INTRODUCCIÓN

Uno de los problemas que se enfrentan las PYMES para mantenerse en el mercado es el desconocimiento de las áreas de oportunidad que se están presentando en su entorno, de tomar acciones ante sus propias debilidades, y ante esta situación presentan acciones correctivas, posiblemente ya demasiado tarde para mantenerse en el mercado. Se presenta un estudio de caso de una pequeña clínica de salud, que inicio sus actividades en 2015, cuenta con 15 empleados, entre médicos, administradores y de mantenimiento, en un municipio que tiene una población 37,804 habitantes. (Secretaría de Economía, 2024). Presenta la necesidad de expandirse en la atención médica y de urgencias, para lo que se determinó desarrollar una propuesta del proceso de gestión estratégica, incluyendo diversas propuestas por diferentes autores para desarrollar estrategias empresariales considerando criterios de sustentabilidad, para obtener ventajas competitivas sostenibles en un entorno cambiante y globalizado, el cual está estructurado en tres partes: la primera se centra propiamente dicho en un diagnóstico, apoyándose en matrices que pueden ayudar a la empresa a conocer sus entornos, tanto interno como externo. Se aplican matriz

de la planeación estratégica como el Análisis FODA, la matriz de perfil competitivo a tres empresas, donde se analizan los factores claves de éxito del sector. (Porter, M., 1993) En la segunda parte se realiza un análisis de las estrategias más adecuadas para la empresa, una vez definida su posición estratégica de la empresa. En esta parte se utiliza la matriz PEYEA, también conocida como Matriz de Perfil Estratégico y evaluación de la situación, es una herramienta de análisis estratégico, utilizada para evaluar la posición competitiva de una empresa en su entorno empresarial. (David, 2013) Se concluye con la tercera etapa con el Balance Scorecard que puede alinear su acción con su estrategia y monitorear el avance de sus objetivos, esta herramienta fue desarrollada por el Dr. Robert S. Kaplan de la Harvard Business School y el Dr. David P. Norton a principios de los años 90. (Sanchez-Vazquez; Velez Elorza, M.L. y Araujo Pinzon, P. junio 2016).

II. METODOLOGÍA

Se presenta una investigación cualitativa, empírica, con un enfoque etnográfico para poder llevar una descripción de las prácticas de la unidad de análisis, en este caso, una clínica médica y se describe a través del método de estudio de caso (Yin, 1994).

La unidad de análisis es una clínica médica, donde se aplicaron diversas matrices de la gestión estratégica, que de acuerdo a David, F.R.(2013) La gestión estratégica es un proceso integral que busca la alineación entre los objetivos de una organización y sus recursos internos y externos, con el fin de lograr ventajas competitivas sostenibles en un entorno dinámico y competitivo.

La unidad de análisis presenta la necesidad de expandirse en la atención médica y de urgencias, para esto fue necesario aplicar un diagnóstico estratégico a través de matrices de planeación estratégica, el FODA, donde los estrategas de la clínica hicieron un análisis de su situación interna (fortalezas y debilidades) así como de su situación externa (oportunidades y amenazas) y posteriormente se hizo el cruzamiento para obtener las estrategias defensivas y ofensivas. Se complementó con una matriz del perfil competitivo con las tres empresas más significativas en su competencia, haciendo un análisis de los factores claves de éxito en el sector. (Porter, M., 1993).

En un segundo momento se formulan las estrategias, para esto es necesario apoyarse de la matriz PEYEA (Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción) que fue desarrollada por Rowe, R. Mason y Dickel, K., que ayudará a determinar cuáles son las estrategias más adecuadas para una organización, esta matriz combina dos marcos de análisis: el análisis de perfil estratégico (PE) y la evaluación de la situación (YEA). Donde el PE, implicará identificar y evaluar los factores clave de éxito en el mercado en el que opera la clínica, estos pueden

incluir la calidad del servicio, la innovación, la distribución, la eficiencia operativa, la marca, entre otros. La YEA, considera la situación tanto de los factores internos como los externos que afectan a la clínica. La matriz resultante ayuda a identificar las áreas en donde la clínica necesita mejorar para aprovechar mejor las oportunidades y mitigar las amenazas, así como también a capitalizar sus fortalezas y abordar sus debilidades.

En la tercera fase se aplicó un BSC (Balance Scorecard) que fue desarrollado por Robert Kaplan y David Norton en 1992. ayuda a comunicar su estrategia traduciéndola en objetivos que dirijan el comportamiento y desempeño, enfocado en la creación de valor, con cuatro perspectivas: financiera, satisfacción de clientes, procesos internos, y perspectiva de aprendizaje y desarrollo.

III. RESULTADOS

Se presentan los resultados del caso de la clínica médica, donde se intervino en el diagnóstico situacional de la gestión estratégica. En la Tabla 1. Matriz de planeación estratégica FODA de la Clínica médica, resultado del análisis con los estrategas de la clínica.

Tabla 1. Matriz de FODA de la clínica médica. Fuente: tomado de la intervención de los estrategas de la clínica.

<p>FORTALEZA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Seguridad instalaciones 2.Incremento servicios 3.Índice rotación personal 4.Costos accesibles 5.Cultura colaborativa 6.Convenios con laboratorios y clínicas 	<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Poco personal 2.Instalaciones poco espaciosas 3.Poca capacitación de nuevo personal 4.Falta de inversión en marketing 5.Base de datos obsoleta.
<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Ubicación de clínica 2.Gobierno impulsa convenios de salud 3.Incremento de la población 	<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Capacidad económica de la población 2.Infraestructura carretera con la capital 3.Incremento de consultorios en comunidad

Con el análisis de los ambientes, internos y externos (Tabla 2) se realizó un cruzamiento para determinar las mejores acciones para aprovechar las fortalezas y determinar la mejor manera de que las debilidades no incidan en el desarrollo de la empresa.

Tabla 2. Matriz de impacto cruzado de los ambientes internos y externos. Fuente: tomado de la intervención de los estrategias de la clínica.

	FORTALEZA	DEBILIDADES
	F1. F2. F3. F4.	D1. D2. D3. D4.
OPORTUNIDADES O1. O2. O3.	F2,F3,O1,O3 Ampliar capacidad de clínica F2,F3,O2 Atención a derechohabientes de gobierno.	D4,O3 Invertir en posicionamiento D4,O1 Invertir en incrementar personal especialista
AMENAZAS A1. A2. A3.	O2,A1 Descuentos a personas con bajos recursos económicos.	D1,A1 Residentes de escuelas de medicina.

Se termina el análisis del ambiente externo con la Matriz del Perfil Competitivo (Tabla 3). Donde se realizaron evaluaciones de los factores críticos a tres clínicas que son la competencia directa, quedando en un segundo lugar en relación con las demás.

Tabla 3. Matriz del Perfil Competitivo. Fuente: tomado de la intervención de los estrategias de la clínica.

	Nuestra clínica		Clínica A		Clínica B		Clínica C		
FCE*	Ponderación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
1	.20	4	.80	3	.60	2	.40	2	.40
2	.10	3	.30	4	.40	3	.30	2	.20
3	.10	2	.20	4	.40	3	.30	3	.30
4	.15	1	.15	4	.60	3	.45	4	.60
5	.15	3	.45	2	.30	1	.15	3	.45
6	.10	3	.30	2	.20	1	.10	3	.30
7	.10	2	.20	3	.30	2	.20	4	.40
8	.10	2	.20	2	.20	1	.10	3	.30
	1		2.6		2.3		2.0		2.9

Factores críticos para el éxito (FCE)*

1. Calidad del servicio médico.
2. Personal con experiencia
3. Resolver dolencias eficientemente
4. Atención médica de t. completo
5. Higiene de instalaciones
6. Convenios laboratorios y clínicas
7. Gestión de personal médico
8. Costos accesibles.

En la segunda fase, se formulan las estrategias más adecuadas de acuerdo con su posición interna y externa con la Matriz PEYEA (Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción), que ayudará a determinar cuales son las estrategias pertinentes para la clínica.

Tabla 4. Matriz PEYEA. Fuente: tomado de la intervención de los estrategias de la clínica.

Posición estratégica interna		Posición estratégica externa	
Fuerza financiera (FF)	Valor	Estabilidad entorno (EE)	Valor
Liquidez	3	Regulación gubernamental	-3
Rentabilidad	4	Estabilidad económica.	-2
Financiamiento	4	Edad promedio	-3
Capital de trabajo	4	Tasa crecimiento población	-5
Riesgos del negocio	5	Prevalencia de enfermedades crónicas	-2
Promedio	4	Promedio	-3
Ventaja competitiva (VC)	Valor	Fuerza de la industria (FI)	Valor
Calidad del servicio	-2	Competencia	5
Reputación	-3	Barreras de entrada	5
Tecnología	-2	Relación con los proveedores	5
Satisfacción del paciente	-2	Disponibilidad suministros	4
Tasa retención de pacientes	-1		
Número de quejas	-1		
Promedio	-1.8	Promedio	4.7

El promedio para la EA es -3.0

El promedio para la VC es -1.8

El promedio para FI es 4.7

El promedio para FF es 4.0

La combinación de estos dos análisis proporciona una visión holística de la situación de la empresa y su posición competitiva. La matriz resultante ayuda a identificar las áreas en las que la empresa necesita mejorar para aprovechar mejor las oportunidades y mitigar las amenazas, así como también a capitalizar sus fortalezas y abordar sus debilidades.

$$x = \text{Ventaja competitiva} + \text{Fuerza de la industria } X = 2.9$$

$$Y = \text{Fuerza financiera} + \text{Estabilidad del entorno } Y = 1.0$$

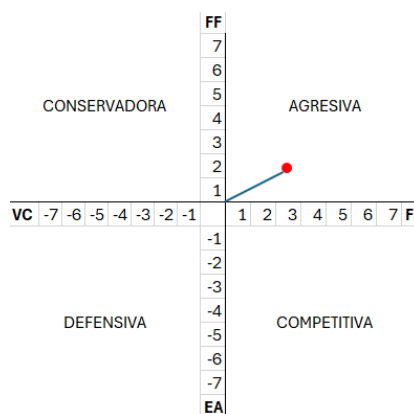


Figura. 1 Ubicación de las coordenadas en la Matriz PEYEA. Fuente: Información en base a la matriz PEYEA (Tabla 4) para posicionar la estrategia.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la matriz PEYEA, la empresa analizada, se ubica en el cuadrante

agresivo (Figura 1) en cuanto a su vector direccional. Esto significa que la empresa está en excelentes condiciones para utilizar sus fortalezas internas con el propósito de aprovechar las oportunidades externas, superar las debilidades internas y evitar las amenazas externas, ya que la fuerza de la industria es el factor dominante y su fuerza financiera también.

Las estrategias agresivas que se podrían utilizar para esta empresa son: integración horizontal, hacia adelante, hacia atrás. Incurción de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto, diversificación (relacionada o no relacionada).

En la tercera fase se implementó el BSC (Balance Scorecard) es una herramienta que permite monitorear el avance de los objetivos estratégicos de la clínica médica la decisión de poner en práctica, se desarrolló el mapa estratégico de la clínica con cuatro perspectivas interrelacionadas, como se ve en la figura 2. Perspectiva financiera, perspectiva de clientes, perspectiva de procesos y perspectiva de empleados.

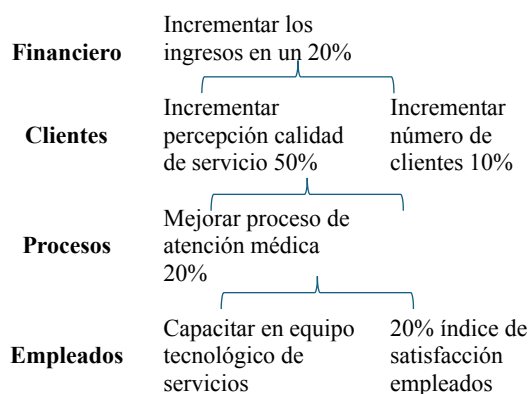


Figura 2. Mapa estratégico de la empresa de servicios.
Fuente: Análisis con los estrategias de la clínica médica.

Posteriormente se desarrollaron indicadores para cada objetivo estratégico, con indicadores de desempeño con una medida cuantitativa o cualitativa, se definieron metas específicas y mesurables para cada indicador, donde se estableció un punto de referencia para evaluar su rendimiento y por último se propusieron acciones correctivas que ayudarán a dar un seguimiento y revisión periódica del desempeño del objetivo estratégico.

En la perspectiva de empleados, para medir el objetivo de capacitar en equipo tecnológico de servicio a los empleados, se determinaron ocho indicadores

Tabla 5. Indicadores de perspectiva de empleados del BSC. Fuente: Hey, A (2024) Principales indicadores de rendimiento (KPI) para la formación y el desarrollo.

Tasa de participación	Mide el porcentaje de empleados que asisten a los programas de capacitación en relación con el total de empleados elegibles.
Tasa de finalización	Indica el porcentaje de empleados que completan los cursos de capacitación en comparación con los que los inician
Evaluación de conocimiento	Utiliza pruebas antes y después de la capacitación para medir el aumento en el conocimiento y habilidades de los empleados
Aplicación del conocimiento	Evalúa cómo los empleados aplican lo aprendido en su trabajo diario. Esto puede medirse a través de encuestas, entrevistas o evaluaciones de desempeño
Retorno de inversión	Calcula el beneficio económico obtenido en relación con el costo de la capacitación. Esto puede incluir mejoras en la productividad, reducción de errores y otros beneficios tangibles
Satisfacción de los empleados	Mide la satisfacción de los empleados con los programas de capacitación a través de encuestas de feedback
Tasa de retención de empleados	Observa si hay una correlación entre la capacitación y la retención de empleados, ya que una buena capacitación puede aumentar la satisfacción laboral y reducir la rotación
Tiempo de implementación	Mide el tiempo que tardan los empleados en aplicar lo aprendido en su trabajo después de la capacitación

A estos indicadores se determina la unidad de medida, la meta, la frecuencia de medición y los niveles de alcance, como óptimo, tolerable y deficiente y el responsable del indicador.

IV. DISCUSIÓN

El caso de la clínica médica se le aplicaron diversas matrices de acuerdo con los teóricos David, Fred R, Drucker, P, Kaplan y Norton, (2001). Los resultados se interpretan como la necesidad de tener un diagnóstico objetivo de su entorno interno y externo, donde se identificó que tiene fortalezas y oportunidades que aprovechar como el trabajo colaborativo del personal, la ubicación y el crecimiento de la población.

Se encuentran en una posición bastante fuerte en relación con sus competidores, aunque no son la opción más fuerte.

La clínica se encuentra en una posición para desarrollar estrategias agresivas, estas pueden ser integración horizontal, hacia adelante, hacia atrás, incurción de mercado y desarrollo del servicio.

La herramienta del BSC, le dará mayor control sobre las decisiones que tome para desarrollarse, teniendo en cuenta las metas a alcanzar por cada objetivo estratégico. Esta herramienta ayudará a tomar decisiones de modificaciones en el camino antes que sea demasiado tarde para mantener una ventaja competitiva en el mercado.

V. CONCLUSIONES

El estudio de caso de la clínica se puede replicar a otras Pymes que requieren tener un diagnóstico situacional tanto interno como externo para determinar las estrategias que le ayudaran a tener una ventaja competitiva en relación con la competencia. Así también el control del seguimiento de los objetivos a través de los indicadores, todo esto para tomar decisiones basadas en datos reales que desarrolla la PYME.

REFERENCIAS

David, F.R. (2013) Conceptos de administración estratégica- Pearson.

Porter, M (1993). Ventaja Competitiva, Creación y Sostenimiento de un desempeño superior. Continental.

Hey, A. (septiembre 2024). Principales indicadores de rendimiento (KPI) para la formación y el desarrollo.

<https://www.coursebox.ai/es/blog/key-performance-indicators-kpis-for-training-and-development>

Sánchez-Vázquez; Vélez Elorza, M.L. y Araujo Pinzón, P. (junio 2016). Balance Scorecard para emprendedores: desde el modelo canvas al cuadro de mando integral. Revista Facultad de Ciencias Económicas. Vol. XXIV (1) pp.37-47. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90943602004>

Secretaria de Economía. (2024). Población municipios de Yucatán. <https://www.economia.gob.mx/>

Yin, R K. (2009), Case Study Research. London: Sage.