

**PLAN DE MERCADEO PARA EL AREA DE “CIRUGIA Y ENDOSCOPIA” EN  
CIRUGIA LAPAROSCOPICA DE ALTA COMPLEJIDAD HOSPITAL  
UNIVERSITARIO SAN JOSE DE POPAYAN ESE JUNIO DE 2013 A JUNIO DE  
2014**



DIANA CAROLINA SALAS CARDONA

UNIVERSIDAD DEL CAUCA  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
POPAYÁN  
2013

**PLAN DE MERCADEO PARA EL AREA DE “CIRUGIA Y ENDOSCOPIA” EN  
CIRUGIA LAPAROSCOPICA DE ALTA COMPLEJIDAD HOSPITAL  
UNIVERSITARIO SAN JOSE DE POPAYAN ESE JUNIO DE 2013 A JUNIO DE  
2014**



**DIANA CAROLINA SALAS CARDONA**  
Informe final de pasantía para optar al título de  
**Administrador de Empresas**

ASESORA ACADÉMICA:  
**YENNI ANGÉLICA CONDE**

ASESOR EMPRESARIAL:  
**MD. HECTOR SARMIENTO**  
Jefe oficina asesora de planeación  
**Hospital Universitario San José de Popayán ESE**

UNIVERSIDAD DEL CAUCA  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
POPAYÁN  
2013

**Nota de aceptación:**

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

-----

**Jurado**

-----

**Jurado**

**Popayán, Mayo de 2013**

## **AGRADECIMIENTOS**

La realización de este trabajo se logro gracias a la colaboración y apoyo del Médico Héctor Sarmiento, actual jefe de la Oficina Asesora de Planeación del Hospital Universitario San José de Popayán ESE; a los Enfermeros Omar Solano y Felipe Muñoz; a la Ingeniera Sandra Montilla; al Comunicador Social Felipe Bedoya y a la Auxiliar Administrativa Socorro Vivas.

A la docente Yenni Angélica Conde Cardona, por ser un apoyo profesional y personal, tan necesarios para culminar exitosamente el presente trabajo.

Al especialista Juan Pablo López; al médico Jairo Valencia y demás funcionarios del Hospital Universitario San José de Popayán ESE, quienes con su apoyo y conocimiento contribuyeron a la realización de este trabajo.

## TABLA DE CONTENIDO

|  | <b>Pág.</b> |
|--|-------------|
| INTRODUCCIÓN   | 10          |
| 1. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL                                    | 11          |
| 1.1 Reseña Histórica   | 11          |
| 1.2 Objetivos del área   | 12          |
| 1.2.1 Objetivo general   | 12          |
| 1.2.2 Objetivos específicos                                      | 12          |
| 1.3 Misión   | 12          |
| 1.4 Visión   | 12          |
| 1.5 Principios   | 13          |
| 1.6 Políticas  | 13          |
| 1.7 Imperativos  | 13          |
| 1.8 Personal   | 14          |
| 1.9 Funciones del personal                                       | 16          |
| 1.10 Clientes institucionales                                    | 17          |
| 1.11 Procesos y protocolos                                       | 18          |
| 1.12 Participación del área en los ingresos generales            | 18          |
| 1.13 Procedimientos realizados en el área                        | 18          |
| 1.14 Portafolio de servicios de cirugía laparoscópica            | 18          |
| 1.14.1 Cirugía bariátrica  | 19          |
| 1.14.2 Cirugía Gastrointestinal, Órgano Solido y Pared Abdominal | 19          |
| 1.14.3 Procedimientos en Tórax                                   | 19          |
| 1.14.4 Procedimientos Ginecológicos                              | 19          |
| 1.15 Tecnología e inventario                                     | 20          |
| 1.15.1 Equipos quirúrgicos                                       | 20          |
| 1.15.2 Alquiler de equipos de cirugía                            | 20          |
| 1.16 Capacidad instalada/capacidad utilizada                     | 21          |
| 1.17 Sistemas de información                                     | 21          |
| 1.17.1 Pronostico de ventas (cirugías)                           | 21          |
| 1.17.2 Objetivos y metas   | 21          |
| 1.17.3 Información actualizada sobre pacientes                   | 21          |
| 1.17.4 Información actualizada sobre la competencia              | 21          |
| 1.17.5 Auditoria al cliente                                      | 21          |
| 1.17.6 Métodos de análisis y procesamiento de la información     | 22          |
| 2. ANALISIS INTERNO  | 22          |
| 2.1 Objetivo general   | 23          |
| 2.2 Objetivos específicos  | 23          |

|  |    |
|--|----|
| 2.3 Misión Propuesta   | 23 |
| 2.4 Visión propuesta   | 23 |
| 2.5 Principios   | 24 |
| 2.6 Políticas  | 24 |
| 2.7 Personal   | 25 |
| 2.8 Organigrama  | 25 |
| 2.9 Tecnología e inventario  | 25 |
| 2.10 Capacidad instalada/ capacidad utilizada  | 26 |
| 2.11 Calidad del servicio  | 26 |
| 3. MATRIZ EFI  | 26 |
| 4. ANALISIS EXTERNO  | 28 |
| 4.1 Análisis del macroentorno  | 28 |
| 4.1.1 Entorno social y cultural  | 28 |
| 4.1.1.1 Nivel de escolaridad, empleo y desempleo   | 29 |
| 4.1.1.2 Entorno Tecnológico  | 30 |
| 4.1.1.3 Entorno político legal   | 31 |
| 4.1.1.4 Entorno económico  | 32 |
| 4.2 ANALISIS DEL COMPORTAMIENTO DE LOS CLIENTES<br>INSTITUCIONALES EN LA CONTRATACION DE LOS SERVICIOS DE<br>CIRUGIA LAPAROSCOPICA DE ALTA COMPLEJIDAD | 33 |
| 4.3 ANALISIS DEL MICROAMBIENTE EXTERNO   | 35 |
| 4.3.1 Segmentación del Mercado   | 35 |
| 4.3.2 Auditoría externa dirigida a los clientes institucionales  | 35 |
| 4.3.2.1 Objetivo general   | 35 |
| 4.3.2.2 Objetivos específicos  | 35 |
| 4.3.2.3 Ficha técnica  | 36 |
| 4.3.3 Análisis de la auditoría externa dirigida a los clientes<br>institucionales  | 36 |
| 4.3.4 Análisis de la competencia   | 37 |
| 4.3.4.1 Centro Médico Imbanaco   | 38 |
| 4.3.4.2 Fundación Valle del Lili   | 39 |
| 4.3.4.3 Clínica La Estancia  | 40 |
| 5. MATRIZ EFE  | 42 |
| 6. MATRIZ DOFA   | 44 |
| 7. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DEL PLAN DE MERCADEO  | 45 |
| 7.1 Objetivo general   | 45 |
| 7.2 Objetivos específicos  | 45 |
| 8. ESTRATEGIAS DEL MARKETING MIX   | 46 |

|  |    |
|--|----|
| 8.1 Estrategias de servicio                  | 46 |
| 8.2 Estrategia de precio                     | 46 |
| 8.3 Estrategia de plaza o distribución       | 46 |
| 8.4 Estrategia de promoción o comunicaciones | 46 |
| 8.5 Estrategia de personal                   | 46 |
| 8.6 Estrategia de evidencia física           | 46 |
| 8.7 Estrategia de procesos                   | 46 |
| 9. PLAN OPERATIVO                            | 47 |
| 10. PRESUPUESTO                              | 60 |
| 11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES           | 61 |
| 11.1 Conclusiones                            | 61 |
| 11.2 Recomendaciones                         | 62 |
| BIBLIOGRAFÍA                                 | 63 |
| ANEXOS                                       | 64 |

## LISTA DE TABLAS

|   | <b>Pág.</b> |
|---|-------------|
| Tabla 1: Personal “Cirugía y endoscopia”          | 14          |
| Tabla 2: Matriz EFI                               | 27          |
| Tabla 3: Nivel de escolaridad, empleo y desempleo | 29          |
| Tabla 4: Comportamiento clientes institucionales  | 34          |
| Tabla 5: Equipos Clínica La Estancia              | 41          |
| Tabla 6: Especialistas Clínica La Estancia        | 41          |
| Tabla 7: Matriz EFE                               | 43          |
| Tabla 8: Matriz DOFA                              | 44          |
| Tabla 9: Resumen de actividades del Marketing Mix | 47          |

## LISTA DE GRAFICOS

Grafico 1: Propuesta de Organigrama

**Pág.**  
24

## **INTRODUCCIÓN**

La construcción de planes operativos efectivos permite a las organizaciones afrontar con éxito los cambios que se presenten en su medio ambiente externo, orientando de manera eficiente los recursos disponibles para el logro de los objetivos de mercado. En este orden de ideas y ante la necesidad de establecer estrategias efectivas basadas en las fortalezas y debilidades internas, y las oportunidades y amenazas externas, aparece el plan de mercadeo como guía para que las organizaciones determinen las respectivas actividades y acciones a ejecutar que les permitan ser competitivos en el mercado en que operan.

El portafolio de servicios del Hospital Universitario San José de Popayán ESE incluye los servicios de cirugía laparoscópica de alta complejidad. Este tipo de procedimientos, además de traer consigo grandes beneficios a los pacientes en cuanto a minimización de riesgos quirúrgicos y rápido reintegro a la vida cotidiana, representan para la institución una importante fuente de ingresos, por lo que es necesario darlos a conocer a nivel local y regional con el fin de captar mayor número de clientes y evitar su migración a otras instituciones donde se oferten este tipo de servicios. De acuerdo con lo anterior, se requiere desarrollar un plan de mercadeo que sirva como herramienta para conocer y potencializar las fortalezas y oportunidades que tenga la institución, además de contrarrestar las debilidades y amenazas detectadas, logrando así alcanzar el posicionamiento regional en el mercado de la cirugía laparoscópica de alta complejidad.

## **1. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL ÁREA DE “CIRUGÍA Y ENDOSCOPIA” EN LOS SERVICIOS DE CIRUGÍA LAPAROSCÓPICA DE ALTA COMPLEJIDAD DEL HOSPITAL UNIVERSITARIO SAN JOSÉ DE POPAYÁN E.S.E**

Para la elaboración del análisis interno era pertinente conocer los aspectos internos del área de “Cirugía y endoscopia” como objetivos generales, objetivos específicos, misión, visión, principios, políticas y organigrama, con el fin de obtener información del área.

Se encontraron algunas falencias en la misión, la visión y los objetivos, además de la inexistencia de un organigrama para el área, razón por lo cual, junto con las directivas del hospital, se logro realizar una nueva propuesta para cada punto, las cuales se presentan más adelante.

En algunos de los ítems a evaluar se consideró importante evaluarlos también en *Cirugía Laparoscópica Del Cauca S.A.S*, aliado estratégico del Hospital Universitario San José y con quien realiza actualmente los procedimientos laparoscópicos de alta complejidad en las instalaciones del hospital.

### **1.1 Reseña histórica**

Por los años 50 se construyeron los quirófanos del hospital en el cuarto piso que posteriormente y antes de finalizar la reconstrucción de los años 80 se instalaron en el segundo piso de la institución donde operan actualmente. Existían en aquel entonces 11 quirófanos, de los cuales 3 se dispusieron para la instalación de un angiógrafo. Adicional a estos quirófanos había otros 3 ubicados en el área de ginecobstetricia, 2 de estos destinados a salas de parto y 1 que finalmente fue destinado a otro fin. El área de endoscopia funciona donde están ubicadas actualmente las oficinas del área administrativa en el primer piso antes de ser trasladada al segundo piso en los años 80 cuando se termino la remodelación del hospital.

El 23 de febrero de 2012 se firma el contrato entre el Hospital Universitario San José ESE y “*Cirugía Laparoscópica del Cauca S.A.S*” para la realización de cirugías laparoscopias de alta complejidad y el día viernes 6 de abril de 2012, el medico y especialista Juan Pablo López realiza la presentación de “*Cirugía Laparoscópica del Cauca SAS*” ante el personal de la institución.

## **1.2 Objetivos del área de “Cirugía y endoscopia” del Hospital Universitario San José de Popayán ESE**

### **1.2.1 Objetivo general**

Brindar atención integral a los usuarios del servicio de cirugía desarrollando estrategias de mejoramiento continuo siempre en la búsqueda de la excelencia.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Promover el desarrollo del talento humano a través de programas de entrenamiento y actualización.
- Buscar el fortalecimiento continuo del servicio de cirugía con los protocolos y procesos establecidos.
- Implementar un sistema eficiente de facturación de los servicios de cirugía y recuperación como medida para mejorar la rentabilidad.
- Establecer un sistema de costos que posibiliten la evaluación de la rentabilidad del servicio.

## **1.3 Misión.**

**Definición:** “La misión es una declaración duradera de objetivos que distinguen a una organización de otras similares. Es un compendio de la razón de ser de una empresa. Muestra una visión a largo plazo de una organización, en términos de lo que quiere ser y a quien desea servir. Describe el propósito, los clientes, los productos o servicios, los mercados, la filosofía y la tecnología básica de una empresa.”<sup>1</sup>

**Misión del área de cirugía del Hospital Universitario San José:** “Contribuir al mejoramiento de la salud de la población en el departamento del Cauca, mediante la prestación de servicios especializados quirúrgicos y endoscópicos, con garantía de calidad, atención humanizada y apoyo a procesos de docencia e investigación, generando sostenibilidad y responsabilidad social.”

## **1.4 Visión**

**Definición:** La visión señala el camino que permite a la alta gerencia establecer rumbos para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro. “Es una declaración amplia y suficiente de donde quiere estar la empresa dentro de 3 o 5 años. No debe expresarse en números, debe ser comprometedor y motivante de

---

<sup>1</sup> DAVID, Fred. Gerencia estratégica. Legis Editores Serie Empresarial. Bogotá.1989

tal manera que estimule y promueva la pertenencia de todos los miembros de la organización”<sup>2</sup>.

**Visión del área de cirugía del Hospital Universitario San José:** “En el 2015 ser líderes en el modelo de atención médico quirúrgico que incluya atención pre, trans y postquirúrgica, en todas sus fases, con la orientación y funcionamiento de los servicios de manejo del dolor, terapia respiratoria y cuidado crítico, con proyección como los pioneros de las cirugías del suroccidente colombiano, reconocidos a nivel nacional por nuestro trabajo y por la generación de recursos financieros como soporte económico para nuestra entidad.”

### **1.5 Principios**

- Calidez
- Honestidad
- Compromiso
- Excelencia
- Trabajo en equipo
- Oportunidad

### **1.6 Políticas**

- Desarrollo del proceso de motivación dirigido al talento humano para incrementar el sentido de identidad y pertenencia al servicio.
- Fomento del trabajo en equipo para el cumplimiento de las actividades que se desarrollan en el servicio.
- Fomento del respeto y cumplimiento de los principios científicos y normas administrativas.

### **1.7 Imperativos**

- Sostenibilidad
- Crecimiento
- Posicionamiento
- Servicios con garantía de la calidad
- Fortalecimiento de la unidad

(Competencias del personal, estructura organizacional, sistemas de información, desarrollo de procesos, desarrollo tecnológico)

---

<sup>2</sup> SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica: Planeación y Gestión. Séptima Edición. Bogotá: 3R Editores, 2000, p. 31.

## 1.8 Personal

• **Selección:** Actualmente el Hospital no puede realizar nombramientos debido al compromiso adquirido por ley 550 de 2002 que evito su liquidación. Debido a esto las contrataciones se hacen a través de empresas cooperativas, asociaciones y sindicatos. Para la contratación y selección se identifica la necesidad a satisfacer, se establece un número de horas y condiciones en el contrato. Los contratos realizados entre este tipo de entidades y el hospital no son de exclusividad con la institución.

**Tabla 1. Personal “Cirugía y endoscopia”**

| Cargo                    | Número de personas |
|--------------------------|--------------------|
| Gestor UEN               | 1                  |
| Auxiliar administrativa  | 1                  |
| Medico general           | 2                  |
| Auxiliar de enfermería   | 20                 |
| Auxiliar área salud      | 2                  |
| Enfermeros               | 6                  |
| Técnico de mantenimiento | 1                  |
| Cirujano Endoscopia      | 2                  |
| Cirujano Mama            | 1                  |
| cirujano Vascular        | 2                  |
| cirujano General         | 5                  |
| cirujano Pediatra        | 2                  |
| cirujano Proctólogo      | 1                  |
| Internista Endoscopia    | 1                  |
| Gastroenterólogo         | 1                  |
| Auxiliar asistencial     | 15                 |

| Cargo                 | Número de personas |
|-----------------------|--------------------|
| Instrumentadora       | 9                  |
| Anestesiólogo         | 12                 |
| Oftalmólogo           | 3                  |
| Urólogo               | 4                  |
| Otorrino              | 3                  |
| Neurocirujano         | 2                  |
| Cirujano maxilofacial | 1                  |
| Cirujano Plástico     | 5                  |
| Ginecoobstetra        | 7                  |
| Traumatólogo          | 7                  |

*Fuente: Área de “Cirugía y endoscopia” HUSJ*

• **Inducción:** El área de salud ocupacional es la encargada de dar la inducción a cada trabajador vinculado. En el manual de inducción del Hospital Universitario San José se socializan diferentes temas importantes a tener en cuenta tales como: Reseña histórica, imagen corporativa, planeación estratégica (misión, visión, políticas de calidad, objetivos de calidad, portafolio de servicios), estructura orgánica, código de ética, prestaciones sociales, prestaciones sociales a cargo del empleador, prestaciones sociales a cargo del trabajador, sistema de seguridad social, obligaciones del empleador derivadas del sistema general de riesgos profesionales, obligaciones del trabajador derivadas del sistema general de riesgos profesionales, derecho de acceso a la información, clasificación de la información, riesgos ocupacionales para el personal asistencial administrativo, riesgos en el Hospital Universitario San José, manual de bioseguridad del Hospital Universitario San José, manuales y protocolos institucionales, protocolo de atención de accidente de trabajo o riesgo biológico, manejo de residuos, plan de evacuación de emergencia, evaluación final.

El sistema de capacitaciones, incentivos y sanciones para el personal de planta del hospital están consignados en las oficinas de *“Talento humano”* y *“Control interno disciplinario”* de la institución. Para el caso de los contratistas, cada cooperativa tiene un programa propio de capacitaciones, incentivos y sanciones.

El grupo de trabajo de *Cirugía Laparoscópica del Cauca S.A.S* está conformado por:

**Juan Pablo López campo:** Cirujano Laparoscopista Avanzado  
Unicauca - Universidad CES de Medellín.

**Jesús Eduardo Díaz Realpe:** Cirujano Gastroenterólogo.  
Unicauca - FUCS de Bogotá.

**Liliana Sánchez Quijano:** Anestesióloga  
Unicauca

**Orlando Florez Victoria:** Ginecólogo Laparoscopista  
Unicauca - Universidad CES de Medellín.

### **1.9 Funciones del personal**

En el Hospital Universitario San José trabajan alrededor de 1.203 personas, de las cuales 225 son de planta, los demás son contratistas vinculados a través de las diferentes empresas cooperativas y asociaciones con convenio vigente en la institución. En el área de talento humano se encuentran descritos los perfiles y funciones del personal de planta mientras que los de los contratistas están especificados en cada contrato. Para el área de quirófano se tienen las siguientes descripciones de cargo:

#### *Planta*

- Enfermero
- Auxiliar administrativo
- Auxiliar área salud

#### *Contratistas*

- Médico general
- Médico especialista
- Auxiliar de enfermería
- Auxiliar asistencial
- Instrumentadores
- Técnico mantenimiento

### **1.10 Clientes institucionales vinculados al Hospital Universitario San José de Popayán ESE**

1. Comfenalco Valle E.P.S.
2. Coomeva E.P.S.
3. EPS Sanitas
4. Nueva E.P.S.
5. I.P.S. Nueva Popayán U.T.
6. EPS S.O.S.
7. Saludcoop E.P.S.
8. Asociación Indígena del Cauca AIC
9. Asociación Mutual la Esperanza ASMET
10. Emssanar
11. Salud Cóndor E.P.S.
12. Mallamas EPS- I
13. Selva Salud EPS
14. Caprecrom
15. Salud Vida S.A
16. Secretaria Departamental de Salud del Cauca
17. Ministerio de protección Social
18. Dumian Medical SAS
19. Codemed SAS
20. Cosmitet Ltda.
21. Batallón
22. Policia Nacional
23. Pro familia
24. Biorenal
25. Colsanitas Med.
26. Dinámica IPS
27. Habitasalud
28. Clínica Palmares
29. Positiva ARP
30. RTS Limitada

31. Servicio Nacional de Aprendizaje SENA

32. Unidad de Salud Universidad del Cauca

### **1.11 Procesos y protocolos para el área “Cirugía y endoscopia” del Hospital Universitario San José de Popayán ESE**

El proceso de elaboración de Protocolos y Procesos para el área de “*Cirugía y Endoscopia*” inicia con el planteamiento del jefe encargado de área quien constituye el documento que luego pasa la oficina de planeación, ahí se revisa y codifica y, posteriormente, pasa a gerencia, aquí el gerente le da el aval y lo institucionaliza. En este sentido, el área se encuentra cubierta con procesos y protocolos en relación a la calidad, quirófano y procedimientos realizados en el mismo.

### **1.12 Participación del área de “cirugía y endoscopia” en los ingresos generales del Hospital Universitario San José de Popayán ESE**

Para el año 2012, el área de “Cirugía y laparoscopia” del Hospital Universitario San José, aportó un 40.89% al total de ingresos del hospital.

### **1.13 Procedimientos realizados en el área de “Cirugía y endoscopia” del Hospital Universitario san José de Popayán ESE**

Para el segundo periodo del 2012 el señor Luis Felipe Muñoz Hurtado (Funcionario de Planeación) con ayuda del área de facturación realizó la actualización del portafolio de servicios en la que se concluyó que para el área de “Quirófanos”, dadas las condiciones del hospital en infraestructura, personal y equipos, se pueden realizar 2040 procedimientos quirúrgicos en las diferentes especialidades.

El portafolio de servicios que constituyó *Cirugía Laparoscópica del Cauca S.A.S* junto con el Hospital Universitario San José ESE incluye 44 procedimientos en procedimientos quirúrgicos laparoscópicos de alto nivel.

### **1.14 Portafolio de servicios de cirugía laparoscópica**

Consulta de Cirugía Mínimamente Invasiva.  
Manejo de la Obesidad Mórbida.

#### **1.14.1 Cirugía Bariátrica.**

- Tubulización Gástrica (Manga o Sleeve)
- Bypass Gástrico
- Derivación Bilio-pancreática
- Cirugía de Revisión

#### **1.14.2 Cirugía Gastrointestinal, Órgano Sólido y Pared Abdominal**

- Cirugía Antirreflujo.
- Herniografía Hiatal y Diafragmática
- Corrección de Hernias Internas.
- Esofagectomía- ascenso gástrico
- Gastrectomía parcial o total por patologías benignas o malignas.
- Gastrostomía, Enterostomía y Colostomía.
- Miotomía de Héller para acalásias.
- Colectomía y exploración de vías biliares transcísticas y transcoledociana.
- Esplenectomía.
- Liberación de Adherencias.
- Laparoscopia Diagnóstica.
- Biopsia por Laparoscopia.
- Adrenalectomía.
- Marsupialización de quistes hepáticos.
- Apendicetomía por laparoscopia.
- Recesión de Intestino delgado por patología benigna o maligna.
- Derivaciones Gastrointestinales.
- Pancreatomía distal.
- Manejo de quistes mesentéricos y tumores peritoneales.
- Colectomía Total o Hemicolectomías por patología benigna o maligna.
- Manejo de Patologías inflamatorias intra abdominales (Úlcera Péptica Perforada, Diverticulitis Complicadas).
- Hernioplastia Inguinal y ventral con malla.
- Manejo de divertículos esofágicos e intestinales.

#### **1.14.3 Procedimientos en Tórax**

- Toracoscopía Diagnóstica y Terapéutica.
- Simpatectomías torácicas por Hiperhidrosis.
- Biopsia Pleural y pulmonar vía toracoscopia.

#### **1.14.4 Procedimientos Ginecológicos**

- Laparoscopia diagnóstica
- Ligadura de trompas
- Cistectomía de ovario

- Resección de quistes para ováricos
- Liberación de adherencias
- Manejo de endometriosis I,II,III y IV
- Salpinguectomía unilateral o bilateral
- Oforectomía unilateral o bilateral
- Salpingo - oforectomía unilateral o bilateral
- Salpingo - ovariolisis
- Recanalización tubárica post ligadura
- Extracción de DIU intraperitoneal
- Cromo-tubación (prueba de permeabilidad tubárica)
- Miomectomía única o múltiple por laparoscopia
- Histerectomía total por laparoscopia (HLT)
- Histeropexia
- Histeroscopia diagnóstica
- Miomectomía por histeroscopia
- Resección de pólipos endometriales por histeroscopia
- Resección de tabiques uterinos por histeroscopia
- Resección de sinequias uterinas por histeroscopia
- Extracción de cuerpos extraños intrauterinos por histeroscopia
- Vaginoscopia en niñas o pacientes vírgenes

### **1.15 Tecnología e inventario del área de “Cirugía y endoscopia” del Hospital universitario san José de Popayán ESE**

**1.15.1 Equipos quirúrgicos:** El hospital cuenta con los equipos e insumos necesarios para la realización de procedimientos quirúrgicos de primer, segundo y tercer nivel. Los equipos que son propiedad del hospital se encuentran en óptimas condiciones.

**1.15.2 Alquiler de equipos de cirugía:** se lleva a cabo mediante *leasing* (arrendamiento con opción de compra) después de identificar la necesidad a satisfacer y posterior publicación vía Web donde se evalúa la oferta más conveniente para la institución, tanto por calidad como por presupuesto disponible. En el año 2012 fue la primera vez que se realizó este tipo de contratación de equipos para dotar una sala completa de cirugía.

*Cirugía Laparoscópica del Cauca S.A.S* invirtió en equipos de última generación y de alta calidad para la realización de los procedimientos laparoscópicos de alta complejidad. Estos permanecen en las instalaciones del hospital y son:

- Torre de Laparoscopia Stryker de alta definición.
- Plataforma de energía Forcé triad con modalidad Ligasure, bipolar y monopolar.
- Instrumental de Laparoscopia Especializado.

### **1.16 Capacidad instalada/capacidad utilizada del área de “Cirugía y endoscopia” del Hospital Universitario San José de Popayán ESE**

El área de cirugía cuenta con 8 quirófanos totalmente equipados, de los cuales funcionan cuatro, debido al número de anestesiólogos con los que cuenta el área por el contrato realizado entre el hospital y ASANESCA (Asociación Sindical de Anestesiólogos del Cauca), la cual asigna a tres anestesiólogos de electiva diarios y uno para el área de urgencias.

*Cirugía Laparoscópica del Cauca S.A.S* tienen la capacidad para realizar un procedimiento laparoscópico por día. Ellos están en negociaciones con las directivas del hospital para que se les asigne uno de los quirófanos y así poder realizar los procedimientos en un solo lugar.

El área de quirúrgicas cuenta con 33 camas asignadas y 18 habitaciones; medicas 24 camas y 15 habitaciones; cuidados intensivos 10 camas y 10 cubículos; 2 habitaciones VIP para hospitalización.

### **1.17 Sistemas de información del área de “Cirugía y endoscopia” del Hospital universitario san José de Popayán ESE**

**1.17.1 Pronostico de ventas (cirugías):** basándose en la curva de aprendizaje y en los promedios mensuales de años anteriores se infiere el comportamiento y cantidades de los posibles eventos quirúrgicos (cirugía Programada, cirugía de urgencia) que puedan llegar a presentarse en los diferentes meses del año.

**1.17.2 Objetivos y metas:** el jefe de área elabora un mapa de riesgos, donde se identifican posibles inconvenientes que pueda tener el área para su funcionamiento, aquí se plantean unas actividades a hacer y se propone un plan operativo anual.

**1.17.3 Información actualizada sobre pacientes: (Historia clínica)** el registro de la historia clínica del paciente se hace en tiempo real por lo que la información es actualizada. El Hospital Universitario San José está adelantando un proyecto el cual se encargara de la sistematización de la historia clínica que se ejecutara a más tardar en el mes de agosto de 2013.

**1.17.4 Información actualizada sobre la competencia:** La información que se tiene sobre la competencia es la que se obtiene por especulación a través de pacientes y funcionarios, por lo que no se lleva una base de datos como tal.

**1.17.5 Auditoria al cliente:** Al paciente se le hace un seguimiento antes (contactándolo para tenerlo informado sobre día y hora del procedimiento o si se

dan cambios en los mismos) y durante la intervención quirúrgica. El área de quirófanos pierde contacto rápidamente con el paciente ya que el área encargada del post operatorio es consulta externa, a menos que haya complicaciones con el paciente y deba ser remitido nuevamente. Las directivas del hospital son conscientes de que se debe hacer un seguimiento al paciente aun cuando este haya abandonado con éxito la institución, contactándolo ya sea vía telefónica o visitándolo cuando se requiera.

En el caso de pacientes de procedimientos laparoscópicos de alta complejidad, *Cirugía Laparoscópica del Cauca S.A.S* hace un procedimiento pre y pos quirúrgico con el fin de garantizar la satisfacción del paciente.

**1.17.6 Métodos de análisis y procesamiento de la información:** El área de cirugía maneja una hoja electrónica (que contiene la nota operatoria y hoja de gastos) en la que queda registrado el fecha y hora de inicio y final del procedimiento, tipo de procedimiento quirúrgico, diagnóstico y los nombres del personal que participaron en el procedimiento. Con este registro, el tarifario SOAT del año vigente y los informes presentados por los contratistas vinculados al quirófano, el jefe encargado del área de quirófano ejecuta una interventoría para el chequeo de los valores por cada procedimiento realizado (también de hace una para urgencias, internación y ambulatorios), se hace un acta de interventoría firmada por quienes realizaron la interventoría a las diferentes áreas y se procede a dar orden de pago (de esto se encarga el área de costos).

## **2. ANÁLISIS INTERNO PARA EL ÁREA DE “CIRUGIA Y ENDOSCOPIA” EN LOS SERVICIOS DE CIRUGIA LAPAROSCOPICA DE ALTA COMPLEJIDAD DEL HOSPITAL UNIVERSITARIO SAN JOSE DE POPAYAN ESE**

Para el análisis interno se busco información en diferentes dependencias de la institución que se encuentran involucradas con el área de “Cirugía y endoscopia” tales como “Talento humano”, “Oficina de costos”, “Oficina de calidad”, “Jurídica” y “Planeación”. La pasante realizo una serie de preguntas en entrevistas informales para constituir el documento donde unifica los aspectos relacionados con el área como el componente filosófico de la misma, personal, procesos y protocolos, capacidad instalada, tecnología e inventario, especialidades y empresas vinculadas, participación en el ingreso institucional y sistemas de información. Para la construcción de la matriz EFI se realizaron entrevistas formales al jefe de área, Md. Jairo Valencia y al subgerente científico de *Cirugía Laparoscópica del Cauca S.A.S*, especialista Juan Pablo López.

## **2.1 Objetivo general**

El área de “Quirófano y endoscopia” cumple en gran parte con el objetivo general que se ha planteado, aunque resulta etéreo en términos de excelencia, por lo que se le realizaron algunos ajustes.

“Brindar atención integral a los usuarios del servicio de cirugía desarrollando estrategias de mejoramiento continuo que constituyan una fortaleza para la eficiencia y calidad del área”.

## **2.2 Objetivos específicos**

En cuanto a los objetivos específicos para el área, se hicieron unos cambios pues dos de los que se tenían planteados se entendían como estrategias mas no como objetivos específicos, por lo que se revisaron y se formularon nuevamente.

- Promover el desarrollo del talento humano a través de programas de entrenamiento y actualización para generar la adecuada, segura y oportuna atención a los usuarios.
- Buscar el fortalecimiento continuo del servicio de cirugía con los protocolos y procesos establecidos.
- Llevar un adecuado manejo de la información dentro y fuera del área para agilizar los procesos asistenciales y administrativos.
- Fomentar un ambiente laboral óptimo que permita prestar un servicio con mayor calidad humana.

## **2.3 Misión Propuesta**

El área de “*Cirugía y Endoscopia*” del Hospital Universitario San José, está encaminada a contribuir al mejoramiento de la salud de la población del departamento del CAUCA mediante la prestación de servicios especializados quirúrgicos y endoscópicos, que incluyen atención pre, trans y post quirúrgica, con garantía de calidad, atención humanizada y apoyo a procesos de docencia e investigación, generando sostenibilidad y responsabilidad social.

## **2.4 Visión Propuesta**

En el año 2015 el área de “*Cirugía y Endoscopia*” del Hospital Universitario San José de Popayán, será líder en el suroccidente colombiano en el modelo de atención médico quirúrgico incluyendo atención pre, trans y posquirúrgica, en todas sus fases, con la orientación y funcionamiento de los servicios de manejo del dolor, terapia respiratoria y cuidado crítico, con reconocimiento a nivel nacional

por nuestro trabajo y por la generación de recursos financieros como soporte económico para nuestra entidad.

*Nota: Para la reformulación de la misión y la visión del área de “Quirófanos y endoscopia” participaron la docente Yenni Angélica Conde Cardona y la pasante de administración de empresas Diana Carolina Salas Cardona quienes aportaron sus conocimientos teóricos y prácticos en la formulación de dichas propuestas.*

## **2.5 Principios**

Se consideró pertinente hacer una descripción a cada uno de los diferentes principios planteados para el área de “cirugía y endoscopia” con el fin de unificar criterios para contribuir a un mejor entendimiento de los mismos.

- Calidez: actuar con cordialidad y afecto humano pensando en el bien propio, el bien ajeno y el bien común.
- Honestidad: proceder con sinceridad de acuerdo con la verdad y justicia.
- Compromiso: aplicar al servicio el máximo de las capacidades para sacar adelante las metas que se han trazado
- Excelencia: entrega de resultados extraordinariamente buenos
- Trabajo en equipo: asumir responsabilidades y comportamiento de acuerdo a reglas establecidas por los integrantes en función de unos mismos propósitos.
- Oportuno: responder a tiempo y con pertinencia al propósito demandado.

## **2.6 Políticas**

El desarrollo del área de Cirugía y Endoscopia del HUSJ, se soportará en las siguientes políticas:

- Motivación del talento humano incrementando el sentido de identidad y pertenencia al servicio.
- Trabajo en equipo para el cumplimiento de las actividades que se desarrollan en el servicio.
- Respeto y cumplimiento de los principios científicos y normas administrativas.
- Fortalecimiento del área (Competencias del personal, estructura organizacional, sistemas de información, desarrollo de procesos, desarrollo tecnológico)
- Sostenibilidad, crecimiento y posicionamiento del área en el mercado.
- Servicios con garantía de la calidad

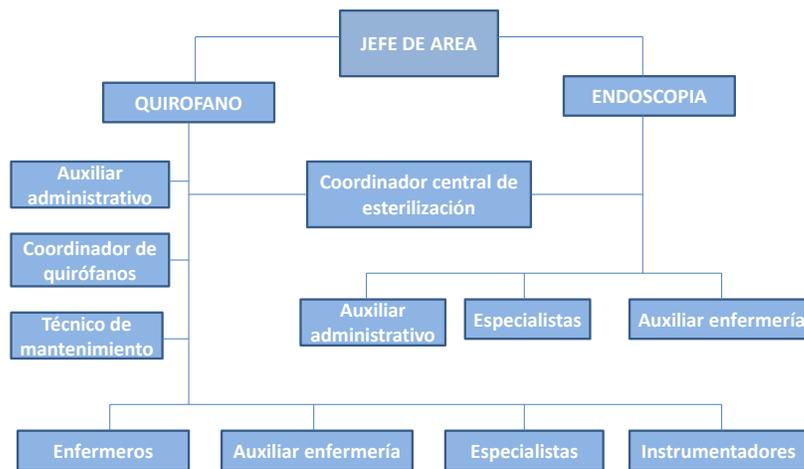
## 2.7 Personal

El área cuenta con suficiente personal especializado para cubrir con las necesidades de la misma. Aun se presentan ciertas fallas en cuanto a capacitaciones, pues para algunos procedimientos se necesita que el personal tenga claridad en manejo de equipos y protocolos para la realización de los mismos. En cuanto a procedimientos laparoscópicos de alta complejidad, se necesita que el circulante y el instrumentador tengan los conocimientos en manejo de equipos y protocolos de cirugía laparoscópica para que el procedimiento sea más eficiente y no se deban hacer reprocesos

## 2.8 Organigrama

El área de “Cirugía y endoscopia” no tiene un organigrama establecido. Como el área comprende también el área de endoscopia, se construye un organigrama para el área total. A continuación se presenta una propuesta de organigrama para el área.

**Gráfico 1. Propuesta de organigrama**



## 2.9 Tecnología e inventario

Los equipos con que dispone el área son idóneos para la realización de los diferentes procedimientos quirúrgicos. Los equipos para procedimientos laparoscópicos de alta complejidad son propios y de última tecnología, además cuentan con el inventario suficiente para realizar un procedimiento laparoscópico de alta complejidad diario, lo que constituye una gran ventaja, ya que se ahorran tiempo en gestiones por parte de las EPS

## **2.10 Capacidad instalada/ capacidad utilizada**

No se están utilizando todos los quirófanos debido a reparaciones y adecuaciones que se les está haciendo a los mismos. Para realizar los procedimientos laparoscópicos no hay un quirófano asignado, lo que dificulta la realización de la cirugía pues muchas veces han tenido que aplazar el procedimiento por falta de quirófano.

## **2.11 Calidad del servicio**

El área se encuentra cubierta por los diferentes protocolos y procedimientos constituidos para la misma, además de que constantemente se realizan seguimientos a los mismos lo que garantiza una prestación de servicio de calidad y la minimización de riesgos tanto para el paciente como para los profesionales de la salud que trabajan en el área. Para la mano de obra el control se lleva a cabo con la aplicación de las guías clínicas y protocolos, para equipos con Tecnología de vigilancia, infraestructura con la verificación de requisitos mínimos, insumos (medicamentos y dispositivos médicos) con farmacovigilancia.

No se tiene concebido un sistema especial de atención para pacientes de medicina prepagada, quienes esperan recibir un trato preferencial por pagar un precio más elevado. El protocolo de atención al usuario que esta institucionalizado se aplica sin discriminar el tipo de régimen al que pertenezca el paciente, ya sea subsidiado, contributivo o por medicina prepagada. Los pacientes reciben un trato igualitario.

## **3. MATRIZ DE EVALUACION DEL FACTOR INTERNO (EFI)<sup>3</sup> PARA EL AREA DE “CIRUGIA Y ENDOSCOPIA” EN LOS SERVICIOS DE CIRUGIA LAPAROSCOPICA DE ALTA COMPLEJIDAD DEL HOSPITAL UNIVERSITARIO SAN JOSÉ DE POPAYÁN ESE**

El jefe del área de “Cirugía y endoscopia” del Hospital Universitario San José ESE, médico Jairo Valencia y el subgerente científico de *Cirugía Laparoscópica del Cauca S.A.S*, especialista Juan Pablo López fueron entrevistados en repetidas ocasiones para obtener información relevante que sirvió para identificar debilidades y fortalezas que actualmente el Hospital Universitario San José ESE tiene frente al mercado de la cirugía laparoscópica de alta complejidad.

Para la elaboración de la Matriz del Factor Interno se tuvo en cuenta los siguientes pasos:

- Se hizo una lista de las fortalezas y debilidades principales de la organización.

---

<sup>3</sup> David, Fred R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. 9ª. Edición. Editorial Prentice Hall.

- Se asignó un peso a cada factor dentro del rango 0.0 (nada importante) a 1.0 (muy importante), donde el peso dado a un factor indica la importancia relativa de las empresas en el sector. La sumatoria totalizó 1.
- Se asignó un valor de uno a cuatro a cada fortaleza o debilidad donde 1 significa debilidad mayor, 2 debilidad menor, 3, fortaleza menor y 4, fortaleza mayor.
- Se multiplicó cada peso del factor por su valor para determinar el resultado sopesado para cada variable.
- Se sumo los resultados sopesados de cada variable determinando así el resultado sopesado total para el área de “cirugía y endoscopia”.

A continuación se presenta la Matriz de Evaluación del Factor Interno para el área de “Cirugía y endoscopia”

**Tabla 2. Matriz EFI**

| FACTORES INTERNOS CLAVE   | PESO RELATIVO | VALOR PONDERADO | CALIFICACION |
|---|---------------|-----------------|--------------|
| Falta de quirófano asignado   | 0.1           | 1               | 0.1          |
| Escases de Habitaciones personales o VIP  | 0.09          | 1               | 0.09         |
| Escases de salas de espera para la cantidad de personal asistente                 | 0.07          | 2               | 0.14         |
| Rotación del circulante y el instrumentador                                       | 0.08          | 2               | 0.16         |
| Ausencia de un sistema formal de información                                      | 0.07          | 2               | 0.14         |
| Disponibilidad de la Unidad de cuidados intensivos                                | 0.1           | 4               | 0.4          |
| Equipo interdisciplinario permanente  | 0.1           | 4               | 0.4          |
| Sinergia entre la administración de la institución y el equipo interdisciplinario | 0.1           | 4               | 0.4          |
| Equipo interdisciplinario acreditado  | 0.1           | 4               | 0.4          |

| FACTORES INTERNOS CLAVE    | PESO RELATIVO | VALOR PONDERADO | CALIFICACION |
|----------------------------|---------------|-----------------|--------------|
| Inventario disponible.     | 0.1           | 3               | 0.3          |
| Equipos de alta tecnología | 0.09          | 3               | 0.27         |
| <b>TOTAL</b>               | <b>1</b>      | <b>*</b>        | <b>2.8</b>   |

*Fuente: Elaboración propia*

La matriz muestra un ponderado total de 2.8, ubicándose por encima de la media, lo que indica que el área internamente es fuerte teniendo en cuenta su estructura interna.

Las mayores fortalezas del área son el valioso talento humano que se requiere para realizar los procedimientos y la unidad de cuidados intensivos (UCI). Con un peso de 4 cada uno y un valor ponderado de 0.1 respectivamente. Además de la buena comunicación que existe entre el hospital y su aliado estratégico, con una calificación de 4 y un valor ponderado de 0.09.

En cuanto a las debilidades, la falta de un quirófano asignado para la realización de los procedimientos laparoscópicos de alta complejidad impide que el proceso se lleve a cabo de manera eficiente, pues en muchas ocasiones se tiene todo listo y a falta de quirófano se tiene que reprogramar todo nuevamente.

Actualmente, las directivas del hospital junto con personal clave de la institución adelantan el proyecto de “Humanización del paciente”, esto incluye ítems como la espera digna entre otras. En este punto, se sugiere priorizar el área de “Quirófanos y endoscopia” pues no solo es una de las áreas que tiene una de las mayores participaciones en los ingresos totales de la institución sino que además posee potencial elevado aun por explotar.

## **4. ANÁLISIS EXTERNO**

### **4.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO**

#### **4.1.1 Entorno social y cultural**

La decisión de acudir a una institución prestadora de salud surge a partir de la necesidad latente de bienestar inmediato que requieren las personas. Esto va supeditado a la contratación que exista entre las empresas promotora de salud (EPS) a la que pertenezca la persona y las instituciones prestadoras de servicios de salud (IPS), por lo que la decisión de *Donde* acudir y con *Quien* acudir no es una elección del paciente sino del tipo de contrato celebrado entre estos entes.

Según datos obtenidos del “Ministerio de Salud Y protección Social” de la Republica de Colombia, a diciembre 31 de 2012 para el departamento del Cauca se tiene que la cantidad de personas pertenecientes al régimen contributivo es de 252.692, mientras que las pertenecientes para el régimen subsidiado son 971.893 arrojando un total general de 1.224.585. El Departamento administrativo nacional de estadísticas DANE estimaba una cifra general de 1.342.650, lo que arroja una cobertura de 91.21% para el departamento del Cauca.

En cuanto al perfil demográfico, la Población que se auto reconoce como Indígena en el departamento del Cauca según el DANE (2005) es la segunda del país después de La Guajira, y está conformada por varios grupos etno-lingüísticos: Paeces, Guambianos, Ingas, Totoroes, Kokonucos, Yanaconas, Embera Chami, Guanaca y Eperarasiapidara y dos pueblos indígenas; Pubenenses y ambalueños. Para el año 2006 el Incora había reconocido a 48 resguardos indígenas que se localizan en aproximadamente 182.000 hectáreas (Incoder 2006) y 531.150 hectáreas según la Guía Etnográfica de Colombia.

Las comunidades Afro-colombianas se ubican especialmente en áreas rurales, en las partes bajas de los ríos y en las zonas costeras y selváticas del sur del departamento. Entre 1998 y 2005 se les han adjudicado 17 títulos colectivos con una superficie cercana a las 575.000 hectáreas en los municipios de Guapi, López y Timbiquí, beneficiando a cerca de 34.589 afros. (INCODER 2006).

Según el informe de procedencia 2012 entregado por la oficina de Estadística del Hospital Universitario San José Popayán ESE, la población consultante de la institución está constituida por la población de los municipios, veredas y corregimientos más cercanos a la ciudad de Popayán. (Ver anexo)

#### 4.1.1.1 Nivel de escolaridad, empleo y desempleo

Al ser la tasa de desempleo mayor, los aportes del régimen contributivo para la cuenta de solidaridad (FOSYGA) disminuyen y por lo tanto disminuye la cobertura en cuanto a afiliación al régimen subsidiado. En cuanto a la medicina prepagada, al disminuir los ingresos las personas tienen menos posibilidades de acceder a este tipo de servicios.

**Tabla 3. Nivel de escolaridad, empleo y desempleo**

| Población total P.E.T, P.E.A, Ocupados y Desocupados año 2010 |           |
|---|-----------|
| Población Total   | 1'318.983 |
| P.E.T   | 1'033.185 |
| P.E.A   | 578.937   |
| Ocupados  | 517.144   |
| Desocupados   | 61.793    |
| DS Abierto  | 59.141    |

| Población total P.E.T, P.E.A, Ocupados y Desocupados año 2010 |         |
|---|---------|
| DS Oculto   | 2.651   |
| Inactivos   | 454.248 |

Fuente DANE 2010

A nivel asistencial, el personal especializado en cirugía laparoscópica de alta complejidad del Hospital Universitario San José de Popayán ESE ha venido realizado diferentes procedimientos vinculando otras especialidades del campo de la medicina.

El día 24 de Abril de 2013 se realizó con gran éxito la primera nefrectomía radical laparoscópica de la ciudad de Popayán, este procedimiento hace referencia a la extracción total de un de uno de los riñones y se le practicó a una paciente de 36 años de edad. La intervención fue realizada por el médico especialista en cirugía laparoscópica Juan Pablo López, quien estuvo acompañado de los especialistas en urología Doctores: Mario Amado y César Lemos, y el ginecólogo laparoscopista Dr. Orlando Flores.

#### 4.1.2 Entorno tecnológico

##### Tecnología

Según Carlos E. Solivérez<sup>4</sup>, se entiende por el concepto de tecnología que es el conjunto de conocimientos técnicos, ordenados científicamente, que permiten diseñar y crear bienes y servicios que facilitan la adaptación al medio ambiente y satisfacer tanto las necesidades esenciales como los deseos de la humanidad.

El continuo avance en la tecnología ha propiciado un cambio extraordinario en el sector de la salud ya que su constante desarrollo ha favorecido el conocimiento en innumerables procesos que explican el porqué de gran variedad de enfermedades y en general de eventos que ocurren en el cuerpo humano según su interrelación con el entorno. El propósito de la tecnología no es el del conocimiento por el conocimiento sino favorecer el cambio, las estrategias de diseminación de resultados y el análisis de los factores que favorecen o dificultan la adopción de las conclusiones y recomendaciones.

Es probable que ningún otro progreso tecnológico haya causado tanto impacto en la comunidad quirúrgica como la aparición de la Cirugía por Video Laparoscopia, que en la actualidad cuenta con equipos e instrumental diseñados para cada procedimiento en particular gracias al desarrollo y perfeccionamiento tecnológico.

---

<sup>4</sup> Solivérez, Carlos E.; *Ciencia, Técnica y Sociedad*; Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales; Buenos Aires (Argentina); 1992.

Dadas las condiciones del mercado laparoscópico que cada día va en ascenso, firmas como Storz, Olympus y Stryker han desarrollado diferentes equipos y herramientas para Cirugía Laparoscópica entre las cuales y principales se encuentran:

- Sistema óptico
- Insuflador
- Electrobisturí
- Sistema de aspiración e irrigación.
- Fuente de Luz Fría
- Fibra óptica
- Laparoscopio
- Cámara de Video
- Monitor de TV y Video Grabador
- Trocares

#### **4.1.3 Entorno político legal**

La normatividad en salud en Colombia esta cobijada bajo la ley 100 de 1993 que plantea la Seguridad Social Integral. Con el fin de adentrarse en el tema es pertinente aclarar este término. “La Seguridad Social Integral es el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, de que disponen la persona y la comunidad para gozar de una calidad de vida, mediante el cumplimiento progresivo de los planes y programas que el Estado y la sociedad desarrollen para proporcionar la cobertura integral de las contingencias, especialmente las que menoscaban la salud y la capacidad económica, de los habitantes del territorio nacional, con el fin de lograr el bienestar individual y la integración de la comunidad”<sup>5</sup>.

**Situación del sector de la salud, ley 100 de 1993:**“La reforma de la atención de la salud se basa en un modelo de cobertura universal y de competencia derivada de la libre escogencia por un usuario consciente de la calidad y de los costos. A su vez, el modelo se orienta a promover calidad y economía en un sistema de administración eficiente. Es la hipótesis de la competencia regulada. La Academia Nacional de Medicina ha considerado que tales principios y objetivos son inobjectables. Además, la ley ha significado la multiplicación de los recursos disponibles para el sector de la salud. Sin embargo, es cada día más evidente que

---

<sup>5</sup> Ley 100 de 1993, preámbulo

su implementación exhibe grandes fallas y que ha resultado en una crisis en el sector de enormes proporciones, tal vez sin antecedente en la historia del país”<sup>6</sup>

#### **4.1.4 Entorno económico**

Plan Obligatorio de Salud (Art 16, ley 100 de 1993): El Sistema General de Seguridad Social de Salud crea las condiciones de acceso a un Plan Obligatorio de Salud para todos los habitantes del territorio nacional antes del año 2001. Este Plan permitirá la protección integral de las familias a la maternidad y enfermedad general, en las fases de promoción y fomento de la salud y la prevención, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación para todas las patologías, según la intensidad de uso y los niveles de atención y complejidad que se definan.

**Afiliados al Sistema de Seguridad Social:** Existirán dos tipos de afiliados al Sistema General de Seguridad Social en salud:

*Los afiliados al Sistema mediante el régimen contributivo* son las personas vinculadas a través de contrato de trabajo, los servidores públicos, los pensionados y jubilados y los trabajadores independientes con capacidad de pago. Estas personas deberán afiliarse al Sistema mediante las normas del régimen contributivo de que trata el Capítulo I del Título III de la presente Ley.

*Los afiliados al Sistema mediante el régimen subsidiado* de que trata el artículo 211 de la presente Ley son las personas sin capacidad de pago para cubrir el monto total de la cotización. Serán subsidiadas en el Sistema General de Seguridad Social en Salud la población más pobre y vulnerable del país en las áreas rural y urbana. Tendrán particular importancia, dentro de este grupo, personas tales como las madres durante el embarazo, parto y posparto y período de lactancia, las madres comunitarias, las mujeres cabeza de familia, los niños menores de un año, los menores en situación irregular, los enfermos de Hansen, las personas mayores de 65 años, los discapacitados, los campesinos, las comunidades indígenas, los trabajadores y profesionales independientes, artistas y deportistas, toreros y sus Subalternos, periodistas independientes, maestros de obra de construcción, albañiles, taxistas, electricistas, desempleados y demás personas sin capacidad de pago.

**Personas vinculadas al Sistema:** Los participantes vinculados son aquellas personas que por motivos de incapacidad de pago y mientras logran ser beneficiarios del régimen subsidiado tendrán derecho a los servicios de atención de salud que prestan las instituciones públicas y aquellas privadas que tengan contrato con el Estado. A partir del año 2000, todo colombiano deberá estar vinculado al Sistema a través de los regímenes contributivo o subsidiado, en

---

<sup>6</sup> RAMÍREZ RESTREPO, José Félix. Reforma y Crisis de la Salud en Colombia. Revista Gerencia y Políticas de la Salud. (2005)

donde progresivamente se unificarán los planes de salud para que todos los habitantes del territorio nacional reciban el Plan Obligatorio de Salud de que habla el artículo 162.”<sup>7</sup>

**RESOLUCIÓN 548 DE 2010:** Por la cual se reglamentan los Comités Técnico-Científicos, se establece el procedimiento de radicación, reconocimiento y pago de recobros ante el Fondo de Solidaridad y Garantía –Fosyga– y se dictan otras disposiciones aplicables durante el período de transición de que trata el artículo 19 del Decreto Legislativo 128 de 2010.

#### **4.2 ANALISIS DEL COMPORTAMIENTO DE LOS CLIENTES INSTITUCIONALES EN LA CONTRATACION DE LOS SERVICIOS DE CIRUGIA LAPAROSCOPICA DE ALTA COMPLEJIDAD DEL HOSPITAL UNIVERSITARIO SAN JOSE DE POPAYAN ESE**

A continuación se muestra las remisiones mensuales de pacientes al Hospital Universitario San Jose Popayan ESE para la prestación de servicios de laparoscopia de alta complejidad discriminadas por entidad y frecuencia (Ver Tabla 4).

Esta información nos permite concluir que Asmet Salud es el cliente institucional que más remisiones ha realizado seguido de Nueva EPS y Emssanar. Con estos datos se sigue a averiguar los motivos por los cuales el nivel de remisiones de los demás clientes institucionales es bajo y, con base en esto, formular diferentes estrategias para que hagan uso de los servicios laparoscópicos de alta complejidad ofertados por el Hospital Universitario San Jose Popayán ESE.

Cabe resaltar que instituciones como Salud Condor EPS, Mallamas EPS y Selva Salud EPS se encuentran actualmente en proceso de liquidación, por lo que no se tendrán en cuenta para la realización de la auditoría externa.

---

<sup>7</sup> Ley 100 1993 cap. II de los afiliados al Sistema

**Tabla 4. Comportamiento clientes institucionales**

| Entidad             | Feb. 2012 | Mar. 2012 | Abr. 2012 | May. 2012 | Jun. 2012 | Jul. 2012 | Ago. 2012 | Sept. 2012 | Oct. 2012 | Nov. 2012 | Dic. 2012 | Ene. 2013 | Feb. 2013 | Mar. 2013 | TOTAL |
|---------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------|
| Secretaria de Salud | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 0         | 1         | 0          | 0         | 1         | 1         | 0         | 0         | 2         | 10    |
| Asmet Salud         | 2         | 0         | 1         | 1         | 6         | 4         | 5         | 3          | 5         | 8         | 3         | 0         | 0         | 7         | 45    |
| Policia             | 1         | 0         | 1         | 1         | 0         | 0         | 0         | 0          | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         | 3     |
| S.O.S               | 1         | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         | 0          | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         | 1     |
| Caprecrom           | 0         | 1         | 0         | 0         | 1         | 0         | 1         | 3          | 0         | 3         | 0         | 0         | 2         | 0         | 11    |
| Salud Vida          | 0         | 1         | 0         | 1         | 1         | 0         | 0         | 0          | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         | 1         | 4     |
| Mallamas            | 0         | 1         | 0         | 0         | 0         | 0         | 1         | 0          | 0         | 0         | 0         | 1         | 0         | 0         | 3     |
| Emssanar            | 0         | 0         | 1         | 1         | 2         | 4         | 1         | 2          | 1         | 2         | 0         | 0         | 1         | 3         | 18    |
| Nueva EPS           | 0         | 0         | 1         | 0         | 4         | 0         | 1         | 0          | 5         | 5         | 1         | 0         | 0         | 3         | 20    |
| Selva Salud         | 0         | 0         | 0         | 0         | 1         | 0         | 0         | 0          | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         | 1     |
| Salud Cóndor        | 0         | 0         | 0         | 0         | 2         | 2         | 0         | 1          | 1         | 1         | 0         | 0         | 0         | 0         | 7     |
| AIC                 | 0         | 0         | 0         | 0         | 1         | 1         | 4         | 1          | 1         | 1         | 1         | 0         | 0         | 3         | 13    |
| SENA                | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         | 1         | 0          | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         | 1     |
| Coomeva             | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         | 0          | 1         | 1         | 1         | 0         | 0         | 0         | 3     |
| EPS Sanitas         | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         | 0          | 0         | 1         | 0         | 0         | 1         | 0         | 2     |
| Comfenalco Valle    | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         | 0          | 0         | 1         | 0         | 0         | 0         | 1         | 2     |
| Colsanitas          | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         | 0          | 0         | 0         | 0         | 0         | 1         | 0         | 1     |
| Unicauca            | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         | 0          | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         | 1         | 1     |
| Saludcoop           | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         | 0          | 0         | 0         | 0         | 0         | 1         | 1         | 2     |
| No registra         | 0         | 0         | 0         | 2         | 1         | 1         | 0         | 0          | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         | 4     |

*Fuente: elaboración propia*

### **4.3 ANÁLISIS DEL MICRO AMBIENTE EXTERNO DEL AREA DE “CIRUGIA Y ENDOSCOPIA” EN LOS SERVICIOS DE CIRUGIA LAPAROSCOPICA DE ALTA COMPLEJIDAD DEL HOSPITAL UNIVERSITARIO SAN JOSE DE POPAYAN ESE**

En éste capítulo se nombra la competencia del área, además de las Oportunidades y amenazas del área de “Cirugía y endoscopia” del Hospital Universitario San José.

#### **4.3.1 Segmentación del Mercado**

Los Clientes del área de “Cirugía y endoscopia” son Clientes Institucionales, los cuales tiene algún tipo de contratación con el Hospital Universitario San José. Los Clientes Institucionales están Compuestos por Empresas Promotoras de Salud (EPS), del Régimen Contributivo, Subsidiado, regímenes especiales, entidades adaptadas e Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPS).

#### **4.3.2 Auditoría externa dirigida a los clientes institucionales del área de “Cirugía y endoscopia” en los servicios de Cirugía Laparoscópica de alta complejidad del hospital universitario san José de Popayán ESE**

##### **4.3.2.1 Objetivo general**

Establecer el nivel de conocimiento que tienen los clientes Institucionales acerca de los servicios ofertados en cirugía laparoscópica de alta complejidad por el área de “Cirugía y endoscopia” del Hospital Universitario San José Popayán ESE.

##### **4.3.2.2 Objetivos específicos**

- Determinar la percepción que tiene el cliente respecto al grado de Calidad de la prestación del Servicio de cirugía laparoscópica de alta complejidad.
- Conocer el nivel de Satisfacción de los Clientes Institucionales en relación con los factores claves a evaluar en el servicio de cirugía laparoscópica de alta complejidad.
- Conocer el grado de percepción de los clientes respecto a la competencia que tiene el servicio de cirugía laparoscópica del Hospital Universitario San José.
- Identificar cual es la competencia más fuerte para la el área en la prestación de estos servicios.
- Establecer si el Hospital Universitario San José ha realizado actividades de mercadeo de los servicios de laparoscopia de alta complejidad.

#### 4.3.2.3 Ficha técnica

- **Investigación:** Cuantitativa. Concluyente de tipo descriptiva.
- **Método:** Encuesta
- **Técnica:** Se empleara un cuestionario estructurado porque se le aplicará a los clientes institucionales el mismo cuestionario, y directo porque se dio a conocer el objetivo que se pretendía alcanzar.
- **Método de muestreo:** Probabilístico
- **Elemento:** Clientes Institucionales del Hospital Universitario San José
- **Unidad de muestra:** la Totalidad de los Clientes Institucionales, ya que  $n$  es menor a 50.
- **Alcance:** ciudad de Popayán.

*(Cuestionario-ver anexo E)*

#### 4.3.3 Análisis de la auditoría externa dirigida a los clientes institucionales del área de “Cirugía y endoscopia” en los servicios de laparoscopia de alta complejidad del Hospital Universitario San José de Popayán E.S.E

El cuestionario construido para realizar la auditoria fue diligenciado por los auditores concurrentes de cada uno de los clientes institucionales vinculados al Hospital Universitario San José Popayán E.S.E. Junto con el señor Felipe Muñoz (Funcionario oficina asesora de Planeación) se escogieron las entidades a encuestar, en total se seleccionaron 21 entidades, de las cuales fue posible contactar a 18 de ellas. El cuestionario fue diligenciado vía telefónica.

En cuanto al mercadeo de servicios, se encontro que el la mayoría de clientes institucionales encuestados tiene conocimiento sobre los servicios en cirugía laparoscopica de alta complejidad ofertados por el Hospital Universitario San Jose Popayan E.S.E. Respecto a porque medio obtuvieron esta informacion, se encontro que la prima la entrega de propuesta, seguida de la concurrencia realizada por el auditor medico en la institucion, alguna reunion de trabajo y finalmente por la vaya publicitaria ubicada en el parqueadero del hospital. La única institución que manifesto no tener conocimiento alguno sobre estos servicios fue el SENA. Los encuestados manifestaron tener interes en recibir informacion actualizada sobre estos servicios.

Del total de encuestados, el 78% contrata los servicios de laparoscopia de alta complejidad . Entre las razones por las cuales el 22% restante no contrata estos servicios con el hospital son el desconocimiento de los mismos, tarifas altas y vigencia de contrato.

Respecto a la competencia, se encontro que Clinica La estancia es competencia directa para el Hospital Universitario San José en la ciudad de popayán en cuanto a los servicios de laparoscopia de alta complejidad con la en la ciudad de

popayán, seguido por el Centro Medico Imbanaco de la ciudad de Cali (Valle del Cauca) y la Fundacion Valle de Lili de la misma ciudad. Entre otras instituciones con las que contratan este tipo de servicios se encontraron instituciones como Clinica Versailles (Cali), Comfenalco Valle (Cali), Clinica Rey David (Cali), Clinica Sebastian de Belalcazar (Cali), Clinica Nuestra Señora De Los Remedios (Cali) y Clinica Farallones (Cali).

Se encontro que entre los aspectos con calificacion de MUY IMPORTANTE sobresalientes por las cuales los clientes contratan con estas entidades esta la amabilidad en el servicio y la calidad en el servicio. La flexibilidad en los pagos fue considerada como IMPORTANTE.

Respecto al nivel de satisfaccion y la calidad en el servicio en cirugia laparoscopica de alta complejidad prestado por el Hospita Universitario San José de Popayán ESE, los clientes isntitucionales se encuentran satisfechos y califican el servicio como bueno. La Universidad del Cauca y Sanitas EPS se vieron impedidos para dar una calificacion respecto a nivel de satisfaccion y calidad en el servicio puesto que ninguno de sus usuarios ha hecho uso aun del mismo a traves de ellos. En el caso de Sanitas EPS, manifesto que una de sus usuarias se hizo un procedimiento en cirugia bariatrica a titulo particular en el Hospital Universitario San Jose de Popayán ESE, ya que fue remitida por la entidad a la ciudad de cali pero ella desistio de esta remicion. A traves de comentarios recibidos de esta paciente califican el servicio como muy bueno y se encuentran satisfechos. Emssanar EPS fue la unica entidad que manifesto estar debido a las tarifas altas manejadas para este servicio.

Se encontro que entre los aspectos con calificacion de MUY IMPORTANTE sobresalientes por las cuales los clientes contratan con el Hospital Universitario San José de Popayán ESE esta la amabilidad en el servicio y la calidad en el servicio. La planta fisica institucional fue considerada como IMPORTANTE.

Entre las observaciones que se recibieron se tiene que debido a que el servicio de cirugia laparoscopica de alta complejidad no cuenta aun con algunas subespecialidades vinculadas, se ve la necesidad de contratar con entidades en la ciudad de Cali. Tambien se sugirio hacer una revision a los costos de los servicios en cirugia laparoscopica de alta complejidad ofertados por el Hospital Universitario San José de Popayán E.S.E. (*Ver anexo G*)

#### **4.3.4 Análisis de la competencia del área de “cirugía y endoscopia” en los servicios de laparoscopia de alta complejidad del Hospital Universitario San José de Popayán E.S.E**

En conjunto con el asesor empresarial, Md. Héctor Sarmiento, jefe de la oficina asesora de planeación del Hospital Universitario San José de Popayán ESE y la pasante Diana Carolina Salas se seleccionaron las entidades para la realización del análisis de la competencia. De la ciudad de Popayán se eligió a Clínica La

Estancia y de la ciudad de Cali a Centro Médico Imbanaco y a la Fundación Valle del Lili. Ante la dificultad de conseguir información precisa y veraz sobre tipos de procedimientos, costos y personal asistencial, la docente Yenni Angélica Conde Cardona sugirió realizar una descripción de estas entidades ya que no había datos para la construcción de la Matriz de Perfil Competitivo.

A continuación se presentan algunos de los datos encontrados en sus respectivas páginas web y otros medios comunicativos:

#### **4.3.4.1 Centro Médico Imbanaco**

Atiende en promedio a 35000 pacientes mensuales de los cuales el 10% corresponde a patologías de alta complejidad y el 90% a los otros niveles de complejidad. Cuenta con 300 médicos especialistas y una planta de personal de alrededor de 2000 colaboradores en los procesos clínicos y administrativos.

En los últimos 10 años, El Centro Médico Imbanaco, ha logrado su máximo desarrollo y se ha consolidado como una empresa moderna orientada a ofrecer servicios con calidad para cuidar y preservar la vida.

Cuenta con la acreditación internacional para su Laboratorio Clínico otorgada por el CAP (Colegio Americano de Patología); en el 2006 el ICONTEC le concedió el certificado de acreditación en salud, constituyéndose en la primera del suroccidente colombiano.

En este mismo año, el Centro de Gestión Hospitalaria le concedió el premio Calidad en Salud Colombia en categoría plata y el 20 de noviembre de 2007 recibió el Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión, otorgado por el Gobierno Nacional como reconocimiento a su proceso de gestión integral hacia la calidad, productividad y competitividad.

En el año 2010 Imbanaco obtuvo el Galardón a la Institución más segura del País (Galardón Hospital Seguro) otorgado por la Asociación Colombiana de Hospitales y Clínicas (ACHC)

En el camino a la excelencia en calidad, Imbanaco avanza hacia un nuevo reto: el cumplimiento de los requisitos para obtener la acreditación internacional otorgada por la Joint Commission International, JCI. Solo 2 instituciones en Colombia la tienen.

Hoy el Centro Médico Imbanaco adelanta la construcción de una de las más modernas edificaciones en Colombia, con tecnología sismo-indiferente. Una edificación de 81.000 mil metros cuadrados, que albergará tecnología médica de vanguardia, para la atención de los pacientes afectados por complejas patologías.

## **Portafolio de servicios en cirugía laparoscópica**

- Cirugía laparoscópica Urológica
- Cirugía laparoscópica gastrointestinal
- Laparoscopia Ginecológica
- Cirugía Bariátrica

Sleeve Gástrico o Manga Gástrica por Laparoscopia

Bypass Gástrico por Laparoscopia

Derivación Biliopancreática Por Laparoscopia

Banda Gástrica por Laparoscopia

Balón intragástrico o Balon Gástrico

- Otras cirugías
- Cirugía para la Sudoración Excesiva  
Cirugía Laparoscópica de Colon  
Corrección Laparoscópica de Hernias  
Extracción de la Vesícula Biliar  
Cirugía para Curar el Reflujo Gastroesofágico

### **4.3.4.2 Fundación Valle del Lili**

Convencidos de la calidad y el mejoramiento continuo como el camino hacia la excelencia, la Fundación Valle del Lili, desde el año 2007 está acreditada por Icontec. En Noviembre de 2012 obtuvo el beneplácito de recibir la *ACREDITACIÓN CON GRADO DE EXCELENCIA*, es decir, la máxima categoría que se le confiere a una Institución que se somete a este proceso. Actualmente, en Colombia hay 25 Instituciones acreditadas, de las cuales dos han logrado la Acreditación con Excelencia, una de ellas la Fundación Valle de Lili.

La Fundación Valle del Lili es hoy la infraestructura hospitalaria privada más grande de la región y una de las más importantes del país. Posee más de 80.000 metros cuadrados destinados a la atención hospitalaria y a Unidades de Cuidado Intensivo y desarrolla programas de Asistencia Médica, Educación y Docencia, Investigación Clínica y Apoyo Social.

Gracias a su cuerpo médico, personal asistencial y profesionales de la salud, la Fundación Valle del Lili es catalogada como la Institución con la oferta de especialidades y subespecialidades más amplia del suroccidente colombiano. Sus Unidades de Cuidado Intensivo, los equipos de tecnología inteligente y el mejor respaldo médico-científico, dan respuesta a las necesidades de salud de la comunidad.

Los resultados económicos del año 2009 ubican a la Fundación Valle del Lili entre las primeras 50 empresas del Valle del Cauca y la primera como Institución

Prestadora de Servicios de Salud de la región, no sólo por sus ingresos sino por la generación de empleo directo e indirecto.

### **Portafolio de servicios en cirugía laparoscópica**

- *Laparoscopia Ginecológica*

Histerectomía laparoscópica total (extracción de útero)

Tratamiento de endometriosis

Tratamiento del dolor pélvico crónico

Extracción de tumores y quistes de ovario

Extracción de miomas uterinos

Liberación de adherencias

Tratamiento del embarazo ectópico

Ligadura de trompas

Tratamiento de la incontinencia urinaria

Evaluación de órganos pélvicos en casos de infertilidad

Recanalización de trompas

Corrección de descenso uterino

- Cirugía laparoscópica Urológica

- Cirugía laparoscópica gastrointestinal

- Cirugía Bariátrica

Sleeve Gástrico o Manga Gástrica por Laparoscopia

Bypass Gástrico por Laparoscopia

Derivación Biliopancreática Por Laparoscopia

Banda Gástrica por Laparoscopia

Balón intragástrico o Balon Gástrico

### **4.3.4.3 Clínica La Estancia**

El servicio de Cirugía de Clínica La Estancia Cuenta con 7 quirófanos dotados con equipos de última tecnología, dos quirófanos para urgencias y cinco quirófanos para cirugías electivas, una sala de recuperación temprana y una sala de recuperación tardía para el paciente ambulatorio. Contamos con una infraestructura administrativa y logística para el manejo del paciente desde que

llega a la institución y luego de su procedimiento quirúrgico es enviado a hospitalización (UCI, UCIN) o a su casa.

El equipo con el que cuenta clínica La Estancia para la realización de los procedimientos laparoscópicos esta:

**Tabla 5. Equipos Clínica La Estancia**

| <b>EQUIPO</b>   | <b>PROVEEDOR</b> |
|---|------------------|
| Instrumental cirugía Bariatrica Karl Storz                | Biotronitech     |
| Instrumental laparoscopia                                 | Meditec          |
| Torre de laparoscopia marca Dannik en comodato por trocar | Dannik           |
| Generador Force triad                                     | Covidien         |

*Fuente Clínica La Estancia*

El equipo médico con el que cuenta la clínica para la realización de los procedimientos laparoscópicos es el siguiente:

**Tabla 6. Especialistas Clínica La Estancia**

| <b>CIRUJANO</b>           | <b>ESPECIALIDAD</b>   |
|---------------------------|---|
| Dr. Julián Sarmiento      | Cirugía General y Soporte Nutricional   |
| Dr. William Romo          | Cirugía General y Cirugía de la Vía Biliar y Gastrointestinal                 |
| Dr. Daniel Delgado        | Cirugía General y Cirugía de la Vía Biliar y Gastrointestinal                 |
| Dr. Víctor Bonilla        | Cirugía General y Cirugía Cardiovascular y Vascular Periférica                |
| Dr. Guillermo Vallejo     | Cirugía General y Cirugía de Tórax  |
| Dra. Liliana Caicedo      | Cirugía General y Cirugía Ambulatoria   |
| Dr. Fernando Valencia     | Cirugía General y Cirugía de Mama   |
| Dr. Felipe Tobar          | Cirugía General y Cirugía de Trauma   |
| Dr. Jorge Herrera         | Cirugía General y Cirugía de Cuello, Tumores y Cirugía Laparoscópica Avanzada |
| Dr. Luis Fernando Álvarez | Cirugía Laparoscópica Avanzada  |

*Fuente: Clínica La Estancia*

## **Portafolio de servicios cirugía laparoscópica**

- Cirugía Bariátrica  
Cirugía anti diabetes o metabólica
- Cirugía General laparoscópica
- Cirugía de Hígado, vías biliares y páncreas por laparoscopia
- Cirugía gastrointestinal laparoscópica
- Toracoscopia
- Cirugía ginecológica por laparoscopia

*Nota: El Hospital Universitario San José de Popayán ESE obtiene la mayoría de datos de la competencia por especulación, pues no se lleva un registro sobre la situación actual de ellos para hacer un sondeo constante de la situación del mercado y de las preferencias de los clientes potenciales, lo cual es importante para generar estrategias que los atraigan a la institución.*

## **5. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS EFE<sup>8</sup> PARA EL AREA DE “CIRUGIA Y ENDOSCOPIA” EN LOS SERVICIOS DE CIRUGIA LAPAROSCOPICA DE ALTA COMPLEJIDAD DEL HOSPITAL UNIVERSITARIO SAN JOSE DE POPAYAN ESE**

A continuación se describe la evaluación de los factores externos del área de “*Cirugía y endoscopia*” en el servicio de cirugía laparoscópica de alta complejidad del Hospital Universitario San José Popayán ESE producto de la Investigación realizada.

Para la elaboración de la Matriz del Factor externo se tuvo en cuenta los siguientes pasos:

- Se hizo una lista de las oportunidades y amenazas principales.
- Se asignó un peso a cada factor dentro del rango 0.0 (nada importante) a 1.0 (muy importante), donde el peso dado a un factor indica la importancia relativa de las empresas en el sector. La sumatoria totalizó 1.
- Se asignó un valor de uno a cuatro a cada oportunidad o amenaza donde (1) significa amenaza mayor, (2) amenaza menor, (3) oportunidad menor y (4) oportunidad mayor.
- Se multiplicó cada peso del factor por su valor para determinar el resultado sopesado para cada variable.

---

<sup>8</sup> David, Fred R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. 9ª. Edición. Editorial Prentice Hall.

- Se sumo los resultados sopesados de cada variable determinando así el resultado sopesado total para el área de “Cirugía y endoscopia” en los servicios de cirugía laparoscópica de alta complejidad.

**Tabla 7. Matriz EFE**

| FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO   | PESO     | CALIFICACIÓN | VALOR PONDERADO |
|--|----------|--------------|-----------------|
| Ampliación de la cobertura en los servicios de laparoscopia de alta complejidad                                  | 0.15     | 4            | 0.6             |
| Avance de la Tecnología  | 0.13     | 4            | 0.52            |
| Avances en la investigación de la cirugía laparoscópica  | 0.13     | 4            | 0.52            |
| Competencia desleal  | 0.09     | 1            | 0.09            |
| Competencia de Tarifas en el Mercado   | 0.08     | 2            | 0.16            |
| Cambios en la Normatividad Vigente de Salud  | 0.07     | 2            | 0.14            |
| Aumento de la divisa   | 0.06     | 2            | 0.12            |
| Mayor cobertura del portafolio de servicios de otras entidades   | 0.09     | 2            | 0.18            |
| Incumplimiento y demora en el pago de los servicios prestados  | 0.1      | 1            | 0.1             |
| Lentitud en los procesos por parte de la EPS en el papeleo correspondiente para autorizar la cirugía al paciente | 0.1      | 1            | 0.1             |
| <b>TOTAL</b>   | <b>1</b> | <b>*</b>     | <b>2.53</b>     |

*Fuente: Elaboración propia*

La calificación total obtenida con la matriz EFE es de **2.53**, que está por encima de la media, lo cual indica que el área de “Cirugía y endoscopia” en los servicios de laparoscopia de alta complejidad del Hospital Universitario San José de Popayán ESE está respondiendo de manera buena a las oportunidades y amenazas del entorno. Cabe resaltar que el entorno muestra mayor número de amenazas, por lo

que deben formularse estrategias que potencialicen las oportunidades existentes para así contrarrestar el efecto negativo que estas tienen sobre el área.

## 6. MATRIZ DOFA PARA EL AREA DE “CIRUGIA Y ENDOSCOPIA” EN LOS SERVICIOS DE CIRUGIA LAPAROSCOPICA DE ALTA COMPLEJIDAD DEL HOSPITAL UNIVERSITARIO SAN JOSE DE POPAYAN ESE

**Tabla 8. Matriz DOFA**

| <b>OPORTUNIDADES</b>  |   | <b>AMENAZAS</b>   |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliación de la cobertura en los servicios de laparoscopia de alta complejidad</li> <li>• Avance de la Tecnología</li> <li>• Avances en la investigación de la cirugía laparoscópica</li> </ul>   |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia desleal</li> <li>• Competencia de Tarifas en el Mercado</li> <li>• Cambios en la Normatividad Vigente de Salud</li> <li>• Aumento de la divisa</li> <li>• Mayor cobertura del portafolio de servicios de otras entidades</li> <li>• Incumplimiento y demora en el pago de los servicios prestados</li> <li>• Lentitud en los procesos por parte de la EPS en el papeleo correspondiente para autorizar la cirugía al paciente</li> </ul> |
| <b>FORTALEZAS</b>   | <b>ESTRATEGIAS FO</b>   | <b>ESTRATEGIAS FA</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad de la Unidad de cuidados intensivos</li> <li>• Equipo interdisciplinario permanente y acreditado</li> <li>• Sinergia entre la administración de la institución y el equipo interdisciplinario</li> <li>• Inventario disponible</li> <li>• Equipos de alta tecnología</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de los canales de distribución de los servicios</li> <li>• Penetración del Mercado (estrategia intensiva que pretende aumentar la venta de los servicios actuales)</li> <li>• Implementación de las diversas estrategias publicitarias que se requieran.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Posicionamiento en el mercado a través de la calidad en el servicio</li> </ul>   |

| DEBILIDADES   | ESTRATEGIAS DO   | ESTRATEGIAS DA  |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de quirófano asignado</li> <li>• Escases de Habitaciones personales o VIP</li> <li>• Escases de salas de espera para la cantidad de personal asistente</li> <li>• Rotación del circulante y el instrumentador</li> <li>• Ausencia de un sistema formal de información</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión y adecuación de los espacios físicos requeridos.</li> <li>• Desarrollo de un sistema de información integral</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructuración del área de mercadeo que se encargue de la comercialización de los servicios</li> </ul> |

*Fuente: Elaboración propia*

## **7. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DEL PLAN DE MERCADEO PARA EL ÁREA DE “CIRUGÍA Y ENDOSCOPIA” EN LOS SERVICIOS DE CIRUGIA LAPAROSCOPICA DE ALTA COMPLEJIDAD DEL HOSPITAL UNIVERSITARIO SAN JOSÉ DE POPAYÁN ESE**

### **7.1 Objetivo general**

Posicionar el área de “Cirugía y endoscopia” en los servicios de cirugía laparoscópica de alta complejidad del Hospital Universitario san José de Popayán ESE en el mercado local, como la primera opción para tratar los pacientes que demanden este tipo de servicios, destacando factores diferenciadores como la calidad en la prestación del servicio y los beneficios para el paciente.

### **7.2 Objetivos específicos**

- Lograr el reconocimiento del área de “Cirugía y endoscopia” en los servicios de cirugía laparoscópica de alta complejidad en la mente de los clientes de organizaciones de la ciudad de Popayán y del departamento del Cauca.
- Lograr la comercialización exitosa del portafolio de servicios de cirugía laparoscópica de alta complejidad del Hospital Universitario San José de Popayán ESE con los diferentes clientes institucionales.
- Fomentar la cultura del servicio que influya sobre el comportamiento laboral de modo tal que converja hacia el valor común de un servicio excelente.
- Alcanzar un nivel alto de satisfacción en los pacientes atendidos para el año 2013.

## **8. ESTRATEGIAS DEL MARKETING MIX DE SERVICIOS PARA EL ÁREA DE “CIRUGIA Y ENDOSCOPIA” EN LOS SERVICIOS DE CIRUGIA LAPAROSCOPICA DE ALTA COMPLEJIDAD DEL HOSPITAL UNIVERSITARIO SAN JOSE DE POPAYAN ESE**

**8.1 Estrategias de servicio:** Se pretende posicionar los servicios que actualmente ofrece el Hospital Universitario San José de Popayán ESE en cirugía laparoscópica de alta complejidad respondiendo a las necesidades de cada uno de los clientes, los cuales requieren de servicios especializados de calidad, mediante el contacto continuo con los clientes institucionales a través de reuniones de trabajo y entrega de propuesta con el fin de proporcionar información actualizada de los servicios.

**8.2 Estrategia de precio:** Fijación de precios atractivos desarrollando una evaluación comparativa de los precios establecidos actualmente en el hospital y de los que maneja el mercado actualmente para así reajustarlos, teniendo en cuenta factores de calidad, cumplimiento de condiciones, prestigio y posicionamiento de las organizaciones.

**8.3 Estrategia de plaza o distribución:** Penetración del mercado a través de la estructuración del área de mercadeo que se encargue de la comercialización de los mismos.

**8.4 Estrategia de promoción o comunicaciones:** *Estrategia de empuje-* ventas personales y promoción comercial, lo que implica desarrollar un tipo de publicidad especial y atractiva que llegue a los clientes, búsqueda de patrocinios para el desarrollo de eventos y publicidad no pagada, lo que ayudará básicamente a lograr un reconocimiento en el mercado.

**8.5 Estrategia de personal:** Brindar asesoría y capacitación al personal en torno a cirugía laparoscópica, así como en formas efectivas de atención al cliente para ofrecer un excelente servicio.

**8.6 Estrategia de evidencia física:** Gestión y desarrollo de un ambiente adecuado de trabajo que brinde comodidad tanto al personal como al cliente durante el desarrollo de los procedimientos.

**8.7 Estrategia de procesos:** Mejora continua en los procesos y procedimientos a través del desarrollo de un sistema de información integral que permita detectar falencias de manera oportuna y así aplicar los correctivos necesarios.

**Tabla 9. Resumen de actividades del Marketing Mix**

| ESTRATEGIAS      | ACTIVIDADES   |
|------------------|---|
| Servicio         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer contacto continuo con los clientes institucionales a través de reuniones de trabajo y entrega de propuesta con el fin de proporcionar información actualizada de los servicios y formalización de acuerdos con ellos.</li> <li>• Realizar una evaluación constante del cumplimiento de condiciones y objetivos planteados al cliente</li> </ul> |
| Precios          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar y analizar los precios preestablecidos por la institución y el método para su determinación</li> <li>• Realizar un comparativo con los existentes en el mercado</li> <li>• Fijar precios atractivos al mercado</li> </ul>  |
| Plaza            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructuración del área de mercadeo que se encargue de la promoción de los servicios</li> <li>• Estructuración de un espacio en la página web institucional para el servicio de cirugía laparoscópica, donde se exponga el portafolio de servicios, directorio de especialistas, acreditación entre otros aspectos importantes.</li> </ul>                 |
| Promoción        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar cotizaciones con los diferentes medios de comunicación de la ciudad</li> <li>• Diseñar una campaña publicitaria que de conocer a los servicios de laparoscopia de alta complejidad en el mercado, haciendo énfasis en atributos relacionados con la calidad del servicio</li> <li>• Medición del impacto de la campaña publicitaria</li> </ul>    |
| Personal         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar la vinculación de diferentes especialidades que realicen los respectivos procedimientos a través de laparoscopia</li> </ul>  |
| Evidencia física | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión y adecuación de los espacios físicos requeridos</li> <li>• Desarrollo de un mejor ambiente de trabajo – Clima organizacional.</li> </ul>   |
| Procesos         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de un sistema de información integral.</li> <li>• Desarrollo de un sistema de mejoramiento continuo.</li> </ul>   |

*Fuente: Elaboración Propia*

## **9. PLAN OPERATIVO PARA EL AREA DE “CIRUGIA Y ENDOSCOPIA” EN LOS SERVICIOS DE LAPAROSCOPIA DE ALTA COMPLEJIDAD DEL HOSPITAL UNIVERSITARIO SAN JOSE DE POPAYAN ESE**

Junto con el jefe de la oficina asesora de planeación, Md. Héctor Sarmiento, se eligieron las actividades a desarrollar en el plan operativo. Para el desarrollo del Plan Operativo se desagregó cada estrategia en las actividades necesarias para llevar a cabo el cumplimiento de la estrategia. Cada actividad a la vez se subdividió en acciones, presentando además los indicadores para cada acción con su respectiva expresión y la fuente de verificación para el cumplimiento de los indicadores, el responsable, el tiempo en horas necesario para la acción en particular y el costo total desagregado por la misma.

| ESTRATEGIA DE PRECIOS   |  |   |  |        |           |
|---|--|---|--|--------|-----------|
| ACTIVIDAD: Establecer tarifas competitivas                        |  |   |  |        |           |
| ACCION  | INDICADOR  | FUENTE DE VERIFICACION  | RESPONSABLE  | TIEMPO | COSTO     |
| Revisar y analizar los precios preestablecidos por la institución | Precios revisados para cada procedimiento                          | Archivo central Hospital Universitario San José               | Área de costos, encargado del área de mercadeo Hospital Universitario San José; Jefe de costos Cirugía Laparoscópica del Cauca S.A.S | 36 Hrs | \$842.445 |
| Realizar un comparativo con los existentes en el mercado          | Precios de los procedimientos comparados con los de la competencia | Informe de análisis de precios del mercado para cada servicio | Área de costos, encargado del área de mercadeo Hospital Universitario San José; Jefe de costos Cirugía Laparoscópica del Cauca S.A.S | 24 Hrs | \$561.630 |
| Fijar precios atractivos al mercado                               | Precios fijados para cada procedimiento                            | Archivo central Hospital Universitario San José               | Área de costos, encargado del área de mercadeo Hospital Universitario San José; Jefe de costos Cirugía Laparoscópica del Cauca S.A.S | 36 Hrs | \$842.445 |
| Recursos y materiales   |  |   |  |        | \$50.000  |

### ESTRATEGIA DE PLAZA

#### ACTIVIDAD: Estructuración del área de mercadeo

| ACCION  | INDICADOR                             | FUENTE DE VERIFICACION   | RESPONSABLE                                     | TIEMPO | COSTO     |
|---|---------------------------------------|--|---|--------|-----------|
| Estudio de necesidad de acuerdo a la normatividad vigente de salud o a necesidades internas | Estudio de necesidad realizado        | Documento de estudio de necesidad  | Subgerente administrativo y financiero          | 40 Hrs | \$783.200 |
| Definición de funciones o actividades   | Funciones y actividades definidas     | Contrato   | Área de Talento Humano                          | 8 Hrs  | \$84.320  |
| Definir el presupuesto para el área o el cargo  | Presupuesto asignado                  | CDP (Certificado de disponibilidad presupuestal)<br>RP (Registro presupuestal) | Área de costos                                  | 6 Hrs  | \$63.240  |
| Realización de la convocatoria de profesionales en mercadeo y contratación                  | Número de hojas de vida recepcionadas | Publicación en medios de comunicación  | Área de talento humano y área de comunicaciones | 8 Hrs  | \$167.560 |

| <b>ACTIVIDAD: Estructuración de un espacio en la página web institucional para el servicio de cirugía laparoscópica</b> |                                 |  |   |                            |                    |
|---|---------------------------------|--|---|----------------------------|--------------------|
| Estudio de categorización de contenido  | Realización del Card Sorting    | Archivo de imágenes de Card Sorting        | Área de sistemas, área de comunicaciones y encargado área de mercadeo | 16 Hrs                     | \$569.632          |
| Creación del espacio virtual  | Espacio virtual creado          | Espacio virtual en la pagina institucional | Área de sistemas  | 8 Hrs                      | \$118.336          |
| Selección de los contenidos de la información a publicar  | Información a publicar          | Base de datos de cirugía laparoscópica     | Área de comunicaciones y encargado área de mercadeo                   | 4 Hrs                      | \$83.240           |
| Publicación de información según protocolos institucionales establecidos  | Número de publicaciones por mes | Formato diligenciado de publicación        | Área de comunicaciones y encargado del área de mercadeo               | 1 Hr                       | \$20.810           |
|   |                                 |  |   | <b>Recursos materiales</b> | <b>y \$470.000</b> |

| <b>ESTRATEGIA DE SERVICIO</b>   |                                 |  |   |               |              |
|---|---------------------------------|--|---|---------------|--------------|
| <b>ACTIVIDAD: Establecer contacto continuo con los clientes institucionales y formalización de acuerdos con ellos</b> |                                 |  |   |               |              |
| <b>ACCION</b>   | <b>INDICADOR</b>                | <b>FUENTE DE VERIFICACION</b>  | <b>RESPONSABLE</b>  | <b>TIEMPO</b> | <b>COSTO</b> |
| Verificar listado de clientes institucionales activos   | Cientes institucionales activos | Base de datos oficina asesora de Planeación  | Encargado área de mercadeo  | 1 Hr          | \$10.405     |
| Entrenamiento del personal que va a realizar las reuniones de trabajo y entrega de propuesta                          | Personal capacitado             | Informe de personal capacitado para realizar las reuniones de trabajo y entrega de propuesta | Encargado área de mercadeo  | 32 Hrs        | \$332.960    |
| Reunión de trabajo con el cliente para exponer el portafolio de servicios e identificar necesidades específicas       | Reunión de trabajo realizada    | Informe de las visitas a los clientes  | Encargado área de mercadeo  | 1 Hr*         | \$10.405*    |
| Elaboración de la propuesta de los servicios  | Propuesta elaborada             | Propuesta para la organización   | Oficina asesora de Planeación, área de comunicaciones y encargado del área de mercadeo. | 16 hrs        | \$541.440    |
| Presentación de la propuesta ante el cliente  | Propuesta presentada al cliente | Informe de presentación de propuesta   | Encargado del área de mercadeo  | 1 Hr          | \$10.405     |

| <b>ACTIVIDAD: Realizar una evaluación constante del cumplimiento de condiciones y objetivos planteados al cliente</b> |                  |   |                                |                              |                  |
|---|------------------|---|--------------------------------|------------------------------|------------------|
| Auditoría al cliente institucional  | Cliente auditado | Informe de auditoría al cliente institucional | Encargado del área de mercadeo | 16 Hrs                       | \$166.480        |
|   |                  |   |                                | <b>Recursos y materiales</b> | <b>\$520.000</b> |

### Observaciones

(\*) Tiempo y valor unitario por cliente. Se multiplicara dependiendo de cuantas reuniones se van a realizar.

| <b>ESTRATEGIA DE PROMOCION</b>   |  |   |   |               |              |
|--|--|---|---|---------------|--------------|
| <b>ESTRATEGIA: Cotizaciones con los diferentes medios de comunicación de la ciudad</b> |  |   |   |               |              |
| <b>ACCION</b>  | <b>INDICADOR</b>                               | <b>FUENTE DE VERIFICACION</b>                   | <b>RESPONSABLE</b>                                | <b>TIEMPO</b> | <b>COSTO</b> |
| Verificar y realizar estudio de medios para medir cobertura y audiencia                | Medios de comunicación verificados             | Estudio de medios de comunicación               | Área de comunicación y encargado área de mercadeo | 16 Hrs        | \$332.960    |
| Selección de medios más favorables   | Numero de medios de comunicación seleccionados | Informe de medios de comunicación seleccionados | Área de comunicación y encargado área de mercadeo | 2 Hrs         | \$41.620     |
| Cotización de tarifas con los medios seleccionados                                     | Realización de cotizaciones a medios           | Contrato de inscripción de oferentes            | Área de comunicación y encargado área de mercadeo | 4 Hrs         | \$83.240     |
| Negociación y contratación de medios más favorables                                    | Medio contratado                               | Contrato  | Área de comunicación y encargado área de mercadeo | 4 Hrs         | \$83.240     |

| <b>ACTIVIDAD: Diseño de campaña publicitaria para servicios de laparoscopia</b> |                                       |                                       |   |                              |                  |
|---|---------------------------------------|---------------------------------------|---|------------------------------|------------------|
| Seleccionar información a publicitar  | Información seleccionada              | Base de datos cirugía laparoscópica   | Área de comunicación y encargado área de mercadeo | 8 Hrs                        | \$166.480        |
| Construcción del mensaje a publicitar   | Mensaje construido                    | Informe de elaboración                | Área de comunicación y encargado área de mercadeo | 4 Hrs                        | \$83.240         |
| Diseño de producto comunicativo para cada medio                                 | Producto comunicativo diseñado        | Manual de estilo                      | Área de comunicación y encargado área de mercadeo | 8 Hrs                        | \$166.480        |
| Temporalidad y difusión   | Publicaciones y emisiones difundidas  | Cronograma de emisión y difusión      | Área de comunicación y encargado área de mercadeo | 1 Hr                         | \$20.810         |
| <b>ACTIVIDAD: Medición de la campaña publicitaria</b>                           |                                       |                                       |   |                              |                  |
| Se definen indicadores de impacto para cada medio de comunicación               | Cantidad de indicadores seleccionados | Informe de indicadores                | Área de comunicación y encargado área de mercadeo | 4 Hrs                        | \$83.240         |
| Elección de herramienta para medición de indicador                              | Herramienta seleccionada              | Informe de indicadores                | Área de comunicación y encargado área de mercadeo | 1 Hr                         | \$20.810         |
| Aplicación de herramienta   | Herramienta aplicada                  | Informe de indicadores                | Área de comunicación y encargado área de mercadeo | 16 Hrs                       | \$332.960        |
| Análisis y evaluación de resultados   | Resultados obtenidos                  | Informe final de campaña comunicativa | Área de comunicación y encargado área de mercadeo | 8 Hrs                        | \$166.480        |
|   |                                       |                                       |   | <b>Recursos y materiales</b> | <b>\$610.000</b> |

| <b>ESTRATEGIA DE PERSONAL</b>  |                                       |  |                        |                              |                  |
|--|---------------------------------------|--|------------------------|------------------------------|------------------|
| <b>ACTIVIDAD: Gestionar la vinculación de diferentes especialidades que realicen los respectivos procedimientos a través de laparoscopia</b> |                                       |  |                        |                              |                  |
| <b>ACCION</b>  | <b>INDICADOR</b>                      | <b>FUENTE DE VERIFICACION</b>  | <b>RESPONSABLE</b>     | <b>TIEMPO</b>                | <b>COSTO</b>     |
| Elaboración del estudio de necesidad   | Estudio de necesidad realizado        | Documento de estudio de necesidad  | Subgerencia científica | 12 Hrs                       | \$234.960        |
| Estudio de la disponibilidad presupuestal  | Presupuesto asignado                  | CDP (Certificado de disponibilidad presupuestal)<br>RP (Registro presupuestal) | Área de costos         | 4 Hrs                        | \$42.160         |
| Hacer la convocatoria nacional   | Número de hojas de vida decepcionadas | Publicación en medios de comunicación  | Área de comunicación   | 8 Hrs                        | \$83.240         |
|  |                                       |  |                        | <b>Recursos y materiales</b> | <b>\$250.000</b> |

| ESTRATEGIA DE EVIDENCIA FISICA                                     |                                 |  |   |        |           |  |
|--|---------------------------------|--|---|--------|-----------|--|
| ACTIVIDAD: Gestión y adecuación de los espacios físicos requeridos |                                 |  |   |        |           |  |
| ACCION   | INDICADOR                       | FUENTE DE VERIFICACION   | RESPONSABLE   | TIEMPO | COSTO     |  |
| <i>• Adecuación de salas de espera</i>                             |                                 |  |   |        |           |  |
| Elaboración del estudio de necesidad                               | Estudio de necesidad realizado  | Documento de estudio de necesidad  | Área de cirugía y endoscopia  | 24 Hrs | \$409.920 |  |
| Estudio de disponibilidad presupuestal                             | Presupuesto asignado            | CDP (Certificado de disponibilidad presupuestal)<br>RP (Registro presupuestal) | Área de costos  | 4 Hrs  | \$42.160  |  |
| Convocatoria a proveedores y recepción de cotizaciones             | Numero de proveedores inscritos | Contrato de inscripción de oferentes   | Área de adquisición de bienes y servicios   | 8 Hrs  | \$172.360 |  |
| Elección de mejor cotización y compra del mobiliario               | Mobiliario comprado             | Cuadro de evaluación<br>Cuadro de pedido<br>Términos de referencia<br>Contrato | Área de cirugía y endoscopia, área de adquisición de bienes y servicios, oficina jurídica | 16 Hrs | \$786.640 |  |

| <b>ACTIVIDAD: Desarrollo de un mejor ambiente de trabajo – Clima organizacional</b> |                         |                               |  |                              |                  |
|---|-------------------------|-------------------------------|--|------------------------------|------------------|
| Realización y análisis de encuesta sobre clima organizacional                       | Encuestas aplicada      | Encuesta clima organizacional | Área de salud ocupacional y área de talento humano   | 32 Hrs                       | \$882.560        |
| Elaboración de plan de mejoramiento   | Actividades programadas | Plan de mejoramiento          | Gerente, subgerente administrativo y financiero, área de talento humano, área de salud ocupacional y Oficina asesora de planeación | 40 Hrs                       | \$3.526.800      |
| Implementación y seguimiento a plan de mejoramiento                                 | Actividades realizadas  | Informe de seguimiento        | Área de talento humano, área de salud ocupacional y oficina asesora de planeación  | *                            | *                |
|   |                         |                               |  | <b>Recursos y materiales</b> | <b>\$460.000</b> |

**Observaciones:**

(\*) El tiempo y costo depende de la cantidad de actividades que se planteen en el plan de mejoramiento. El seguimiento se realizara cada 4 meses.

| ESTRATEGIA DE PROCESOS  |   |                                       |  |        |           |
|---|---|---------------------------------------|--|--------|-----------|
| ACTIVIDAD: Desarrollo de un sistema de información integral                 |   |                                       |  |        |           |
| ACCION  | INDICADOR                                     | FUENTE DE VERIFICACION                | RESPONSABLE  | TIEMPO | COSTO     |
| <b>• Información sobre la competencia</b>                                   |   |                                       |  |        |           |
| Definición de objetivos y construcción de la herramienta para la evaluación | Objetivos definidos y Herramienta construida  | Informe del análisis a la competencia | Encargado área de mercadeo                                       | 2 Hrs  | \$20.810  |
| Definir la competencia  | Cantidad de competidores definidos            | Informe del análisis a la competencia | Encargado área de mercadeo                                       | 1 Hrs  | \$10.404  |
| Identificación y evaluación de sus objetivos y estrategias                  | Referenciación de los objetivos y estrategias | Informe del análisis a la competencia | Encargado área de mercadeo                                       | 8 Hrs  | \$83.240  |
| Evaluación de la competencia  |   | Informe del análisis a la competencia | Encargado área de mercadeo                                       | 24 Hrs | \$249.720 |
| Análisis de datos obtenidos, conclusiones y recomendaciones                 |   | Informe del análisis a la competencia | Encargado área de mercadeo                                       | 6 Hrs  | \$62.430  |
| <b>• Auditoria al cliente (Paciente)</b>                                    |   |                                       |  |        |           |
| Definición de los objetivos   | Objetivos definidos                           | Informe de auditoría al cliente       | Área de aseguramiento de la calidad y encargado área de mercadeo | 1 Hrs  | \$27.445  |

|   |  |   |       |  |        |             |
|---|--|---|-------|--|--------|-------------|
| Definición y construcción de los instrumentos:<br>Herramientas cuantitativas y cualitativas | Herramienta e instrumentos definidos       | Informe auditoría de cliente                      | de al | Área de aseguramiento de la calidad y encargado área de mercadeo                   | 2 Hrs  | \$54.890    |
| Aplicación y análisis de los resultados   | Herramienta aplicada                       | Informe auditoría de cliente                      | de al | Área de aseguramiento de la calidad y encargado área de mercadeo                   | 32 Hrs | \$878.240   |
| Determinar estrategias y planes de acción   | Cantidad de estrategias y planes de acción | Plan de acción                                    |       | Área de aseguramiento de la calidad y encargado área de mercadeo                   | 16 Hrs | \$439.120   |
| Control y seguimiento de la auditoría   | Planes de acción ejecutados                | Informe seguimiento                               | de    | Área de aseguramiento de la calidad y encargado área de mercadeo                   | *      | *           |
| <b>ACTIVIDAD: Desarrollo de un sistema de mejoramiento continuo</b>                         |  |   |       |  |        |             |
| Evaluar de los estándares de habilitación y acreditación para el área                       | Medición de fortalezas                     | Manual de acreditación ambulatorio y hospitalario | de y  | Área de cirugía y endoscopia y auditor de calidad del área de cirugía y endoscopia | 40 Hrs | \$1.274.880 |
| Identificación de oportunidades de mejora   | Numero de oportunidades identificadas      | Manual de acreditación ambulatorio y hospitalario | de y  | Área de cirugía y endoscopia y auditor de calidad del área de cirugía y endoscopia | 8 Hrs  | \$254.976   |

|   |   |   |      |  |                              |                  |
|---|---|---|------|--|------------------------------|------------------|
| Definir y priorizar acciones a ejecutar   | Priorización de acciones según su importancia | Manual de acreditación ambulatorio y hospitalario | de y | Área de cirugía y endoscopia y auditor de calidad del área de cirugía y endoscopia | 8 Hrs                        | \$254.976        |
| Programación de las acciones en el tiempo | Cronograma de acciones                        | Manual de acreditación ambulatorio y hospitalario | de y | Área de cirugía y endoscopia y auditor de calidad del área de cirugía y endoscopia | 24 Hrs                       | \$764.928        |
| Evaluación de acciones                    | Cumplimiento de acciones                      | Informe de evaluación                             | de   | Área de cirugía y endoscopia y auditor de calidad del área de cirugía y endoscopia | 16 Hrs                       | \$509.952        |
|   |   |   |      |  | <b>Recursos y materiales</b> | <b>\$590.000</b> |

**Observaciones:**

(\*) El tiempo y costo depende de la cantidad de estrategias y planes de acción que planteados. El seguimiento se realizara cada 4 meses.

*Nota: Los costos relacionados para la implementación de las estrategias corresponden únicamente a las actividades de mercadeo.*

## 10. PRESUPUESTO

A continuación se presenta el resumen de costos totales para cada estrategia del Mix de marketing de servicios planteado para el área de cirugía y endoscopia del Hospital Universitario San José de Popayán ESE. Estos valores corresponden únicamente a las actividades de mercadeo planteadas en el plan operativo.

Los costos directos incluyen mano de obra y materiales directos costeados por cada actividad; para los costos indirectos e imprevistos, según Motoa<sup>9</sup>, los indirectos equivalen al 15% de los directos, mientras que los costos imprevistos equivalen al 10% de la sumatoria de los costos directos más los indirectos.

| <b>COSTOS DIRECTOS</b>    |                     |
|---------------------------|---------------------|
| <b>ESTRATEGIA</b>         | <b>TOTAL</b>        |
| Precio                    | \$2.246.520         |
| Plaza                     | \$1.890.338         |
| Servicio                  | \$1.072.095         |
| Promoción                 | \$1.581.560         |
| Personal                  | \$360.360           |
| Evidencia física          | \$5.820.440         |
| Procesos                  | \$4.886.011         |
| <b>Total*</b>             | <b>\$17.857.324</b> |
| <b>Total materiales**</b> | <b>\$2.950.000</b>  |
| <b>TOTAL</b>              | <b>\$20.807.324</b> |

*Nota: \*Estos costos fueron calculados teniendo en cuenta el valor hora mes de los jefes de área y contratistas involucrados en la ejecución del plan operativo.*

<sup>9</sup> MOTOA, Gerardo. Módulo de Formulación y Evaluación de Proyectos de I + D. Maestría en Ingeniería Industrial Universidad del Valle.2004

*\*\* Estos costos son aproximados. Incluyen aspectos como papelería, recursos computacionales y telefónicos, transporte, entre otros. No incluye publicaciones en medios de comunicación.*

| <b>COSTOS TOTALES</b> |                     |
|-----------------------|---------------------|
| Costos directos       | \$20.807.324        |
| Costos indirectos     | \$3.121.100         |
| Imprevistos           | \$2.392.850         |
| <b>TOTAL</b>          | <b>\$26.321.274</b> |

## **11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **11.1 Conclusiones**

- El Hospital Universitario San José de Popayán ESE, al ser una institución de tercer nivel de complejidad, cuenta con importantes fortalezas como ser la única institución pública de este tipo a nivel departamental.
- La vinculación de personal asistencial acreditado de diferentes especialidades garantiza un servicio de calidad.
- El clima organizacional del área es bueno, lo que permite formar buenos equipos de trabajo.
- La comunicación entre el equipo de trabajo de Cirugía Laparoscópica del Cauca S.A.S y las directivas institucionales es muy buena, lo que ha permitido no solo la fidelización de los mismos hacia la institución sino reunir esfuerzos en miras de una mejora continua del servicio.
- El Hospital Universitario San José de Popayán ESE es la única institución en la ciudad que cuenta con un equipo permanente y acreditado de trabajo para la realización de procedimientos de laparoscopia de alta complejidad.
- En cuanto a la prestación del servicio de laparoscopia de alta complejidad, se encontró que tanto clientes institucionales como pacientes se encuentran satisfechos con la calidad del servicio.
- Las instituciones que representan una mayor competencia para el Hospital Universitario San José de Popayán ESE son Clínica La Estancia de la ciudad de Popayán, Centro Médico Imbanaco de la ciudad de Cali y Fundación falle del Lili de la misma ciudad.

## 11.2 Recomendaciones

- Se recomienda gestionar la vinculación de mayor número de subespecialidades que realicen sus procedimientos por medio de laparoscopia es importante para evita la migración de pacientes a otras instituciones en ciudades aledañas como Cali.
- Se recomienda capacitar al personal del área en torno a la cirugía laparoscópica y en atención al cliente.
- El nivel tecnológico es aceptable, por lo que se recomienda ejecutar una mejor gestión en cuanto a adquisición de tecnología de punta.
- Es importante la instalación de un Datafono como medio de pago en los diferentes puntos de facturación, con el fin de tener mayor control y de facilidad en los pagos.
- En cuanto a la capacidad instalada y la capacidad utilizada, se recomienda hacer las adecuaciones y cambios pertinentes para la habilitación de todos los quirófanos, logrando mayor eficiencia en la programación y ejecución de procedimientos.
- La infraestructura institucional permite la adecuación de espacios destinados a salas de espera para pacientes y acompañantes, además de incrementar el número de habitaciones, por lo que se sugiere realizar estudios de factibilidad pertinentes para el acondicionamiento de estos espacios.
- Debido a que entre la población consultante institucional se encuentra usuarios de comunidades indígenas, se sugiere que se contrate personal perteneciente a estas comunidades que posibiliten un mejor entendimiento de los procedimientos institucionales a sus pares, garantizando un mejor servicio.
- Se recomienda hacer una revisión minuciosa de los costos de procedimientos laparoscópicos de alta complejidad y hacer un comparativo con los manejados por el mercado para así establecer precios más atractivos.
- Se recomienda impulsar actividades de mercadeo para algunos de los servicios incluidos en el portafolio con el fin de promocionarlos y darlos a conocer al público, como es el caso de la cirugía laparoscópica de alta complejidad, el programa madre canguro, programa AIEPI, entre otros.
- Es importante trabajar en la comunicación y rotación de información entre áreas, que faciliten el trabajo y eviten reprocesos innecesarios.
- Se deben desarrollar sistemas de información integral que permitan tener actualizados datos sobre la competencia, pacientes y procedimientos.

## BIBLIOGRAFIA

- Solivérez, Carlos E.; Ciencia, Técnica y Sociedad; Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales; Buenos Aires (Argentina); 1992.
- HIEBING, Roman y COOPER, Scott. Cómo preparar el exitoso plan de mercadotecnia. Primera Edición. México: Mc Graw Hill, 1998.
- SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica: Planeación y Gestión. Séptima Edición. Bogotá: 3R Editores, 2000.
- Philip Kotler, Gary M. Armstrong. Fundamentos de marketing, 6ta Ed. PRENTICE HALL MEXICO, 2003
- Héctor Fabián Gómez Alvarado. Diseño de un plan de mercadeo para el laboratorio de tecnologías de la información - Latin de la Universidad del Cauca. 2006. Trabajo de grado (Administrador de empresas). Universidad del Cauca. Facultad de ciencias contables, económicas y administrativas. Programa de Administración de Empresas.
- Juliana Andrea Vidal Benítez. Plan de Mercadeo para la Unidad de Hemodinámia de la Clínica la Estancia S.A. 2010. Trabajo de grado (Administrador de empresas). Universidad del Cauca. Facultad de ciencias contables, económicas y administrativas. Programa de Administración de Empresas.
- VILLEGAS ORREGO, Fabio y RAMÍREZ PLAZAS, Elías. El Plan de Mercadeo y su aplicación en la empresa colombiana. Universidades del Valle y Sur colombiana, Neiva, 1999.
- MOTOA, Gerardo. Módulo de Formulación y Evaluación de Proyectos de I + D. Maestría en Ingeniería Industrial Universidad del Valle.2004
- Constitución Política de Colombia 1991
- Archivo Hospital Universitario San José de Popayán ESE
- Archivo Cirugía Laparoscópica del Cauca S.A.S
- [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co)
- <http://www.minsalud.gov.co/Paginas/default.aspx>
- [www.clinicadelaobesidad.org/cirugia-bariatrica-clinica-obesidad.html](http://www.clinicadelaobesidad.org/cirugia-bariatrica-clinica-obesidad.html)
- [www.imbanaco.com](http://www.imbanaco.com)
- [www.valledellili.com](http://www.valledellili.com)
- [www.laestancia.com](http://www.laestancia.com)
- [www.emagister.com/curso-marketing-sector-publico/plan-marketing](http://www.emagister.com/curso-marketing-sector-publico/plan-marketing)
- [www.es.slideshare.net/marcvsantonivs/kotler-marketing-captulo-2](http://www.es.slideshare.net/marcvsantonivs/kotler-marketing-captulo-2)
- [www.sites.google.com/site/josericardobenegas/mi-visor/las4pdelmarketingplaza](http://www.sites.google.com/site/josericardobenegas/mi-visor/las4pdelmarketingplaza)
- [www.aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/ceo/article/viewFile/7190/6636](http://www.aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/ceo/article/viewFile/7190/6636)

## **LISTA DE ANEXOS**

### **ANEXO A**

#### **PROCESOS PARA EL ÁREA “CIRUGÍA Y ENDOSCOPIA” DEL HOSPITAL UNIVERSITARIO SAN JOSE DE POPAYAN ESE**

- Manual de bioseguridad área quirúrgica
- Normas (de comunicación; de comportamiento)

#### Procedimientos

- Procedimiento de atención quirúrgica ambulatoria urgente hospitalaria
- Programación de cirugías
- Procedimiento de cirugía para profesionales particulares
- Procedimiento de manejo de oblitos
- Procedimiento de consentimiento informado
- Procedimiento Toma de muestras
- Procedimiento de verificación de conteo de dotación de la sala quirúrgica

#### Quirófano

- Procesos institucionales
- Entrega de turno
- Acompañamiento de familiares
- Prevención perdida institucional de recién nacidos
- Egreso del paciente
- Solicitud de interconsulta junta medica
- Información del proceso administrativo y asistencial al usuario y a la familia
- Suministro material de osteosíntesis
- Atención farmacológica y conciliación

#### Calidad

- De registro clínico
- Activación equipo de respuesta rápida
- Historia clínica sistematizada
- Gestión de eventos adversos asociados a dispositivos médicos
- Tecno vigilancia
- Seguimiento a estudiantes a nivel auxiliar, técnico, pregrado, postgrado en el desarrollo de practica formativa en el hospital

- Seguimiento a entidades jurídicas contratadas por el hospital
- Manejo de pacientes fallecidos
- Prevención de caída institucional
- Prevención de UPP (Úlcera por presión)
- Informe telefónico de resultados
- Procedimientos de atención asistencial específico con indicación clave de cuidado y tratamiento
- Gestión de eventos adversos a medicamentos
- Solicitud de aplicación y monitorización de transfusión de hemocomponentes
- Gestión de eventos adversos
- aprobación y supresión
- Auditoria concurrente
- Monitorización de historia clínica
- Código azul

## **PROTOCOLOS PARA EL ÁREA DE “CIRUGÍA Y ENDOSCOPIA” DEL HOSPITAL UNIVERSITARIO SAN JOSE DE POPAYAN ESE**

- Atención quirúrgica ambulatoria
- Atención quirúrgica hospitalaria
- Solicitud de interconsultas
- Consentimiento informado
- Entrega de turno
- Suministro de antibióticos
- Cumplimiento de programación de cirugías
- Solicitud, aplicación y monitorización de transfusión de hemocomponentes
- Prevención de caídas institucionales
- Consentimiento informado para VIH
- Solicitud y suministro de material de osteosíntesis
- Control de acompañante permanente, transitorio o visita
- Egreso Paciente
- Prevención perdida institucional de recién nacidos
- Cirugías y/o endoscopias por parte de médicos particulares

## **ANEXO B**

### **Definición de las especialidades vinculadas al área**

- **Anestesiología:** Es una especialidad de la medicina relacionada con la práctica de la anestesia. Su función durante las intervenciones quirúrgicas es la de

ocuparse del estado de conciencia e insensibilidad al dolor del paciente, además debe cuidar al enfermo y mantenerlo dentro de los parámetros considerados normales. Para ello (en teoría) se mantiene presente durante toda la intervención, controlando su temperatura, su presión arterial, su respiración, el buen funcionamiento de órganos como riñones y pulmones, y realiza el monitoreo cardíaco. Cuando hay pérdida de sangre o líquidos es el responsable de reponerlos.

- **Cirugía Endoscopia:** Aquella que se realiza con pequeñas incisiones, a través de las cuales se introducen sistemas ópticos de televisión e instrumental quirúrgico especialmente diseñado. Puede aplicarse en la cavidad abdominal (laparoscopia), en la cavidad torácica (toracoscopia, mediastinoscopia) o en las partes blandas (cirugía de columna, cirugía plástica, cirugía cervical, linfadenectomías, etc.).

- **Cirugía de mama:** (Mastología) es una especialidad médica que se dedica al estudio de las glándulas mamarias. El mastólogo es el especialista que previene, diagnostica y trata las dolencias de la mama. En el área de la mastología intervienen múltiples especialidades, tales como cirugía, radioterapia, radiología, oncología, cirugía plástica reconstructiva.

- **Cirugía Vascolar:** es la especialidad médica que se encarga del estudio de los vasos del sistema circulatorio y del sistema linfático ; incluyendo la anatomía de los vasos sanguíneos (como arterias, venas, capilares) y la de los linfáticos, además de sus enfermedades.

- **Cirugía general:** es la especialidad médica de clase quirúrgica que abarca las operaciones del aparato digestivo; incluyendo el tracto gastrointestinal y el sistema hepato-bilio-pancreático, el sistema endocrino; incluyendo las glándulas suprarrenales, tiroides, paratiroides y otras glándulas incluidas en el aparato digestivo. Asimismo incluye la reparación de hernias y eventraciones de la pared abdominal. En estas áreas de la cirugía no se precisa un especialista aunque el cirujano general puede especializarse en alguna de ellas. Esto no es igual en todos los países ya que en algunos es considerada una especialidad más y se entiende por súper especialización la profundización en una de sus ramas quirúrgicas. Desde el advenimiento de la cirugía laparoscópica, el cirujano general ha debido adecuarse, en los últimos tiempos, a la nueva modalidad de abordaje, donde las destrezas adquiridas en la cirugía a cielo abierto, en muchos casos, se contrastan y en muchos otros se complementan con el nuevo abordaje quirúrgico.

La mayoría de las intervenciones en cirugía general requiere instrumental similar a excepción de los procedimientos rectales, mamarios y tiroideos, los cuales precisan instrumental especial. Mediante el uso de elemento quirúrgico profesional y adecuado para cada tipo de intervención.

- **Cirugía pediátrica:** es una subespecialidad de la cirugía dedicada al diagnóstico, cuidado preoperatorio, operación y manejo postoperatorio de los

problemas que presentan el feto, lactante, escolar, adolescente y joven adulto. Muchos cirujanos pediátricos ejercen su especialidad en hospitales infantiles. El especialista en cirugía pediátrica, por lo general cursa estudios de postgrado en cirugía general o en pediatría y luego completa la subespecialidad durante 2 a 4 años.

- **Cirugía proctológica:** La proctología es la parte de la cirugía general y de aparato digestivo que se ocupa del diagnóstico y tratamiento de todas las enfermedades y patologías del recto y región anal.

- **Cirugía maxilofacial:** La IAOMS (International Association of Oral & Maxillofacial Surgeons) define la Cirugía Oral y Maxilofacial como una especialidad quirúrgica que incluye el diagnóstico, cirugía y tratamientos relacionados de un gran espectro de enfermedades, heridas y aspectos estéticos de la boca, dientes, cara, cabeza y cuello.

- **Cirugía plástica:** la especialidad médica que tiene como función llevar a la normalidad funcional y anatómica la cobertura corporal, es decir la forma del cuerpo de las personas. Mediante cirugía busca reconstruir las deformidades y corregir las deficiencias funcionales mediante la transformación del cuerpo humano. Cirugía reconstructiva o reparadora, que incluye a la microcirugía, está enfocada en disimular y reconstruir los efectos destructivos de un accidente o trauma, los defectos de una malformación congénita y de una resección tumoral u oncológica. La cirugía reconstructiva o reparadora hace uso de distintas técnicas: de osteosíntesis, de traslado de tejidos mediante colgajos y trasplantes autólogos de partes del cuerpo sanas a las afectadas, etc. Cirugía estética o cosmética, es realizada con la finalidad de modificar aquellas partes del cuerpo que no son satisfactorias para el paciente.

- **Ginecobstetricia:** Ginecología hace referencia a la especialidad médica y quirúrgica que trata las enfermedades del sistema reproductor femenino (útero, vagina y ovarios). Además existe, en relación con lo expuesto antes, la especialidad de obstetricia, a tal punto que casi todos los ginecólogos modernos son también obstetras; La Obstetricia (es una rama de las Ciencias de la salud que se ocupa de la mujer en parte de su periodo fértil (embarazo, parto y puerperio), comprendiendo también los aspectos psicológicos y sociales de la maternidad.

- **Gastroenterología:** es la especialidad médica que se ocupa de todas las enfermedades del aparato digestivo, conformado por: el esófago, el estómago, el hígado y las vías biliares, el páncreas, el intestino delgado (duodeno, yeyuno, íleon), el colon (intestino grueso), el recto.

- **Oftalmología:** es la especialidad médica que estudia las enfermedades del globo ocular, la musculatura ocular, sistema lagrimal, párpados y sus tratamientos. Como disciplina, también es aplicada en veterinaria, ya que las diferencias entre los ojos de los animales vertebrados y los humanos están relacionadas principalmente con la anatomía, no con los procesos patológicos. Esta especialidad ha tenido un gran impulso en las últimas décadas debido a la importancia atribuida al órgano de la visión y al espectacular avance tecnológico.

• **Urología:** es la especialidad médico-quirúrgica que se ocupa del estudio, diagnóstico y tratamiento de las patologías que afectan al aparato urinario, glándulas suprarrenales y retroperitoneo de ambos sexos y al aparato reproductor masculino, sin límite de edad.

• **Traumatología:** es la rama de la cirugía que se refiere a desórdenes del aparato locomotor, de sus partes musculares, óseas o articulares y sus lesiones agudas, crónicas, traumáticas, y recurrentes. Aparte de las consideraciones mecánicas, también se refiere a los factores de la patología, de la genética, de lo intrínseco, extrínsecos, y biomecánicos implicados.

• **Neurocirugía:** es la especialidad médica que se encarga del manejo quirúrgico (incluyendo la educación, prevención, diagnóstico, evaluación, tratamiento, cuidados intensivos, y rehabilitación) de determinadas enfermedades del sistema nervioso central, periférico y vegetativo, incluyendo sus estructuras vasculares; la evaluación y el tratamiento de procesos patológicos que modifican la función o la actividad del sistema nervioso, incluyendo la hipófisis y el tratamiento quirúrgico del dolor.

Como tal, la cirugía neurológica abarca el tratamiento quirúrgico, no quirúrgico y estereotáctico de pacientes adultos y pediátricos con determinadas enfermedades del sistema nervioso, tanto del cerebro como de las meninges, la base del cráneo, y de sus vasos sanguíneos, incluyendo el tratamiento quirúrgico y endovascular de procesos patológicos de los vasos intra- y extracraneales que irrigan al cerebro y a la médula espinal; lesiones de la glándula pituitaria; ciertas lesiones de la médula espinal, de las meninges, y de la columna vertebral, incluyendo los que pueden requerir el tratamiento mediante fusión, instrumentación, o técnicas endovasculares; y desordenes de los nervios craneales y espinales todo a lo largo de su distribución.

• **Otorrinolaringología:** es la especialidad médica que se encarga de la prevención, diagnóstico y tratamiento, tanto médico como quirúrgico, de las enfermedades de:

1. El oído
2. Las vías aéreo-digestivas superiores: nariz y senos paranasales, faringe y laringe.
3. Las estructuras próximas de la cara y el cuello.

Asimismo la cirugía traumatológica, oncológica, plástica, estética y reparadora de la cara y el cuello también pueden ser tratadas por el médico otorrinolaringólogo y especialista en cirugía de cabeza y cuello.

## ANEXO C

### **Entrevista *Cirugía Laparoscópica del Cauca S.A.S* - Especialista Juan Pablo López**

#### ***¿Cómo nace Cirugía Laparoscópica del Cauca S.A.S?***

El especialista Juan Pablo López llega a la ciudad de Popayán procedente de la ciudad de Medellín, donde termino sus estudios en Cirugía laparoscópica avanzada hace aproximadamente 2 años. Poco después de su llegada y viendo los problemas que se presentaban en las instituciones para la realización de procedimientos laparoscópicos avanzados, se une con el especialista Jesús Días y con otro inversionista para conformar una empresa dedicada exclusivamente a cirugía laparoscópica o cirugía mínimamente invasiva.

Conformada la empresa, inician negociaciones con las directivas del *Hospital Universitario San José ESE*, y al llegar a un acuerdo favorable para las partes se inician actividades el día 23 de febrero de 2012 en el hospital. Se conformo un portafolio de servicios dividido en paquetes para ofrecerlos a las diferentes EPS con el aval del hospital. Estos paquetes se ofrecen de igual forma para todos, es decir, no varía para ninguna EPS ni se negocian sus valores, pues ya están preestablecidos.

El grupo de especialistas del Hospital, ASOCIRGE, al cual pertenece también el especialista Juan Pablo López,, venía realizando procedimientos laparoscópicos de mediana complejidad, el hospital contaba con algunos de los equipos para realizar este tipo de procedimientos, pero en vista de que no contaba con los necesarios para realizar procedimientos laparoscópicos de alta complejidad, se abre la oportunidad de que *Cirugía Laparoscópica del Cauca S.A.S* pudieran invertir en equipos de última generación y de alta definición y de mejor calidad. Esto no solo hace que los procedimientos se hagan de manera más precisa y eficiente, sino que a la vez genera en los pacientes mayor seguridad y confianza. Los equipos que pertenecen a *Cirugía Laparoscópica del Cauca S.A.S* y que permanecen en las instalaciones del hospital son: Torre de Laparoscopia Stryker de alta definición, Plataforma de energía Forcé triad con modalidad Ligasure, bipolar y monopolar, Instrumental de Laparoscopia Especializado.

Se resolvió que *Cirugía Laparoscópica del Cauca S.A.S* recibiría a los pacientes dentro y fuera del hospital; el especialista López se dedicaría a hacer consulta, se programarían los pacientes y siempre el mismo grupo de cirujanos los iba a operar. El grupo de trabajo está conformado por el especialista Juan Pablo López (Cirujano laparoscópico), el especialista Jesús Días (Cirujano Gastroenterólogo) y la especialista Liliana Sánchez (Anestesióloga), un instrumentador y un circulante, estas últimas dos hacen parte del personal del hospital. El hospital es el encargado de pasar la cuenta de cobro a las EPS y *Cirugía Laparoscópica del Cauca S.A.S* pasan la cuenta de cobro al hospital.

## Procedimientos

La mayoría de los procedimientos incluidos en el portafolio de servicios son procedimientos no POS, pero sustentan de manera importante sus beneficios y bondades en la cirugía mínimamente invasiva tanto para las EPS como para el paciente. Aunque el procedimiento laparoscópico resulta más costoso que realizarlo de la manera convencional, pues los insumos y equipos empleados son más onerosos, está comprobado que disminuye los costos de manera sustancial, tanto en hospitalización, pues el paciente se recupera más rápido, en insumos para el dolor, el paciente no está tan a complicaciones como infecciones ya que la incisión es muy pequeña, y la parte estética no queda afectada. Por laparoscopia el paciente puede integrarse nuevamente a su vida en menor tiempo y se va con poco analgésico para contrarrestar el dolor. *Cirugía Laparoscópica del Cauca S.A.S* está invitando a otras especialidades como urología y ortopedia para que hagan sus procedimientos a través de laparoscopia.

Las EPS consideran este tipo de procedimientos como “inventos más costosos para que el cobro sea más elevado”, pues hay quienes han **sobrevalorado los costos**. Abrirse camino ha sido muy difícil por la forma de pensar de los habitantes de la ciudad, cambiar parámetros, paradigmas, tradicionalidad, luchar contra la competencia desleal por precios y especialidad, etc. Se han encontrado con el grave problema de que las EPS, a pesar de que *Cirugía Laparoscópica del Cauca S.A.S* lleva casi un año en el mercado caucano y de que se les ofrece un portafolio de servicios completo y en muchas ocasiones mucho mejor que los ofrecidos en la ciudad de Cali, aun siguen tomando a esta ciudad como referente y continúan remitiendo los pacientes a allá. Hay que poner a consideración que si muchas veces el traslado de lugares aledaños a la ciudad de Popayán, como veredas y pueblos se dificulta para los pacientes, mucho más para trasladarse a la ciudad de Cali.

*Cirugía Laparoscópica del Cauca S.A.S* ha querido en unión al hospital y a la nueva administración, informar a la ciudadanía de los diferentes servicios que se prestan en la institución, que haya más promoción para que la migración de conocimiento médico valioso siga emigrando a otros departamentos.

## Competencia

“Centros como *Imbanaco* y *valle del Lili* constituyen una competencia fuerte en el medio, por la calidad del servicio que prestan, el cual es excelente, pues cuentan con una infraestructura adecuada, se le hace seguimiento estricto al paciente y el personal es supra especializado” opina el especialista.

## **Ventajas y desventajas de trabajar con el Hospital Universitario San José**

### *Ventajas:*

- El Hospital Universitario San José ESE es una institución de Tercer Nivel.
- Se cuenta con los servicios de UCI (Unidad de cuidados intensivos)
- Se cuenta con las diferentes especialidades vinculadas al Hospital
- Se cuenta con el convenio docente asistencial en el área de salud que tiene la institución a nivel profesional con la Universidad del Cauca, Universidad María cano, Universidad Cooperativa de Colombia; y a nivel técnico con entidades como el SENA, La Escuela de Capacitación de la gobernación, entre otros, para que los estudiantes asistan a la institución a hacer sus prácticas y los docentes a hacer consulta.
- *Cirugía Laparoscópica del Cauca S.A.S* cuenta con un amplio inventario en insumos, lo que facilita la realización del procedimiento pues no deben esperar a que la EPS consiga lo que necesita el paciente.
- *Cirugía Laparoscópica del Cauca S.A.S* tiene capacidad para realizar un procedimiento laparoscópico de alto nivel por día.
- Los especialistas Juan Pablo López y Orlando son cirujanos acreditados en cirugía laparoscópica.

### *Desventajas*

- Falta de una mejor infraestructura para prestar un servicio de hospitalización de calidad pues las piezas son compartidas y lo que se espera obtener con la medicina prepagada es mayor comodidad.
- Tecnificación y actualización. El hospital no cuenta con un datafono, esto evita muchos problemas con los pagos, serviría para mayor control y mayor organización.
- Contratación integral con las EPS, lo cual las evite la remisión del paciente a otras ciudades si el servicio se presta en el hospital.
- Sinergia entre las diferentes especialidades. Todos los especialistas vinculados deben mantenerse al día en conocimientos y avances en su área.
- No existe filtros para determinar que especialista está acreditado para realizar cierto tipo de procedimientos y quien es empírico.
- El instrumentador y el circulante que apoyan los procedimientos laparoscópicos no son siempre los mismos, ya que depende de quienes tenga disponible el hospital. Esto hace que el proceso sea lento, pues lo cirujanos deben

explicarles cómo funcionan los diferentes aparatos en cada procedimiento y que piezas deben pasarles durante el mismo.

- Accesibilidad a los quirófanos. No cuentan con un quirófano asignado para realizar estos procedimientos, lo que constituye un cuello de botella para el proceso.
- Lentitud en los procesos por parte de la EPS para hacer el papeleo correspondiente y autorizar la cirugía al paciente.
- Por los múltiples problemas, retrasos en las órdenes de apoyo y autorización de la cirugía, el paciente tiende a perderse.

### **Apertura a nuevos mercados**

“Se hizo un acercamiento con el Hospital Susana López de Valencia ESE pero no se llegó a ningún acuerdo. Existe un proyecto para acceder a el Hospital Francisco de Paula Santander ESE, ubicado en de Santander de Quilichao (Cauca)”.

### **Personal**

El grupo de trabajo está conformado por el especialista Juan Pablo López (Cirujano laparoscópico), el especialista Jesús Días (Cirujano Gastroenterólogo) y la especialista Liliana Sánchez (Anestesióloga), un instrumentador y un circulante, estas últimas dos hacen parte del personal del hospital. Los especialistas Orlando Flores y Otto Monzón desarrollan la parte de ginecología laparoscópica.

### **Protocolo de atención**

Se inicia con la parte de la consulta donde se obtiene un diagnóstico. Para el caso de cirugía bariátrica, el protocolo a seguir es remitir al paciente a valoración con el endocrinólogo, el nutricionista y el fisiatra, esto como mínimo. Se planteó alguna vez a las directivas del hospital hacer una unidad metabólica, pues lo ideal es que haya una secuencia en los procesos y con un mismo equipo de trabajo.

### **Publicidad**

*Cirugía Laparoscópica del Cauca S.A.S* instaló una valla publicitaria en el parqueadero del hospital para promocionar sus servicios. El especialista Juan Pablo López hace publicaciones en la revista “estar bien” referentes a la cirugía laparoscópica que se hace en el Hospital Universitario San José ESE.

### **Clientes**

Se inicia con una valoración al paciente, calculando su índice de masa corporal que es el igual a: peso / (talla)<sup>2</sup>. Si el resultado está entre 18-25 está en el estándar, es decir bien; entre 25-30 está en sobrepeso; entre 30-35 está en obesidad tipo I; entre 35-40 obesidad tipo II; de 40 en adelante esta en obesidad tipo III o mórbida.

La cirugía bariátrica y metabólica se le practica a pacientes con obesidad tipo I que hayan intentado bajar de peso con dietas o medicación controlada y no lo hayan logrado; pacientes tipo II si además tienen problemas como diabetes, hipertensión, problemas lumbares, ígnea del sueño, entre otros. A pacientes con obesidad tipo III se les practica la cirugía así no tengan otro problema.

### Riesgos de la cirugía bariátrica

“Las que más preocupan son las inmediatas, suturas, partes del procedimiento. Es importante hacerle seguimiento al paciente, en sus dietas, en los cuidados, para que no se descompensen y se vuelvan anémicos o se desnutran o en otros casos empiecen a hacer trampa en el tratamiento posquirúrgico”

## ANEXO D

### Población consultante Hospital Universitario San José Popayán ESE

A continuación el total de la población consultante del departamento del Cauca en las áreas de “Hospitalización” y “Urgencias” discriminados por los municipios cuyo total general es mayor o igual a 100

Tabla. 3

| MUNICIPIO              | TOTAL GENERAL |
|------------------------|---------------|
| POPAYAN                | 12265         |
| PIENDAMO               | 680           |
| TIMBIO                 | 619           |
| EL TAMBO               | 577           |
| CAJIBIO                | 503           |
| SILVIA                 | 463           |
| BOLIVAR                | 359           |
| TOTORO                 | 273           |
| MORALES                | 272           |
| SANTANDER DE QUILICHAO | 253           |
| ARGELIA                | 235           |
| ROSAS                  | 197           |
| MUNICIPIO              | TOTAL GENERAL |

|                   |     |
|-------------------|-----|
| PATIA (EL BORDO)  | 195 |
| BALBOA            | 193 |
| LA SIERRA         | 184 |
| PATIA (EL BORDO)  | 178 |
| LA VEGA           | 177 |
| MERCADERES        | 146 |
| INZA              | 140 |
| CALDONO           | 134 |
| PURACE (COCONUCO) | 123 |
| ALMAGUER          | 121 |
| PUERTO TEJADA     | 118 |
| TIMBIQUI          | 111 |

Fuente: oficina de estadística HUSJ

## ANEXO E

### CUESTIONARIO CLIENTES INSTITUCIONALES DEL HOSPITAL UNIVERSITARIO SAN JOSÉ

Para efectos de diseñar un plan de mercadeo para el área de “Cirugía y endoscopia” del Hospital Universitario San José, solicito comedidamente su colaboración para diligenciar este cuestionario con objetividad, ya que la información aquí suministrada de suma importancia para el estudio.

Agradezco la atención prestada.

Nombre de la Entidad: \_\_\_\_\_

Cargo de quien diligencia la encuesta: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

La *Cirugía Laparoscópica* es una técnica quirúrgica que se practica través de pequeñas incisiones, usando la asistencia de una cámara de video que permite al equipo médico ver el campo quirúrgico dentro del paciente y accionar en el mismo. Se llama a estas técnicas mínimo-invasivas, ya que evitan los grandes cortes de bisturí requeridos por la cirugía abierta o convencional y posibilitan, por lo tanto, un periodo post-operatorio mucho más rápido y confortable.

1. ¿Sabe usted que el Hospital Universitario San José presta los servicios en cirugía laparoscópica de alta complejidad?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

*NOTA: Si su respuesta es Si continúe con la pregunta número 2 en adelante, si su respuesta es No continúe con la pregunta número 10.*

2. ¿Cómo se enteró de la existencia de estos servicios prestados en el Hospital?

- 1. Medios Publicitarios \_\_\_\_\_ Cual? \_\_\_\_\_
- 2. Reunión de Trabajo \_\_\_\_\_
- 3. Entrega de Propuesta \_\_\_\_\_
- 4. OtraCuál? \_\_\_\_\_

3. ¿Contrata su entidad los Servicios de laparoscopia de alta complejidad con El hospital Universitario San José?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

*NOTA: Si su respuesta es Si continúe con la pregunta número 3 en adelante, si su respuesta es No continúe con la pregunta 9.*

4. ¿De las siguientes entidades con cual o cuales ha contratado los Servicios en cirugía laparoscópica de alta complejidad?

- 1. Centro Médico de Imbanaco \_\_\_\_\_
- 2. Fundación Valle del Lili \_\_\_\_\_
- 3. Clínica La Estancia \_\_\_\_\_
- 4. Otro(s)Cuál? \_\_\_\_\_

5. ¿Qué grado de importancia le da usted a los siguientes criterios para contratar los servicios de laparoscopia con esta(s) entidad(es)? Teniendo en cuenta que:

- 1 Muy Importante
- 2 Importante
- 3 Indiferente
- 4 Poco Importante
- 5 Nada Importante

|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| Planta física institucional              |   |   |   |   |   |
| Amabilidad en la Prestación del Servicio |   |   |   |   |   |
| Calidad en el Servicio                   |   |   |   |   |   |
| Tarifas Competitivas                     |   |   |   |   |   |
| Flexibilidad en los pagos                |   |   |   |   |   |

6. Cuál es el nivel de satisfacción respecto a los servicios en cirugía laparoscópica de alta complejidad contratados con el Hospital Universitario San José

- 1. Muy satisfecho \_\_\_\_\_
- 2. Satisfecho \_\_\_\_\_
- 3. Insatisfecho \_\_\_\_\_
- 4. Muy insatisfecho \_\_\_\_\_

7. Como califica la calidad del servicio prestado en el Hospital Universitario San José en Cirugía Laparoscópica de alta complejidad

- 1. Muy bueno \_\_\_\_\_
- 2. Bueno \_\_\_\_\_
- 3. Regular \_\_\_\_\_
- 4. Malo \_\_\_\_\_
- 5. Muy malo \_\_\_\_\_

8. ¿Qué grado de importancia le da usted a los siguientes criterios para contratar los servicios de laparoscopia del Hospital Universitario San José? Teniendo en cuenta que:

- 1 Muy Importante
- 2 Importante
- 3 Indiferente
- 4 Poco Importante
- 5 Nada Importante

|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| Planta física institucional              |   |   |   |   |   |
| Amabilidad en la Prestación del Servicio |   |   |   |   |   |
| Calidad en el Servicio                   |   |   |   |   |   |
| Tarifas Competitivas                     |   |   |   |   |   |
| Flexibilidad en los pagos                |   |   |   |   |   |

9. ¿A qué se debe la No utilización de estos servicios en el Hospital Universitario San José?

1. Tarifas Altas \_\_\_\_\_
2. Calidad del servicio \_\_\_\_\_
3. Atención al usuario \_\_\_\_\_
4. Desconocimiento de la existencia de los mismos \_\_\_\_\_
5. Otro. Cuál? \_\_\_\_\_

10. Desearía recibir información sobre los servicios de laparoscopia de alta complejidad ofertados por el Hospital Universitario San José?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

*NOTA: Si su respuesta es Si continúe con la pregunta 11, si su respuesta es No finalice la encuesta.*

11. Porque medio desearía recibir información acerca de los servicios de laparoscopia de alta complejidad ofertados por el Hospital Universitario San José?

- Reunión de trabajo \_\_\_\_\_
- Medios publicitarios \_\_\_\_\_
- Entrega de propuesta \_\_\_\_\_
- Otro. Cual? \_\_\_\_\_

***Muchas gracias!!!***

## **ANEXO F**

### **LISTA DE CLIENTES INSTITUCIONALES HUSJ AUDITADOS**

- **Comfenalco Valle E.P.S:** Liliana Bravo 318 265 44 22
- **Coomeva E.P.S:** Jairo Ortega 317 400 61 67
- **EPS Sanitas:** Fabricio Hurtado 311 762 25 89
- **Nueva E.P.S:** Carmen Sandoval 310 500 83 18
- **I.P.S. Nueva Popayán U.T:** Marcela Zúñiga 310 490 22 39

- **EPS S.O.S:** Nixon Prado 312 742 75 03
- **Saludcoop E.P.S:** Carmen Sandoval 310 500 83 18
- **Asociación Indígena del Cauca AIC:** Ángela Arteaga 313 671 20 36
- **Asociación Mutua la Esperanza ASMET:** Vicente López 317 657 76 19
- **Emssanar:** Alexandra Vaquiro 316 744 36 99
- **Caprecrom:** Carmen Sandoval 310 500 83 18
- **Salud Vida S.A:** Alejandra Jojoa 310 824 71 71
- **Secretaria Dptal Salud Cauca:** Francisco Londoño 316 252 40 51
- **Codemed SAS:** Amadeo Rodríguez 318 734 49 52 (*No contesto*)
- **Cosmitet Ltda.:** Jairo Parra 315 540 70 27
- **Batallón:** Tnte. Clara Riveros 310 585 75 93 (*No contesto*)
- **Policia Nal:** Jaime Legarda 315 583 96 04
- **Pro familia:** *No se consiguió número de auditor concurrente*
- **Positiva ARP:** Mariluz Viveros 314 744 69 15
- **SENA:** Victoria Salazar 316 690 51 89
- **UNICAUCA:** Héctor Gil 316 530 07 06

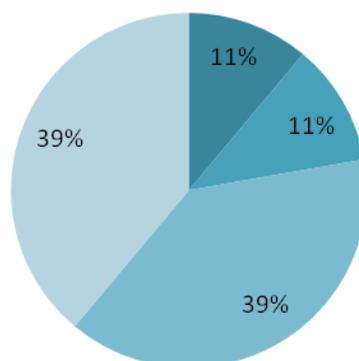
## ANEXO G



| Concepto | Frecuencia | Total % |
|----------|------------|---------|
| SI       | 17         | 94%     |
| NO       | 1          | 6%      |
| Total    | 18         | 100%    |

### Como se entero de la existencia de estos servicios prestados en el Hospital?

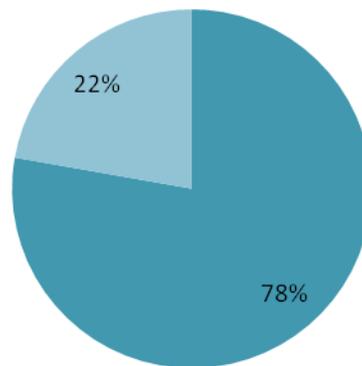
■ Medios publicitarios ■ Reunión de trabajo ■ Entrega de propuesta ■ Otra



| Concepto             | Frecuencia | Total %     |
|----------------------|------------|-------------|
| Medios publicitarios | 2          | 11%         |
| Reunión de trabajo   | 2          | 11%         |
| Entrega de propuesta | 7          | 39%         |
| Otra                 | 7          | 39%         |
| <b>Total</b>         | <b>18</b>  | <b>100%</b> |

**¿Contrata su entidad los Servicios de laparoscopia de alta complejidad con El hospital Universitario San José?**

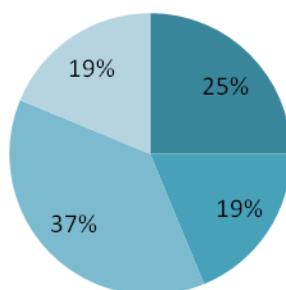
■ SI ■ NO



| Concepto     | Frecuencia | Total %     |
|--------------|------------|-------------|
| SI           | 14         | 78%         |
| NO           | 4          | 22%         |
| <b>Total</b> | <b>18</b>  | <b>100%</b> |

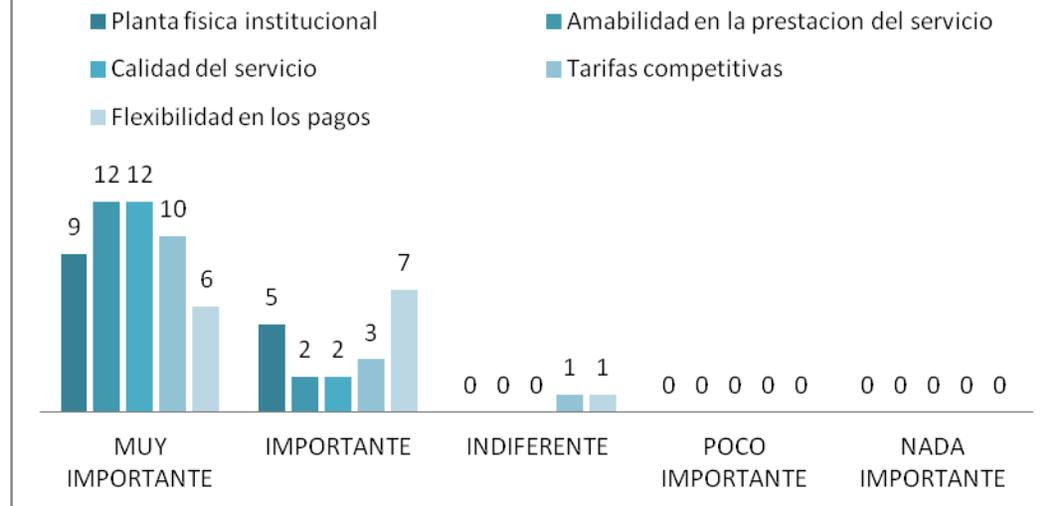
**¿De las siguientes entidades con cual o cuales ha contratado los Servicios en cirugía laparoscópica de alta complejidad?**

■ Imbanaco ■ Valle de Lili ■ Clínica La Estancia ■ Otra



| Concepto            | Frecuencia | Total %     |
|---------------------|------------|-------------|
| Imbanaco            | 8          | 25%         |
| Valle de Lili       | 6          | 19%         |
| Clínica La Estancia | 12         | 37%         |
| Otra                | 6          | 19%         |
| <b>Total</b>        | <b>32</b>  | <b>100%</b> |

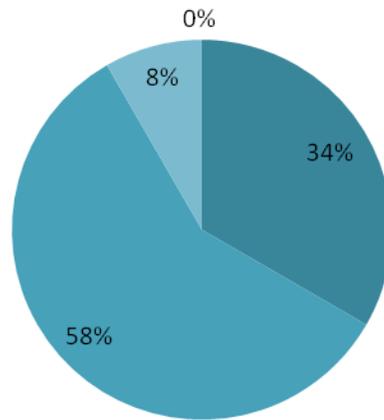
**¿Qué grado de importancia le da usted a los siguientes criterios para contratar los servicios de laparoscopia con esta(s) entidad(es)?**



| CRITERIO                                 | MUY IMPORTANTE | IMPORTANTE | INDIFERENTE | POCO IMPORTANTE | NADA IMPORTANTE | TOTAL |
|--|----------------|------------|-------------|-----------------|-----------------|-------|
| Planta física institucional              | 9              | 5          | 0           | 0               | 0               | 14    |
| Amabilidad en la prestación del servicio | 12             | 2          | 0           | 0               | 0               | 14    |
| Calidad del servicio                     | 12             | 2          | 0           | 0               | 0               | 14    |
| Tarifas competitivas                     | 10             | 3          | 1           | 0               | 0               | 14    |
| Flexibilidad en los pagos                | 6              | 7          | 1           | 0               | 0               | 14    |

**Cuál es el nivel de satisfacción respecto a los servicios en cirugía laparoscópica de alta complejidad contratados con el Hospital Universitario San José**

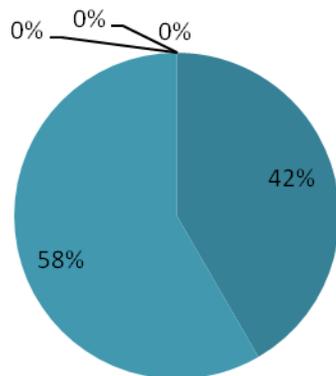
■ Muy satisfecho ■ Satisfecho ■ Insatisfecho ■ Muy insatisfecho



| Concepto         | Frecuencia | Total %     |
|------------------|------------|-------------|
| Muy satisfecho   | 4          | 34%         |
| Satisfecho       | 7          | 58%         |
| Insatisfecho     | 1          | 8%          |
| Muy insatisfecho | 0          | 0%          |
| <b>Total</b>     | <b>12</b>  | <b>100%</b> |

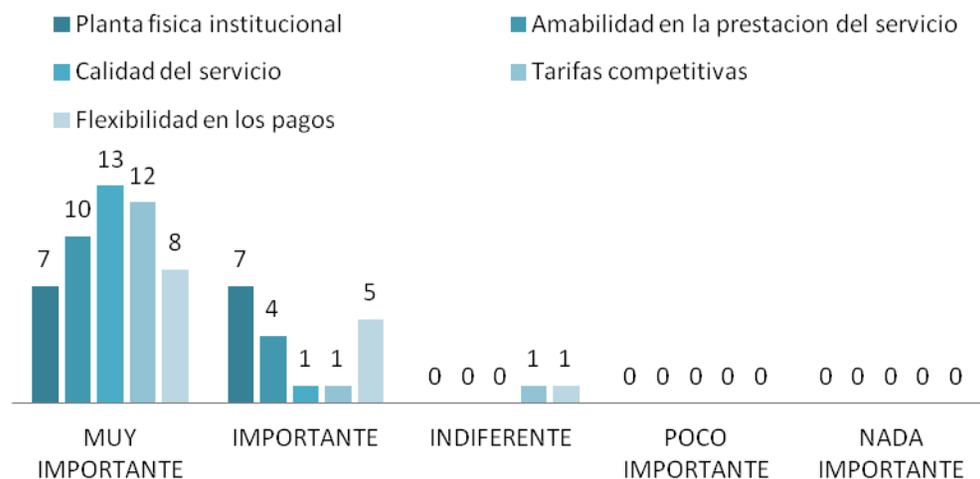
**Como califica la calidad del servicio prestado en el Hospital Universitario San José en Cirugía Laparoscópica de alta complejidad**

■ Muy Bueno ■ Bueno ■ Regular ■ Malo ■ Muy malo



| Concepto     | Frecuencia | Total %     |
|--------------|------------|-------------|
| Muy Bueno    | 5          | 42%         |
| Bueno        | 7          | 58%         |
| Regular      | 0          | 0%          |
| Malo         | 0          | 0%          |
| Muy malo     | 0          | 0%          |
| <b>Total</b> | <b>12</b>  | <b>100%</b> |

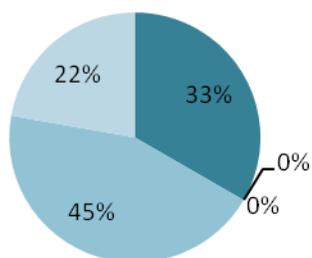
**¿Qué grado de importancia le da usted a los siguientes criterios para contratar los servicios de laparoscopia del Hospital Universitario San José?**



| CRITERIO                                 | MUY IMPORTANTE | IMPORTANTE | INDIFERENTE | POCO IMPORTANTE | NADA IMPORTANTE | TOTAL |
|--|----------------|------------|-------------|-----------------|-----------------|-------|
| Planta física institucional              | 7              | 7          | 0           | 0               | 0               | 14    |
| Amabilidad en la prestación del servicio | 10             | 4          | 0           | 0               | 0               | 14    |
| Calidad del servicio                     | 13             | 1          | 0           | 0               | 0               | 14    |
| Tarifas competitivas                     | 12             | 1          | 1           | 0               | 0               | 14    |
| Flexibilidad en los pagos                | 8              | 5          | 1           | 0               | 0               | 14    |

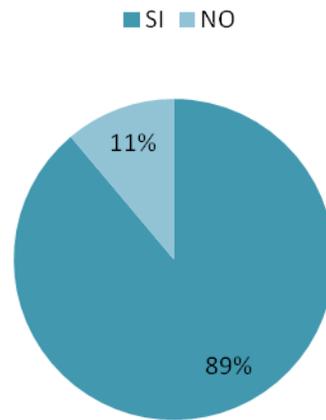
### ¿A qué se debe la No utilización de estos servicios en el Hospital Universitario San José?

- Tarifas altas
- Calidad del servicio
- Atención al usuario
- Desconocimiento de la existencia de los mismos
- Otro



| Concepto                                       | Frecuencia | Total %     |
|--|------------|-------------|
| Tarifas altas                                  | 3          | 33%         |
| Calidad del servicio                           | 0          | 0%          |
| Atención al usuario                            | 0          | 0%          |
| Desconocimiento de la existencia de los mismos | 4          | 45%         |
| Otro   | 2          | 22%         |
| <b>Total</b>                                   | <b>9</b>   | <b>100%</b> |

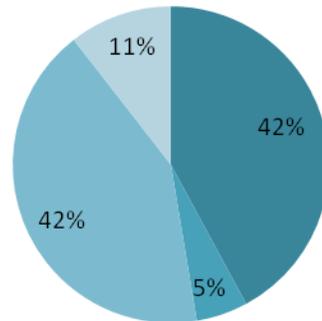
**Desearía recibir información sobre los servicios de laparoscopia de alta complejidad ofertados por el Hospital Universitario San José?**



| Concepto     | Frecuencia | Total %     |
|--------------|------------|-------------|
| SI           | 16         | 89%         |
| NO           | 2          | 11%         |
| <b>Total</b> | <b>18</b>  | <b>100%</b> |

**Porque medio desearía recibir información acerca de los servicios de laparoscopia de alta complejidad ofertados por el Hospital Universitario San José?**

■ Reunión de trabajo   ■ Medios Publicitarios   ■ Entrega de propuesta   ■ Otro



| Concepto             | Frecuencia | Total %     |
|----------------------|------------|-------------|
| Reunión de trabajo   | 8          | 42%         |
| Medios Publicitarios | 1          | 5%          |
| Entrega de propuesta | 8          | 42%         |
| Otro                 | 2          | 11%         |
| <b>Total</b>         | <b>19</b>  | <b>100%</b> |