



**UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**DISEÑO DE AGENDA ESTRATÉGICA PARA UNA EMPRESA CONSULTORA  
EN GESTIÓN EN SALUD PÚBLICA**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN  
DE EMPRESAS**

**RODRIGO ANDRÉS MORALES ORTEGA**

**PROFESOR GUÍA:  
LUIS ZAVIEZO SCHWARTZMAN**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
ANTONIO AGUSTÍN HOLGADO SAN MARTÍN  
LORETO MARCELA BURGOS RODRÍGUEZ**

**SANTIAGO DE CHILE  
2015**

## RESUMEN

Este trabajo es el diseño de una Agenda Estratégica para la Red de Consultores Relaciona, que le permita encausar sus esfuerzos y traducirlos a una estrategia a mediano y largo plazo que consolide a la empresa como un claro referente en el mercado de la Gestión en Salud Pública de nuestro país.

En estos momentos, Relaciona trabaja en distintas áreas de negocio, siendo Salud Pública, un área en la cual ha ido acumulando experiencia y el reconocimiento de sus clientes desde hace más de una década. Por otra parte, se vislumbra que esta área presenta un gran potencial de crecimiento durante los próximos años, tanto por el tamaño de mercado aún no cubierto, crecimiento de la red nacional de prestadores de salud y nuevos programas de gobierno, así como las presiones de distintos movimientos sociales que apuntan a la mejora tanto en cobertura como en servicio de las organizaciones de salud pública.

Dado el escenario anteriormente descrito, Relaciona puede capitalizar estas grandes oportunidades de crecimiento, siendo este trabajo, una propuesta de cómo hacerlo a través de un diagnóstico interno de la realidad actual. Se comienza con la revisión de la identidad organizacional y análisis del modelo de negocio, para pasar al análisis externo que incluye el análisis de la oferta y demanda existente a nivel país, análisis del ambiente político, económico, social y tecnológico que son realmente relevantes para lograr una comprensión global del negocio.

En el desarrollo formal de la estrategia, se utiliza el Modelo Delta en donde se define los nuevos segmentos de clientes objetivos, se construye una propuesta de valor para cada uno de ellos, se identifica las competencias con las que se cuenta, así como sus brechas existentes. Se redefine la misión del negocio y su alcance para cada dimensión de la empresa, que son los objetivos a cumplir en el largo plazo.

Finalmente se obtiene la Agenda Estratégica en donde se plasma los principales impulsos estratégicos que la empresa debe seguir, los recursos involucrados y la declaración de los beneficios buscados con cada impulso. También, se precisan comentarios acerca de los principales asuntos a tener en cuenta para la alineación de la agenda estratégica con la estructura organizacional, los procesos de negocios, medidas de desempeño y la cultura existente, para de esta manera, asegurar la ejecución de la estrategia y poder lograr la transformación que Relaciona Salud requiere para alcanzar sus objetivos planteados en el mediano y largo plazo.

## AGRADECIMIENTOS

*A mi amada Familia, mi esposa Paulina y mi hijo Rodrigo Ignacio, por su apoyo incondicional y sobre todo su paciencia durante estos dos años, a mi Madre que desde siempre ha sido un pilar fundamental en mi formación como Ingeniero y ahora como Magíster, a mi Padre y a mis suegros que también siempre estuvieron ahí.*

*Agradezco también a esos compañeros con quienes fuimos más allá y forjamos una gran amistad, producto de largas jornadas después del trabajo, después de clases e incluso muchos fines de semana robándole el tiempo a nuestras familias.*

*Agradezco a mi Profesor guía don Luis Zaviezo y mi profesora ayudante Srta. Loreto Burgos, por su flexibilidad, apoyo y por depositar en mí su confianza hasta el final.*

*Por Último agradecer a la Empresa Relaciona Salud por su apoyo y guía en este trabajo.*

*“Vidas poderosas constituyen relaciones poderosas,  
relaciones poderosas constituyen equipos poderosos  
y equipos poderosos crean organizaciones poderosas”.*

## TABLA DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>6</b>
<b>1. PRESENTACIÓN DEL TEMA Y SUS OBJETIVOS</b>	<b>8</b>
1.1. Antecedentes Generales	8
1.1.1. Génesis de Relaciona Salud	8
1.1.2. Relaciona Salud Consultores	8
1.1.3. Descripción del Contexto	9
1.2. Planteamiento del Problema	10
1.3. Objetivo general	10
1.4. Objetivos Específicos	10
1.5. Alcance	10
<b>2. MARCO TEORICO</b>	<b>13</b>
2.1. Generalidades	13
2.2. Proceso de Diseño de la Estrategia	13
2.3. Análisis Ambiental	13
2.3.1. Análisis PEST	14
2.4. Modelos de Negocio	14
2.5. Modelo DELTA	15
<b>3. METODOLOGÍA</b>	<b>18</b>
3.1. Generalidades	18
3.2. Revisión de la Identidad Organizacional	18
3.3. Análisis Ambiental	18
3.4. Creación de valor y Modelo de Negocio	18
3.5. Análisis FODA / CANVAS	18
3.6. Elaboración de la Estrategia	18
<b>4. DIAGNÓSTICO</b>	<b>20</b>
4.1. Revisión de la Identidad Organizacional	20
4.2. Análisis de la oferta y demanda	22
4.2.1. Análisis de la demanda	22
4.2.2. Análisis de la oferta	26
4.3. Análisis PEST	28
4.4. Modelo de Negocio Actual	30
4.5. FODA / CANVAS	33

<b>5. RESULTADOS, DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA</b>	<b>39</b>
5.1. Modelo Delta	39
5.2. Segmentación	39
5.2.1. Segmentación del Cliente	39
Propuesta de valor por segmento	41
5.2.2.	41
5.3. Identificación de competencias	43
5.4. Re-definiendo la misión del negocio	45
5.5. La agenda Estratégica	47
5.5.1. Estructura Organizacional	58
5.5.2. Procesos de Negocio	58
5.5.3. Desempeño	59
5.5.4. Cultura	59
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>63</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>64</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>65</b>
<b>ANEXO N°1</b>	<b>66</b>
<b>ANEXO N°2</b>	<b>67</b>

## INTRODUCCIÓN

La Salud Pública en Chile es uno de los principales temas que están en la portada de los diarios y noticieros ya que junto con la educación, son los principales problemas que enfrentan los gobiernos de turno.

Aunque al igual que en muchas otras reparticiones públicas, en la Salud se ha implementado el sistema de alta Dirección Pública, este es solo para los cargos Directivos y a la vista general, no ha mejorado en la medida de lo requerido la Gestión. Comprendiendo la gran complejidad que existe en gestionar cualquier tipo de organizaciones y más aún las organizaciones sanitarias por la misma naturaleza de su labor, es de extrañar que no haya empresas exclusivamente dedicadas a esta área. Observando esta gran oportunidad de un mercado en continua expansión y de contar con las herramientas para brindar un gran apoyo a los equipos Directivos a partir de Relaciona Consultores, el 2013 nace Relaciona Salud, con el anhelo de convertirse en un referente a nivel nacional de la Gestión en Salud.

Relaciona Consultores es una empresa de consultores asociados, que realiza proyectos de Consultoría y Capacitación en Salud hace más de una década tanto en nuestro país como en Sudamérica y Europa.

Este trabajo propone a Relaciona Salud, una estrategia que oriente sus acciones en el mediano y largo plazo. Lo anterior, derivado del análisis de la situación actual y la unificación de intereses y expectativas de sus consultores.

# **1. PRESENTACIÓN DEL TEMA Y SUS OBJETIVOS**

## **1. PRESENTACIÓN DEL TEMA Y SUS OBJETIVOS**

### **1.1. Antecedentes Generales**

#### 1.1.1. Génesis de Relaciona Salud

Relaciona Consultores, es una empresa de consultoría que fue fundada en el 2001, por el psicólogo organizacional y Ph.D Arnoldo Cisternas. Desde entonces Relaciona Consultores se desempeña nacional e internacionalmente en consultoría, asesoría y capacitación en empresas públicas, privadas y ONG, en ámbitos tan diversos como empresas aéreas, madereras, financieras, de transportes, sanitarias y en educación.

Su foco principal es ayudar al directivo y a su equipo a ver, comprender, y manejar la creciente complejidad de los procesos relacionales que subyacen y condicionan el logro de sus resultados. Sus principales productos se orientan en cuanto a:

- Lograr la transformación organizacional
- Apoyo en el diseño e implementación de la estrategia
- Diagnóstico, evaluación y gestión cultural
- Apoyo directivo a través de coaching
- Levantamiento, diseño y implementación de procesos.

En cuanto al área Salud, sus consultores, han trabajado en Chile, América Latina y Europa, principalmente en organizaciones sanitarias del área pública.

#### 1.1.2. Relaciona Salud Consultores

En el año 2013 a partir de ver grandes oportunidades en el área de la gestión en salud, un verdadero océano azul y analizar el alto porcentaje de proyectos de Relaciona Consultores en esta área, se decide crear Relaciona Salud, de manera de potenciar las habilidades y conocimientos adquiridos durante años y poder capitalizar de mejor forma las oportunidades potenciales que se observan en este nicho.



En principal enfoque de Relaciona Salud, que deriva de la visión de relaciona consultores, es apuntar hacia el cambio cultural en las organizaciones en las cuales interviene, esto, ya que es este cambio cultural el principal elemento para poder modificar la gestión en salud. La incorporación de nuevas tecnologías, la transformación de las prácticas de gestión clínica, la redefinición de los procesos asistenciales, las nuevas estructuras organizacionales y el ingreso de los hospitales concesionados, hacen necesario contribuir a crear liderazgos que sean capaces de transformar la cultura del sector.

Relaciona Salud plantea un modelo de transformación que permite desarrollar equipos directivos con alto nivel de gestión, liderazgo inspirador, con capacidad de desplegar en toda la organización una visión estratégica nítida, vívida y compartida.

En la actualidad, los productos que ofrece Relaciona Salud son en realidad, los mismos productos genéricos que ofrece Relaciona Consultores con algunas modificaciones en el texto y muchas más en el producto mismo, recopiladas a través de la experiencia en organizaciones sanitarias.

### 1.1.3. Descripción del Contexto

Los niveles de Gestión en Salud Pública en Chile, están lejos de los requerimientos y demandas de la población. Muchos Hospitales públicos no cuentan aún con departamentos de planificación, control de gestión, proyectos, etc.... por excelencia, las principales áreas dedicadas a la gestión estratégica de las organizaciones. Las corporaciones de salud pertenecientes a las municipalidades, manejan los consultorios y tampoco tienen expertos en gestión que puedan apoyar estas tareas, por lo anterior, en estos establecimientos es escasa la gestión que se hace ya que solo en los más grandes, como CRS, tienen alguna forma de estructura que apoye la gestión, pero en la mayoría de los consultorios no hay nadie ni siquiera que ejerza estas funciones, sobrecargando a otras jefaturas que no tienen ni el conocimiento, ni las habilidades, ni el tiempo necesario para encargarse de estos temas. Los fracasos en implementación de software a nivel de todo el país y el retardo o imposibilidad

de ejecutar proyectos por falta de habilidades y competencias recaen cada día en los hombros de los directivos.

## **1.2. Planteamiento del Problema**

Aunque Relaciona Salud se encuentra actualmente trabajando en varias organizaciones sanitarias, a la fecha, no cuenta con una clara estrategia que marque la senda para los próximos años y defina claramente cómo rentabilizar las distintas y variadas oportunidades que se presentan en esta gran e importante área.

Por lo anterior, Relaciona Salud requiere de una estrategia que alinee los intereses de todos sus miembros y garantice su subsistencia y crecimiento en el mercado en el cual participa.

## **1.3. Objetivo general**

Elaborar una propuesta de Agenda Estratégica para Relaciona Salud que permita su crecimiento y liderazgo en el mercado de la gestión en Salud Pública en el mediano y largo plazo.

## **1.4. Objetivos Específicos**

- Revisar y definir la identidad organizacional (Misión, Visión, Valores) de Relaciona Salud.
- Definir los objetivos de la empresa a mediano y largo plazo.
- Diseñar una propuesta de agenda estratégica de Relaciona Salud.
- Definir las acciones y recursos necesarios para cumplir las metas definidas en la estrategia.

## **1.5. Alcance**

Este trabajo va desde la definición de la problemática, el diagnóstico de la situación actual y el empleo de distintas metodologías que permitan construir una propuesta de estrategia para orientar las acciones de Relaciona Salud hacia el futuro.

Dado el extenso horizonte de tiempo que significa la ejecución y medición de estas acciones propuestas, no se medirán los resultados de las mismas. La implementación de este Plan Estratégico dependerá final y exclusivamente de Relación Salud.

## **2. MARCO TEÓRICO**

## **2. MARCO TEORICO**

### **2.1. Generalidades**

El presente capítulo muestra las bases conceptuales sobre las cuales se apoya este trabajo. Se definen las principales herramientas que se utilizarán para el análisis de la situación actual de manera de obtener un claro diagnóstico. A continuación se presenta los principales aspectos del modelo Delta para el diseño y la definición final de la estrategia.

### **2.2. Proceso de Diseño de la Estrategia**

“La escuela de investigación del proceso, considera la estrategia como el resultado de tres procesos diferentes que contribuyen a la formación de la estrategia”

- a) Los **procesos cognoscitivos** de los individuos donde residen la comprensión racional del medio externo y las capacidades internas de la empresa.
- b) Los **procesos social y de organización** que contribuyen a la comunicación interna y al desarrollo de un consenso de opinión.
- c) Los **procesos políticos** que están relacionados con la creación, retención y transferencia del poder dentro de la organización.

La tarea del presidente ejecutivo es considerada como la administración de estos tres procesos. Esto requiere que él desarrolle una visión amplia de lo que hay que lograr y dirija la organización hacia el descubrimiento, la evolución y el enriquecimiento de dicha visión”.

### **2.3. Análisis Ambiental**

Este análisis ambiental es la vigilancia, evaluación y difusión de información desde los ambientes externo e interno hasta el personal clave de la corporación. Las empresas utilizan esta herramienta para evitar sorpresas estratégicas y asegurar su salud a largo plazo. La investigación ha descubierto una relación positiva entre el análisis ambiental y las utilidades (Thomas L. Wheelen et. al).

### 2.3.1. Análisis PEST

Dentro del primer paso del análisis externo, se debe realizar un macro análisis del entorno que de cuenta de las fuerzas que no influyen en el corto plazo para el desarrollo de la operación de la empresa, pero si pueden tener influencia en las decisiones de mediano y corto plazo. Estas fuerzas son principalmente las fuerzas políticas, económicas, socio-culturales y tecnológicas, de ahí el nombre del análisis.

## 2.4. Modelos de Negocio

Según Alexander Osterwalder en su libro *Generación de modelos de Negocio*, los define como “Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor”. En este trabajo nos basaremos en su libro y en el modelo Canvas ahí planteado.

El Modelo Canvas, consiste en explicar el modelo de negocio a través de nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir los ingresos. Estos nueve módulos se muestran en el lienzo del Modelo Canvas



Figura 2. El lienzo del Modelo Canvas y sus nueve módulos

Fuente: *Generación de Modelos de Negocio*, Alexander Osterwalder.

Estos módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. El modelo de negocio es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa.

## 2.5. Modelo DELTA

“El modelo Delta, trata acerca de un enfoque nuevo e innovador de la estrategia de negocios que mejor refleja las realidades del mercado global en una economía de redes. Fue desarrollado en el MIT para ayudar a los ejecutivos a formular, articular, e implementar maneras más eficientes de alcanzar resultados financieros superiores, sustentables, y de una rentabilidad de largo plazo, entregando una perspectiva completamente diferente a la de los enfoques estratégicos utilizados por la mayoría de los ejecutivos”(Hax).

La premisa fundamental del modelo se basa en que la esencia de la estrategia es lograr vínculos afectivos con el cliente. Este modelo, identifica tres posibilidades de estrategias muy diferentes para alcanzar este objetivo. Estas son: mejor producto, soluciones integrales al cliente y consolidación del sistema.



Figura 1. Las tres opciones estratégicas del Modelo Delta  
Fuente: El Modelo Delta, Arnoldo Hax.

El modelo Delta define una columna vertebral de tareas estratégicas que van guiando claramente en la confección de la nueva estrategia. Estas tareas son:

1. Segmentación del cliente y proposición de valor al cliente.
2. Las competencias existentes y las deseadas de la empresa.
3. La misión del negocio.
4. La agenda estratégica.
5. Monitoreo de la ejecución de la estrategia.

También establece una serie de “Haxiomas” (en alusión al apellido del creador del modelo) que son una serie diferente a los clásicos principios y constituyen la base para una filosofía de la gestión. Los Haxiomas son los siguientes:

1. El cliente es el centro de la estrategia.
2. No se gana venciendo a la competencia; se gana generando un vínculo con el cliente.
3. La estrategia no es guerra; es amor.
4. Una mentalidad centrada en el producto es restrictiva; amplíe su forma de pensar para incluir a los clientes, proveedores y empresas de complementarios como su comunidad clave de usuarios.
5. No trate a cada cliente de la misma manera; no comoditice a sus clientes.
6. Los commodities solo existen en la mente de los ineptos.
7. Los fundamentos de la estrategia son dos:
  - a. Segmentación del cliente y proposición de valor al cliente.
  - b. La firma como un paquete de competencias.
8. Rechaza los dos “truismos”:
  - a. “El cliente siempre tiene la razón”.
  - b. “Sé lo que los clientes necesitan y cómo satisfacerlos”.
9. El proceso de Planificación estratégica es un diálogo entre los ejecutivos claves de la empresa, buscando un consenso en la dirección de la organización.
10. Las métricas son esenciales, la experimentación es crucial.



### **3. METODOLOGÍA**

### **3. METODOLOGÍA**

#### **3.1. Generalidades**

Se plantea la siguiente metodología para el desarrollo de este trabajo, utilizando una serie de herramientas de análisis y modelos ya consolidadas en el ámbito de la gestión de manera de obtener como resultado un Plan Estratégico sólido y coherente que permita a Relaciona Salud, alinear sus intereses y definir cursos de acción que aumenten las probabilidades de éxito en el mediano y largo plazo. Este análisis se realiza a través de reuniones con integrantes y directivos de Relaciona Consultores y Relaciona Salud.

#### **3.2. Revisión de la Identidad Organizacional**

A través de una reunión con los principales integrantes de Relaciona Salud, se revisa la misión, visión y valores de la empresa.

#### **3.3. Análisis Ambiental**

Se realiza un completo análisis ambiental para reflexionar sobre los macro-factores que influenciarán en el mediano y corto plazo el éxito de esta iniciativa.

#### **3.4. Creación de valor y Modelo de Negocio**

Se realiza un análisis del modelo de negocio actual y se lleva a una visión gráfica utilizando el modelo CANVAS. Esto con el fin de comprender mejor todos los factores que influyen en el modelo de negocio desarrollado por la consultora.

#### **3.5. Análisis FODA / CANVAS**

Se realiza el análisis FODA combinándolo con el análisis del modelo de negocio obtenido en el punto anterior, tal como lo propone Alexander Osterwalder en su libro, Creación de Modelos de Negocio. Este análisis se hace mucho más concreto que un FODA por si solo, ya que orienta claramente cada uno de los puntos que deben ser objeto de análisis. Si algún factor importante quedara fuera de este cruce, de todas maneras será incluido en el análisis de forma de complementarlo.

#### **3.6. Elaboración de la Estrategia**

Para la elaboración de la estrategia se tomó como guía el Modelo Delta de Arnoldo Hax. Esto fue discutido en al menos 3 reuniones con Relaciona Salud.

## **4. DIAGNÓSTICO**

### **4. DIAGNÓSTICO**

#### **4.1. Revisión de la Identidad Organizacional**

En conjunto con el Director y algunos de los principales consultores de Relaciona Salud, se discute la misión, visión y valores de la empresa. Al encontrarse solo 2 consultores realizando proyectos exclusivamente en salud, y por ende la mayoría de los consultores realizando proyectos en distintas industrias, Relaciona Salud no cuenta en este momento con una “identidad propia”. Por lo anterior, esta identidad organizacional debe ser creada. A continuación se presenta la declaración de misión, visión y valores de Relaciona Consultores, a partir desde las cuales, se desarrolla la identidad organizacional de Relaciona Salud.

### **Misión**

“Ayudar a los equipos directivos a desarrollar la cultura organizacional que la estrategia y los resultados exigen, sintiendo orgullo tanto por los resultados alcanzados como por la forma en que se obtuvieron”

### **Visión**

“Ser una comunidad de profesionales orgullosa y reconocida por:

- El impacto de su trabajo en los resultados del cliente.
- La excelente calidad de las relaciones con sus clientes.
- La fortaleza de los vínculos entre sus miembros.
- La creación de conocimiento y la innovación metodológica”

### **Valores**

**Excelencia:** Somos personas a las que les apasiona el trabajo bien hecho. Creemos que siempre es posible mejorar y buscamos permanentemente el logro de estándares de clase mundial.

**Confianza:** Cultivamos entre nosotros y con nuestros clientes relaciones de confianza, basadas en una alta capacidad técnica, la sinceridad de nuestros compromisos y en la responsabilidad de nuestros actos.

**Aprendizaje:** Practicamos la búsqueda continua de curiosidad creativa, crecimiento y transformación personal.

**Sustentabilidad:** Buscamos aportar al desarrollo social, económico, político y espiritual de la sociedad, para asegurar la sobrevivencia de nuestro planeta.

## 4.2. Análisis de la oferta y demanda

### 4.2.1. Análisis de la demanda

Para dimensionar la demanda de servicios de consultoría y capacitación se busca información pública, principalmente del Ministerio de Salud que es quién agrupa el mayor porcentaje de instituciones y funcionarios del rubro, perteneciendo el resto de los funcionarios a las municipalidades y estando la información más segregada.

El Ministerio de Salud es la mayor repartición pública del gobierno de Chile, dando empleo a un total de 101.565 personas, lo que equivale al 47,3% de los empleados públicos de nuestro país.

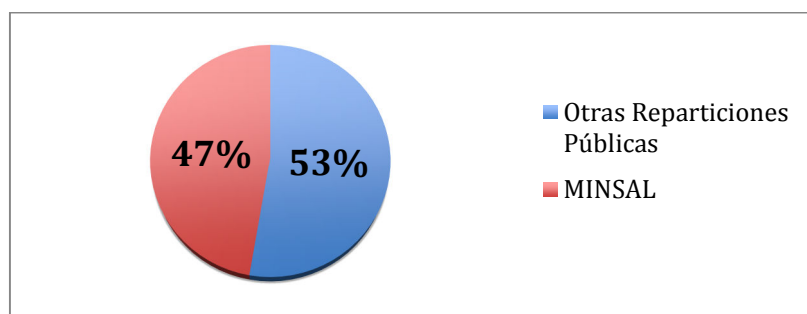


Figura 2. % de funcionarios del MINSAL del total de reparticiones públicas

Fuente: Dirección de Presupuestos, Ministerio de Hacienda, 2013.

Las instituciones de salud pública que dependen tanto del MINSAL como de las Municipalidades son más de 2.400 y se encuentran divididas en las siguientes categorías (Fuente: Ministerio de Salud, DEIS).

#### **Atención Primaria:**

- Estación Médico Rural
- Posta de Salud Rural
- Consultorio Generales (Urbanos y Rurales).
- Servicio de Atención Primaria de Urgencia (SAPU)
- Centros de Salud Mental Comunitaria (COSAM)
- Centros de Salud Familiar (CESFAM)

- Centros Comunitarios de Salud Familiar (CECOSF)

En su mayoría son administrados por las municipalidades.

**Atención Secundaria y Terciaria:**

- CDT (Centros de Diagnostico Terapéutico)
- CRS (Centros de Referencia de Salud)
- CAE (Consultorios Adosados de Especialidades)
- Hospitales (tipo 1 y 2 de alta complejidad , tipo 3 y 4 de mediana y baja complejidad)

**Además de servicios de atención de urgencia pre-hospitalaria:**

- SAU (Servicio de Urgencia de Ambulancias) Sólo cobertura en Santiago, dependientes de la Posta Central. Atención básica
- SAMU (Sistema de Atención Médica de Urgencia). Asistencia integral y de alta complejidad, en sitio, de urgencias pre-hospitalarias.

Dentro de este Universo de más de 2.400 Instituciones, el principal foco de Relación Salud está puesto en los Hospitales. El resumen de su número y ubicación por región y por Servicio de Salud se presenta en la tabla N°1.

Región	Servicio de Salud	Nº de Hospitales
I	Arica	1
	Iquique	1
II	Antofagasta	5
III	Atacama	5
IV	Coquimbo	9
V	Valparaíso - San Antonio	6
	Viña del Mar - Quillota	11
	Aconcagua	5
RM	Metropolitano Norte	5
	Metropolitano Occidente	6
	Metropolitano Central	2
	Metropolitano Oriente	7
	Metropolitano Sur	7
	Metropolitano Sur Oriente	4
VI	Del Libertador Bernardo O´Higgins	15
VII	Maule	13
VIII	Ñuble	7
	Concepción	6
	Talcahuano	3
VIII	Bío-Bío	7
IX	Arauco	5
	Araucanía Norte	7
	Araucanía Sur	15
XIV	Valdivia	9
X	Osorno	6
	Llanquihue, Chiloé y Palena	16
XI	Aysén	5
XII	Magallanes	4
<b>Total</b>		<b>192</b>

Tabla N°1. Cantidad de Hospitales de Chile por Servicio de Salud

Fuente: Elaboración Propia a partir de datos del DEIS, MINSAL.

Además, los Hospitales que tienen un mayor número de recursos y necesidades de consultoría y capacitación dado su tamaño, presupuesto y número de empleados,



son los de alta complejidad siendo estos aproximadamente un tercio de la cifra total de hospitales del país (65 Hospitales de Alta Complejidad, ex tipo 1 y 2).

Dado la información anterior, se estima que es un mercado lo suficientemente grande y con altas necesidades de consultoría y capacitación en temas de gestión y sus herramientas (al menos la impuesta por las metas de capacitación de los organismos públicos, se adjunta anexo N°1). Otro tema que se puede considerar a parte por su magnitud, es la exigencia por parte de la superintendencia de salud de que prestadores se encuentren Acreditados en Calidad Asistencial, en donde Relaciona Salud también está realizando proyectos de consultoría y capacitación. A continuación se presenta un cuadro con información del año 2013 del estado de cumplimiento de esta relativamente nueva exigencia.

Estado de Instituciones Acreditadas, en proceso y total de Instituciones acreditables a Mayo 2013	
Prestadores Acreditados	43
Prestadores en Proceso de Acreditación	31
Prestadores que no han acreditado	13
Prestadores que desisten o cancelan Solicitud	24
<b>Total de prestadores acreditables</b>	<b>2.409</b>

Tabla N°2. Estado de Instituciones Acreditadas y en proceso a Mayo 2013.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del MINSAL.

Este proceso de acreditación en Calidad Asistencial, comenzó el 2008 para los Hospitales de forma voluntaria, convirtiéndose el año pasado en obligatorio para todos los Hospitales y comenzando con también como exigencia en los próximos años para todas las otras instituciones de salud, lo que abre un gran mercado para asesorías y acompañamiento en el proceso de acreditación y también en la acreditación misma de los establecimientos.

También, para conocer de forma más detallada la demanda actual, se realizó un análisis de la base de datos con todas las licitaciones de oferta pública del periodo comprendido entre noviembre 2012 y octubre 2013, obtenido en el portal de

inteligencia de negocios de Chilecompra, Analiza.cl. Como conclusión de este análisis, el cual se enfocó principalmente en Hospitales de alta, media, baja complejidad y Servicios de Salud se encontraron un promedio de 3 licitaciones de capacitaciones, asesorías y consultorías en temas relacionados con Gestión en Salud, siendo las más comunes asesorías y cursos de Planificación Estratégica, Levantamiento de Procesos y cursos de Introducción y Apoyo al Proceso de Acreditación de Calidad, lo que sumado da un universo de más de 600 Licitaciones en estos temas, lo que nos entrega como referencia un considerable universo cada año en expansión.

#### 4.2.2. Análisis de la oferta

Para conocer la oferta de consultoría y capacitación por empresas especialistas en Gestión en Salud o quienes estén realizando estas labores, se recurrió a:

- Revisión de la base de datos de Mercado Público, revisando las empresas que postulan y se adjudican licitaciones subidas por organismos de salud en los temas que Relaciona Salud tomaría como su principal foco
- Entrevistas con expertos de Hospitales, Servicios de Salud y Ministerio de Salud
- Búsqueda en la web de estos servicios

En el análisis de las licitaciones se encontró que son muy diversas las organizaciones que postulan a estas licitaciones, consultoras muy genéricas y también consultoras de temas específicos como procesos o desarrollo organizacional por citar algunos.

Del análisis anterior, resulta llamativa la cantidad de licitaciones declaradas desiertas por no cumplir con los requisitos de acreditar experiencia en Salud Pública o en Salud en general.

De acuerdo a las entrevistas sostenidas con expertos se puede concluir que no existe ninguna empresa, claramente posicionada en el nicho de gestión en salud. Los únicos nombres que se repiten, son los de Salud Pública de la Universidad de Chile y el Instituto Salud y Futuro de la Universidad Andrés Bello, cuyo foco es la

investigación y difusión de los temas de salud pública que además imparten programas de postgrado y diplomas en formación de gestión de salud. Las consultorías en Gestión en Salud no están dentro de su foco.

En otro ámbito, los expertos entrevistados reconocen las distintas problemáticas y desafíos en el área de la gestión que las organizaciones sanitarias encuentran, en temas propios de las organizaciones de salud como por ejemplo la gestión eficaz de los recursos, la disminución de las interminables listas de espera, la gestión del abastecimiento y en temáticas más generales como la formación de equipos de alto rendimiento, la resolución de conflictos o la motivación de las personas. También se destaca la escasez de personal con las habilidades y competencias que pueda ser capaz de mover estas organizaciones hacia el cumplimiento de sus objetivos. Se reconoce que el personal de las áreas de gestión en general tiene los conocimientos y calificaciones a nivel de títulos, pero no en la práctica, desafíos en los que Relaciona Salud ya conoce y ha adquirido experiencia durante los años. Otro punto importante para el análisis, en cuanto a la disposición a pagar por los servicios de consultoría y capacitación, se hace notar que es alta, siendo la principal dificultad ante esta disposición la formalidad y burocracia del sistema público. En contraposición a esta alta disposición, se hace especial mención a que las empresas que la mayoría de la veces se contratan al no estar especializadas en salud, una parte no menor del tiempo de consultoría, se dedican por ejemplo a comprender la cultura organizacional, a conocer los procesos o terminología del área, lo que reduce la eficiencia de las intervenciones y la disposición del personal con el que interactúan.

Como tercer medio de estudiar la oferta, se recurre a la web, en donde se realiza una búsqueda ingresando las siguientes palabras y sus combinaciones: “consultoría gestión salud, gestión en salud, salud estrategia, salud procesos”. y no aparece ninguna consultora que se dedique exclusivamente a este tema; solo aparecen consultoras de seguridad y salud ocupacional y una consultora llamada “Gerencia Salud”, la cual tiene foco principalmente en realización de estudios y evaluaciones de grandes proyectos como el diseño o la concesión de Hospitales.

En el tema relacionado con la gestión en salud que es Acreditación de Calidad, aparecen también más de 20 entidades distintas en las licitaciones, sin embargo en este tema específico destaca la empresa acreditadora y asesora, “Incorpora”. Ingresando a su página web y revisando sus productos, estos están exclusivamente avocados a este tema y sí están posicionados y reconocidos en el mercado.

### 4.3. Análisis PEST

**Fuerzas Políticas:** Durante el 2013 se levantó el conflicto con la adjudicación de Hospitales concesionados. Algunos de estos Hospitales son por ejemplo el Hospital de Antofagasta, Hospital de La Florida, Hospital Félix Bulnes, Hospital de Puerto Montt y los de la VII región (Hospitales de Curicó, Talca y Linares). Estos hospitales tienen presupuestos para asesorías en gestión y capacitación de un promedio de UF 60.000., es decir alrededor de \$1.370 millones antes que el Hospital Comience a funcionar en un 100%. De todas las actividades en general solicitadas, gestión del cambio, planificación estratégica, levantamiento y diseño de procesos, acreditación de calidad, Relaciona Salud tiene dentro de sus productos alrededor del 80%.

En la actualidad Chile se encuentra frente a un cambio de gobierno, en donde dentro del nuevo programa para Salud se lanzará el Plan Nacional de Inversión Pública en Salud 2014-2018 el cual contempla lo siguiente: Inversión USD\$4.000 millones en 4 años, lo que significa más del doble de la inversión efectiva el último gobierno. Este Plan incluye la construcción de 20 nuevos Hospitales, dejar en construcción otros 20 y avanzar en los estudios de otros 20 más. También apunta a fortalecer la atención primaria con 100 nuevos Centros Comunitarios de Salud Familiar y 132 nuevos servicios de atención primaria de urgencia de alta resolución. A la inversión anterior se suman cientos de programas y la mejora de la gestión en salud. Lo anterior, se asegura el rápido crecimiento del área Salud y por lo tanto, de una u otra forma el crecimiento de los requerimientos de asesorías, estudios y capacitación de todo el personal de salud.

**Fuerzas Económicas:** Para los objetivos de desarrollo y crecimiento económico de cualquier país es necesario apoyarse en 3 pilares: Salud, educación y transporte. Chile ha crecido a una tasa promedio de 5,7% los últimos 4 años, lo que hace que los objetivos económicos de este gobierno sea superar esa cifra. Para lo año anterior es necesario una población sana, para esto el acceso al sistema de salud público que es el que tiene la mayor cobertura es indispensable, la gestión de lista de espera ambulatorias y quirúrgicas, tanto en atención primaria como en la atención de alta complejidad, y la mejora de la gestión de todo tipo de procesos asistenciales se hace inminente.

**Fuerzas Socio-culturales:** El descontento a nivel nacional con la salud tanto pública como privada, el activismo de los consumidores (pacientes, usuarios del sistema de salud nacional) que reclaman mejores niveles de acceso y de atención sanitaria, es una fuerza de presión a considerar durante los próximos años.

**Fuerzas Tecnológicas:** La acelerada introducción de la tecnología en salud, tanto a nivel de equipos e inversiones en estos ámbitos es una gran variable a considerar. Por otra parte, la gran cantidad de fracasos en implementación de sistemas que han costado millones de dólares al estado, durante los últimos 20 años, crea la necesidad de una correcta formulación y evaluación de proyectos informáticos, así como su implementación y soporte posterior. En estos proyectos la gestión del cambio es la clave para su implementación exitosa, área en donde destacan los Consultores de Relaciona Salud.

#### 4.4. Modelo de Negocio Actual

Se ocupó esta metodología de manera de comprender de mejor forma como la empresa genera, entrega y rescata valor. Se presenta el modelo de negocio en el siguiente modelo Canvas.

<p><b>8) Alianza Clave</b></p> <p>Instituto Relacional</p> <p>Universidad Mayor (Escuela de Salud Pública)</p> <p>Consorcio Hospitalario de Cataluña</p> <p>Consultores Independientes especialistas.</p>	<p><b>7) Actividades Clave</b></p> <p>Resolución de los problemas y necesidades del cliente.</p> <p>(Resultado de los productos de Relaciona Salud)</p> <p>Captación de Clientes y Networking.</p> <p>Reclutamiento de consultores para apoyo en temas específicos.</p>	<p><b>2) Propuesta de valor</b></p> <p>Lograr el cambio cultural en la organización que permita llevarla al logro de sus objetivos estratégicos y por último al cumplimiento de su misión.</p> <p>Desarrollo de equipos directivos de alto rendimiento que lideren el despliegue de la estrategia a través de metodologías de clase mundial en cada una de sus áreas de responsabilidad.</p> <p>Ejecución de proyectos de alto impacto de forma exitosa.</p>	<p><b>4) Relación con los clientes</b></p> <p>Asistencia personal exclusiva, buscando lograr el mayor grado de intimidad con el cliente, de manera de lograr una relación profunda. Estar constantemente atento a sus necesidades. Se busca llegar a ser socios estratégicos de nuestros clientes.</p>	<p><b>1) Segmentos de clientes</b></p> <p>Actualmente no está definido estratégicamente.</p> <p>Se ha trabajado en los últimos años principalmente con Hospitales de alta complejidad y Servicios de Salud</p>
<p><b>6) Recursos Clave</b></p> <p>- Capital humano, consultores con conocimientos, prestigio y habilidades que tengan Experiencia en Salud Pública.</p>		<p><b>3) Canales de comunicación y distribución</b></p> <p>Presencial, visitas al cliente.</p> <p>Canal web (Presentación de empresa, productos, contacto, preguntas)</p>		
<p><b>9) Estructura de costos</b></p> <p>Costos variables en proporción a los servicios producidos, principalmente por conceptos de arriendo de Instalaciones, transporte y alojamiento. Costos soportados actualmente por el Director de la consultora.</p>			<p><b>5) Fuentes de ingresos</b></p> <p>La principal fuente de ingresos es el pago por Servicios profesionales, con un mecanismo de fijación de precios dinámico, ya que los ingresos serán en función de lo solicitado por el cliente en extensión, duración y cobertura. Esto principalmente a través de licitaciones ya que se trabaja con el sector público.</p>	

Figura 3. Lienzo Modelo Canvas. Fuente: Elaboración propia a través de entrevistas con Relaciona Salud

A continuación se incluyen comentarios por cada parte del modelo de negocio de manera de complementar lo graficado en el Canvas (figura 3).

- Segmento de Clientes: No hay una definición intencionada de segmentos de clientes. A la fecha se ha trabajado principalmente con hospitales de mediana y alta complejidad, Servicios de Salud y ocasionalmente con Corporaciones de Salud Municipal.
- Propuesta de valor: la propuesta de valor se logra con un equipo de consultores expertos en sus distintos temas (Desarrollo Organizacional, Calidad, Proyectos, Procesos, etc.). Todos ellos tienen vasta experiencia en las instituciones de salud pública, lo que estas instituciones valoran mucho ya que generalmente las empresas que se contratan deben tener un largo tiempo de aprendizaje del medio público, salud o ambos, a veces mucho mayor a la duración de los proyectos lo que se traduce en la consecución de bajos resultados ya sea en proyectos de consultoría o capacitación. Lo anterior se traduce en una gran fortaleza de Relaciona Salud.
- Canales de comunicación y distribución: por tratarse de un servicio y además a nivel directivo, el canal de comunicación por excelencia es el canal presencial a través de visitas al cliente y en los casos necesarios generalmente en general para tareas de coordinación o emergencias puede ser a través de llamadas telefónicas. El canal web existe solo como medio de difusión y contacto inicial aunque es muy escaso que el contacto sea por esta vía.
- Relación con los clientes: establecer excelentes relaciones y una alta intimidad con el cliente es la clave para desarrollar la propuesta de valor de Relaciona Salud, ya que escasas las veces que se realizan proyectos puntuales en una organización, si no que la duración de los clientes suele ser

muchos años. Lo que se busca con los clientes es llegar a ser su socio estratégico.

- Fuentes de ingreso: Las fuentes de ingresos son principalmente a través de la ejecución de consultoría y capacitación con un mecanismo de fijación de precios extremadamente dinámico ya que en función de lo solicitado, esto varía en extensión, profundidad y cobertura. Los precios se calculan en función de hora de consultoría y pueden variar también según el consultor.
- Recursos clave: al tratarse de un servicio entregado por personas el capital humano es el recurso esencial de este negocio. Son principalmente 3 características que se deben encontrar en cada consultor: conocimiento, prestigio y habilidades, siendo este último el principal activo necesario.
- Actividades clave: Además de la ejecución de los proyectos, el proceso de venta (contacto inicial, análisis, desarrollo de solución, evaluación de solución, negociación y cierre) es una de las actividades clave, dado que si no hay ventas, no existe el negocio. Otra actividad ahora en el ámbito interno es la formación y desarrollo de personas para el crecimiento del equipo. Por último y una actividad clave también en la gestión de cobranza, principalmente esto es debido a que las entidades de salud pública, tienen los tiempos más altos de pago con tiempos que van desde los 30 a 180 días.
- Alianzas clave: las alianzas clave que se han establecido durante el tiempo principalmente con el Consorcio Hospitalario de Cataluña podrían servir para hacer frente a proyectos de gran envergadura, además de la conexión internacional. Las alianzas con Universidades, dan la conexión académica a demás de permitir también realizar negocios en conjunto ligados a capacitación.



- Estructura de costos: destaca en estos momentos la estructura una estructura de costos ligera que hace que los márgenes por los servicios entregados sean muy altos. Los costos más altos son los que se incurre al tener que dejar boletas de garantía, en donde estas van desde los cien mil pesos hasta los cinco millones. Este dinero si bien no se “gasta” es capital inmovilizado que tiene un costo de oportunidad. Estos costos los asume completamente el Director de la consultora en estos momentos, sin aportes de otros miembros de la empresa.

#### 4.5. FODA / CANVAS

Como último elemento de diagnóstico se utilizó el análisis FODA en la versión de Alexander Osterwalder, es decir, cruzando cada elemento del modelo de negocio con el análisis FODA. A modo de ejemplificar la herramienta de análisis, se muestra en la tabla N°2. El cuadro completo con cada una de las preguntas que comprenden el análisis y su ponderación se adjuntan en el anexo N°3.

Análisis Interno		Fortalezas					Debilidades				
Propuesta de Valor		+					-				
Evaluación de la propuesta de valor	Nuestras propuestas de valor están en consonancia con las necesidades de los clientes	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5
	Nuestras propuestas de valor tienen un potente efecto de red	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5
	Hay fuertes sinergias entre nuestros productos y servicios	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5
	Nuestros Clientes están muy satisfechos	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5

Tabla N°3 Extracto FODA / Canvas

Este análisis fue una herramienta que enrioló concretamente muchas preguntas que condujeron a profundas reflexiones tanto de la historia de la empresa, la situación actual, así como de las proyecciones de la empresa. Las principales conclusiones de este análisis son las siguientes:

La experiencia en el área de salud pública de Relaciona Salud es una Fortaleza, ya que gracias al conocimiento del medio público, la experiencia y el dominio del lenguaje de salud, cada vez las propuestas se encuentran más en sintonía con los clientes, pudiendo traducir sus requerimientos y logrando más rápidamente en los Directores de Hospitales y Servicios de Salud que sientan que la consultora puede ser su socio estratégico para lograr los objetivos que se han planteado, este es un elemento que se puede potenciar y hacer más evidente para el cliente de manera de aportar a la identidad y reconocimiento de Relaciona Salud.

También la experiencia en Salud Pública es una fortaleza ya que produce un gran efecto de red. Es más aún, a la fecha, no existe un claro plan de marketing, aunque algunas acciones de marketing se han producido casualmente gracias a invitaciones al Director de la consultora en instancias en donde se ha expuesto lo realizado en hospitales durante los últimos años encontrado a Directores de Hospitales y Servicios de Salud, que se han acercado después de las exposiciones y en donde se han generado los últimos negocios.

También es altamente positiva la sinergia que se encuentra entre los productos que se ofrecen bajo el producto paraguas de la consultora, Cambio Cultural o Transformación Organizacional, los otros productos son también necesarios para que este se lleve a cabo y su aplicación produce un potente efecto en la organización.

En cuanto a los clientes, estos presentan un gran grado de satisfacción, esto se demuestra a que en general los clientes traen a otros clientes.

Los márgenes sobre los ingresos de la consultora son elevados, esto debido a una muy ligera estructura de costos, por ejemplo, ahorrando en oficinas hasta el momento ya que las reuniones internas de los consultores a la fecha son en el departamento del Director o en cafés cercanos a los clientes. En cuanto a este punto cabe destacar que Relaciona Consultores, tuvo durante años sus oficinas en el barrio el Golf, con más de 500 metros cuadrados lo que significaban más de 20 millones

anuales por concepto de arriendo y mantención, un costo fijo que mermaban los márgenes y reducían las utilidades por lo que se decidió dejarlas. Un punto a favor en los costos, se da en la menos frecuente y menos evidente economía de escala, que es trabajar permanentemente con los mismos clientes, economizando en el gran esfuerzo que significa entrar en una organización, realizar proyectos exitosos y ganar la confianza del cliente. Los clientes para Relaciona Salud, tienen un ciclo de vida bastante largo lo que es importante para lograr esta economía.

Las actividades que realiza la empresa tales como todo el proceso de venta, la ejecución de los proyectos en general se encuentran en altos niveles de eficacia y eficiencia, excepto la actividad de cobranza que como se mencionó anteriormente es una actividad compleja dado los promedios de tiempos de pago de las organizaciones de salud pública. Esta es una oportunidad que se puede aprovechar para la mejora.

Dentro de las oportunidades que se encuentran al realizar este análisis son la de generación de nuevos posibles negocios que se vislumbran por estar directamente en contacto con estas organizaciones, dado que la mayor parte de las actividades no clínicas que realizan se encuentran en bajos niveles de cumplimiento. Aunque la mayoría de las oportunidades vistas son en negocios no relacionados el análisis en mayor profundidad se presentará como parte de la propuesta estratégica.

Otra oportunidad también es la utilización de tecnología para realizar tareas como cuestionarios que se puedan aplicar para diagnósticos organizacionales, análisis de datos, o incluso para apoyar la capacitación a través del e-learning.

Para este mismo tema también se puede analizar la posibilidad de hacer esto a través de la externalización, compra de algún tipo de plataforma o pago mensual o puntual por el servicio.

Otra oportunidad que se observa es aumentar y complementar la propuesta de valor a través de los socios estratégicos como universidades donde se pueda impartir algún tipo de programa.

La previsión de ingresos en este momento es una debilidad para Relaciona Salud, aunque ad-ventas a un cambio de gobierno y cambio de autoridades a alto nivel en las organizaciones de salud que necesitarán apoyo en sus tareas directivas. Esta debilidad, se puede aminorar o incluso convertir en una fortaleza para los próximos años dependiendo principalmente de la gestión comercial, de la capacidad de ejecutar proyectos y de la capacidad de crecimiento que tenga la empresa.

Otra debilidad a nivel medio que se puede considerar es la poca capacidad comercial individual de los consultores, esto ya que aproximadamente el 80% de las ventas las realiza el director de la consultora, claramente es un punto en el cual trabajar.

La capacidad de crecimiento de Relaciona Salud es una gran debilidad, dado que encontrar consultores con los conocimientos, habilidades y prestigio necesarios de manera de tener un crecimiento sólido no es cotidiano, más bien los consultores que forman parte de Relaciona Consultores y Relaciona Salud han adquirido estos conocimientos durante años trabajando en Salud Pública y la mayoría ha venido de la formación interna, salvo algunas excepciones. Relacionado a este mismo ámbito y a partir de conversaciones con expertos (Directores de Hospital, asesores internos de Servicios de Salud y a nivel ministerial), no contar con personal médico como consultores full time (siempre hay uno en cada proyecto pero solo a nivel de asesor interno de la consultora) es una debilidad de cara a la posible entrada en nuevos proyectos, ya que la mayoría de los directivos de las instituciones con las que la consultora trabaja son del área médica y muchos consideran más que necesario y valoran de sobremanera la participación de pares (médicos) en cualquier tipo de proyecto principalmente en pos de “la mirada clínica” de los procesos y el conocimiento de la realidad desde dentro.

Una amenaza que se puede encontrar a corto y en el mediano plazo es la competencia que se puede originar con otras empresas que se puedan dedicar a este nicho. En una primera instancia la amenaza no es por la empresa, sus consultores, o metodologías, sino por la capacidad de los clientes o potenciales clientes en poder reconocer y diferenciar una y otra propuesta de valor. Otra amenaza se puede originar a través de una debilidad no solucionada, que hasta este momento no se evidencia que es la capacidad en horas hombre de relaciona Salud y que dependiendo el éxito de sus futuras acciones comerciales, podría saturarse rápidamente con un par de proyectos que necesiten mayor tiempo.

## **5. RESULTADOS, DESARROLLO DE LA AGENDA ESTRATEGICA**

## **5. RESULTADOS, DESARROLLO DE LA AGENDA ESTRATEGICA**

### **5.1. Modelo Delta**

Se ocupa este modelo para la realización de la propuesta de estrategia para Relaciona Salud, principalmente porque calza muy bien con el profundo convencimiento de Relaciona Salud, de que la base de la estrategia es el cliente.

De las tres posibles opciones estratégicas para alcanzar el vínculo afectivo con el cliente, Relaciona Salud se siente identificado de inmediato en el segundo vértice del triángulo de Hax, es decir en Solución Integral para el cliente. De todas formas, el tener que competir a través de licitaciones públicas, lo hace también tener que entregar al mismo tiempo, el mejor producto y el mejor precio ya que en general, las bases de licitación de todos los organismos de salud pública, asignan puntaje principalmente por experiencia, calidad de la propuesta técnica y precio, en distintas proporciones dependiendo el interés por cada punto y la disponibilidad presupuestaria de cada organización, siendo el precio un componente que en promedio ronda el 30% de ponderación.

En general, la forma de trabajar de Relaciona Salud no es a través de una fuerza de ventas, si no a través de la interacción directa del Director de la consultora con Directores de Hospitales y Servicios de Salud, lo que va de la mano de lograr la intimidad con el cliente tan deseada. Por otra parte, es un punto en contra si de cobertura se trata, porque el tiempo del Director de Relaciona Salud, ya sea por el trabajo en las mismas labores de consultoría, su labor académica o sus viajes al exterior, es muy escaso.

### **5.2. Segmentación**

#### **5.2.1. Segmentación del Cliente**

Este es el punto de partida del Modelo Delta, por lo que realizarlo de buena forma es una tarea clave para el éxito de la estrategia. Para comenzar, se han reconocido 4 mercados diferentes en la Salud Pública para Relaciona Salud. Estos son Hospitales de alta y mediana complejidad, Servicios de Salud, Ministerio de Salud y

Corporaciones Municipales de Salud, en general todos con mayores o menores problemas de gestión, pero con problemáticas muy diferentes dependiendo del nivel de atención o función que prestan. Para la segmentación de clientes se aplican las recomendaciones de Hax, en segmentarlos por tipo de relación que se tiene con cada uno. Los segmentos por lo tanto se definen entonces según las actitudes y disposición de los clientes a hacer negocios:

- Segmento 3, clientes que compran productos puntuales y donde el precio es muy importante, generalmente cursos de Balanced Scorecard, Procesos, Calidad asistencial, etc.
- Segmento 2, clientes que además de lo anterior desean asesoría personal, con productos como coaching, talleres de desarrollo para el equipo directivo o Diagnóstico.
- Segmento 1, clientes que están convencidos de que son capaces de transformar positivamente su organización y están dispuestos a tener a la consultora como su socio estratégico, trabajando con ella en consultoría, entrenamiento de equipos y capacitación.



Lo anterior se grafica en la figura 4.

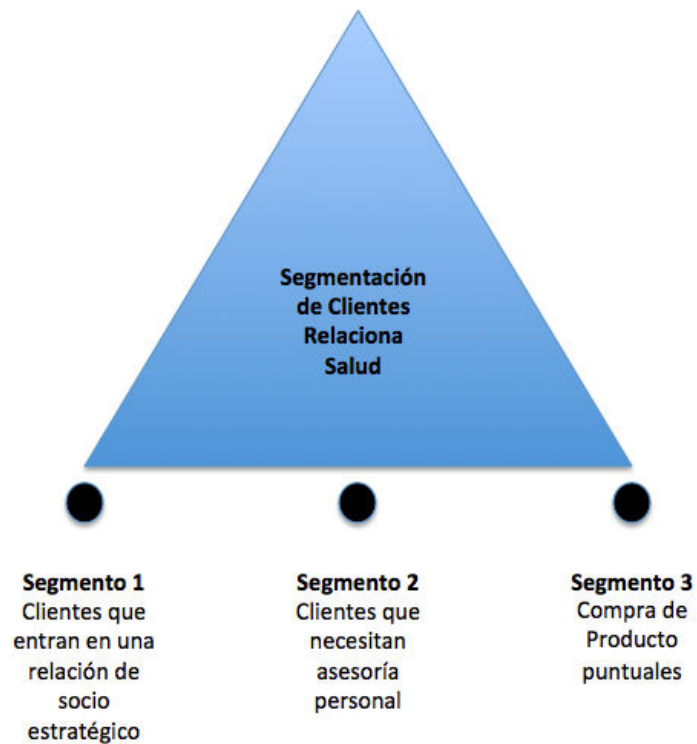


Figura 4. Segmentos de Clientes definidos para la estrategia de Relaciona Salud

### 5.2.2. Propuesta de valor por segmento

El la tabla N°4 muestra las distinta naturaleza de las propuestas de valor para cada segmento y como los beneficios resultantes son transferidos al cliente y también retenidos por Relaciona Salud.

Segmento	Solución que se entrega	Como	Beneficios para el clientes	Beneficios para Relaciona Salud
Nº3. Clientes que comprar productos puntuales	Adquisición de conocimientos y herramientas técnicas de gestión o temas relacionados	Cursos de capacitación presenciales al personal tanto administrativo como clínico	Mejor desempeño del personal clínico y administrativo al poder aplicar herramientas y conocimientos de gestión a sus labores diarias	Eventos únicos. Ingresos puntuales y márgenes considerables por curso
Nº2. Clientes que necesitan asesoría personal.	Entrega de visión general, análisis de puntos críticos, desarrollo de algunas habilidades	Sesiones de coachig individual o a pequeños grupos. Entrenamiento directivo	Comienzo de formación de liderazgos. Entrenamiento individual en Herramientas de gestión	Mayores Ingresos. Trabajo frecuente con los Directivos de la Organización. Posible paso a segmento Nº1
Nº1. Clientes que buscan una solución integral.	Entrenamiento de Directivos y personal clave. Desarrollo de equipos de alto desempeño y apoyo en cada etapa de la transformación organizacional	Talleres Individuales y grupales. Cursos diseñados a medida. Desarrollo de Proyectos claves.	Alineamiento de la organización, movilización de ella hacia los objetivos planteados con liderzgos fuertes	Relación de largo plazo. Consolidación del cliente. Altos margenes.

Tabla Nº4. Segmentos, soluciones entregadas y beneficios para los clientes y para la empresa.

Segmento	Unicidad Grado de Diferenciación	Sostenibilidad Dificultad de Imitación	Valor Agregado Cantidad de Valor Agregado	Vinculación afectiva Tamaño de vinculación
3	Media	Baja	Bajo	Bajo
2	Media	Media	Medio	Medio
1	Alta	Alta	Alto	Alto

Tabla N°5 .Prueba de calidad de las proposiciones de valor.

En la tabla N°5 se presenta la prueba de calidad de las propuestas de valor. El segmento 3 es la opción solución integral al cliente, contiene altos grados de unicidad, valor agregado y vinculación afectiva con el cliente lo cual es muy difícil de imitar. La propuesta al segmento 2 presenta grados medios de unicidad, sostenibilidad, valor agregado y vinculación afectiva, lo que ya hace posible ser imitado y lo convierte en un segmento de clientes en el que en habrá más competencia. La propuesta del segmento 3, se aleja mucho más de las anteriores aunque para Relaciona Salud puede ser la puerta de entrada para pasar a clientes a los segmentos de superior cercanía.

### 5.3. Identificación de competencias

Se identifican las competencias de Relaciona Salud, para servir a cada uno de los diferentes segmentos de clientes que se han definido. Estas competencias que se listan a continuación son las competencias existentes, pero también las competencias futuras que la empresa debe desarrollar para alcanzar los desafíos entregados en la propuesta de valor.

Para el segmento 3, Clientes que compran productos puntuales, ubicados en la posición estratégica Mejor Producto, la estrategia a seguir es la diferenciación. Aquí las principales competencias requeridas son:

- Conocimientos de Salud Pública y Gestión hospitalaria
- Diseño de programas adaptados a personal clínico y administrativo
- Habilidades de enseñanza y conexión a las tareas de instituciones de salud
- Lograr el éxito total y reconocimiento en cada uno de sus cursos

- Primera consultora declarada en Gestión en Salud
- Preparación y coordinación de infraestructura y medios de calidad para la realización de capacitaciones, talleres, etc.

Para el segmento 2, Clientes que necesitan asesoría personal, ubicados en la posición estratégica de Redefinición de la experiencia del cliente, las competencias declaradas son:

- Estar conscientes y comprender que la salud pública es una industria tremendamente compleja y sensible, donde cada cliente tiene realidades completamente diferentes y niveles de gestión en general bajos.
- Habilidades para generar confianza y construir relaciones duraderas con el cliente
- Habilidades comerciales
- Comprensión del lenguaje técnico de salud
- Capacidad de escucha y traducción de las necesidades del cliente
- Conocimientos y habilidades de dirección de proyectos
- Capacidad de construir una imagen de marca sólida
- Flexibilidad

Para el segmento 1, Clientes que buscan una solución integral, ubicados en la posición estratégica de solución Integral con el cliente son las competencias son:

- Motivación por el desarrollo del cliente y capacidad de hacerlo
- Gestión y comprensión de equipos de salud multidisciplinarios
- Transferencia de conocimientos y herramientas de gestión individual y grupal
- Iniciativa, creatividad e innovación
- Capacidad de guiar y gestionar el cambio
- Impacto en la ejecución de proyectos
- Conocimientos para la gestión del proceso global de atención sanitaria (atención primaria, de especialidad, hospitalización y egreso)
- Capacidad de atraer a Directores y personas influyentes en las organizaciones sanitarias

Gestionar la red de consultores y alianzas estratégicas

#### **5.4. Re-definiendo la misión del negocio**

Tomando insumos la misión, visión y valores de Relaciona Consultores, pero dándole el foco en Salud Pública que es el mercado objetivo de Relaciona Salud y cargándola con sus pretensiones propias, se desarrolló la siguiente propuesta de misión en base a la metodología del Modelo Delta.

##### **Declaración de Misión**

Relaciona Salud se convertirá en la empresa líder en consultoría y capacitación en gestión, de las organizaciones de salud pública en Chile. Redefiniremos este espacio y marcaremos el ritmo para las empresas que compitan en este mercado. Lograremos esto a través de constantes innovaciones en modelos y metodologías que serán reconocidas por nuestros clientes y por el medio. Entregaremos a cada segmento de nuestros clientes la mejor propuesta de valor a través de la búsqueda continua de la excelencia en la prestación de nuestros servicios.

Expandiremos orgánicamente la cartera de nuestros clientes buscando constantemente ayudarlos a mejorar la gestión de sus organizaciones y lograr que sientan orgullo de la forma en que lo hicieron. Esto se sustenta en los siguientes valores:

- Excelencia: Nos apasiona nuestro trabajo y creemos que siempre es posible mejorar
- Confianza: cultivamos las relaciones tanto internas como con nuestros clientes
- Aprendizaje: estamos en continuo aprendizaje y facilitando su transferencia.
- Sustentabilidad: buscamos aportar al desarrollo social a través de la mejora de la salud pública en nuestro país.
- Liderazgo: es la base fundamental para gestionar las organizaciones

##### **Declaraciones de Alcance**

- Declaración del alcance de los servicios
  - Desde: Servicios de consultoría y capacitación en temas de gestión.

- Hasta: Servicios de consultoría y entrenamiento en temas de gestión, que busquen permanentemente la innovación y el reconocimiento en el medio.
- Declaración del alcance del cliente
  - Desde: cubrir diferentes niveles de atención de salud, principalmente hospitales y servicios de salud.
  - Hasta: Una segmentación de clientes, según distintos niveles de profundidad en la relación con ellos, buscando las estrategias más efectivas para satisfacer los distintos tipos de necesidades de cada uno. Pondremos nuestro énfasis en retener clientes que se encuentren en el segmento 1 y movilizar a los que se encuentren en el segmento 2 hacia allá, cuidando que nuestras horas se dediquen un 90% del tiempo a satisfacer estos dos segmentos.
- Declaración del alcance del usuario final
  - Desde: Actualmente el enfoque y los requerimientos de los clientes de Relaciona Salud, están en el cumplimiento de indicadores principalmente de eficiencia en el sistema y no en la satisfacción y reconocimiento del usuario final.
  - Hasta: Además de lograr la eficiencia y el cumplimiento de metas impuesto por organismos superiores, ayudar a desarrollar procesos de excelencia en las organizaciones con las que trabajemos y que éstas sean reconocidas por su servicio principalmente en seguridad del paciente, tiempos de espera reducidos y un excelente trato por parte de los funcionarios.
- Declaración del alcance de la empresa complementaria
  - Desde: falta de desarrollo e integración con empresas complementarias.
  - Hasta: Relaciones intencionadas con empresas complementarias que busquen lograr soluciones con más valor para nuestros clientes y sus clientes finales

- Declaración del alcance geográfico
  - Desde: Ser una empresa principalmente centrada en la región metropolitana
  - Hasta: Extender nuestra cobertura principalmente a las regiones V, VI, VII y VIII en el mediano plazo y todas las regiones en el largo plazo, siempre cuidando el crecimiento orgánico de la empresa, sin sacrificar en ningún momento la calidad de los servicios prestados por el volumen de clientes.
  
- Declaración del alcance de competencias únicas
  - Desde: Competencias comerciales enfocadas en la minoría de los consultores.
  - Hasta: Se necesitan una serie de nuevas competencias y mayor desarrollo de competencias que están en niveles incipientes. Crear y desarrollar herramientas de diagnóstico para las organizaciones de salud, buscando incorporar las tecnologías de la información. Lograr el desarrollo en toda la red de consultores, de altas competencias comerciales para asegurar el crecimiento de la cartera de clientes. Aumentar y acelerar la transferencia de conocimientos, habilidades para ampliar la red de consultores y poder atraer y contar con horas de consultores de profesión clínica, principalmente médicos. Mejorar las capacidades de gestionar los proyectos y asegurar siempre su ejecución impecable.

### **5.5. La agenda Estratégica**

La anterior definición de la segmentación de los clientes, propuestas de valor, paquete de competencias y declaración de misión y sus alcances, fueron fundamentales en la determinación de los impulsos estratégicos y agenda estratégica que es la consecución final de este trabajo y la carta de navegación a seguir para la ejecución de la estrategia.

Los impulsos estratégicos, se definieron y posteriormente se priorizaron en base a los siguientes criterios:

- A: Absoluta Primera prioridad (posponerlo dañaría la posición estratégica de la empresa)
- B: Altamente deseada (posponerla afectaría negativamente la posición estratégica)
- C: Deseable (la posición estratégica se vería potenciada)

También se asignaron a las distintas unidades funcionales de una empresa, que es parte de las propuestas de la agenda estratégica y será explicada en la ficha de cada impulso estratégico en el punto siguiente.

Por otro lado, en la agenda se especifica los niveles de participación y responsabilidad en la estrategia con la siguiente notación:

- “1” Rol clave en la formulación e implementación
- “2” Rol importante de apoyo y recurrencia
- “1” Rol de líder en la ejecución (dentro del cuadro de color)

También en la agenda se especifican a que proceso de negocio corresponde cada impulso estratégico. La notación es la siguiente:

- EO: Efectividad Operacional
- AC: Apuntar al Cliente
- I : Innovación
- N : Procesos de Gestión Interna

En la siguiente página se adjunta la Agenda Estratégica incluyendo las notaciones anteriores de manera que la lámina sea auto-explicativa.



IMPULSOS ESTRATÉGICOS	PRIORIDAD	UNIDADES DE LA ORGANIZACIÓN							PROCESOS DE NEGOCIO	MÉTRICAS
		DIRECTOR	FINANZAS	OPERACIONES	VENTAS Y MARKETING	RRHH	I + D	CONSULTORES		
Profundización de propuestas de valor para los distintos segmentos de clientes	A	1	2	1	1	2	1	1	AC	Presentación y validación interna de la propuesta
Diseño de estructura organizacional	A	1	-	-	-	1	-	1	N	Documento con estructura organizacional definida
Diseño de estructura de costos	A	1	1	-	-	2	-	1	N	Documento con estructura de costos definida
Desarrollo de propuesta de valor interna	A	1	2	-	2	1	1	2	N	Presentación y validación interna de la propuesta
Programa de innovación	B	2	2	1	1	2	1	2	I	Número de Innovaciones realizadas de cara al cliente
Desarrollar y medir la satisfacción de los clientes	B	-	-	1	1	-	1	2	AC	Impacto en el cliente Participación en el cliente Retención de clientes Desarrollo de la medición de satisfacción
Ampliar la cartera de cursos y talleres específicos para salud	B	2	2	-	1	-	1	2	AC	Número de cursos incorporados Aporte total de los nuevos cursos
Aumento de la cartera de clientes	B	1	-	-	1	-	1	1	AC	Número de nuevos clientes - Aporte de nuevos clientes a los ingresos
Campaña de posicionamiento y difusión de la marca	B	1	-	1	1	-	2	1	AC	Diseño del Plan de Difusión - Eventos realizados
Mejorar la ejecución y gestión de los proyectos	B	-	-	1	1	-	2	1	EO	Ingreso promedio por hora de consultoría Proyectos terminados dentro de plazo
Desarrollo de capacidades de venta	B	2	-	-	1	1	1	1	N	Aumento de ventas / Contribución individual a las ventas
Alianzas con empresas complementarias para potenciar soluciones entregadas al cliente	C	-	1	1	1	-	2	2	EO	Número de alianzas desarrolladas Valoración de beneficios de alianza
Desarrollar el conocimiento de usuarios/clientes finales	C	-	-	-	1	-	1	2	AC	Informe de investigación de usuarios / clientes final
Analizar opción de introducir e-learning para capacitaciones	C	1	1	1	1	-	1	2	AC	Presentación de estudio
Analizar opción de adquisición o arriendo de infraestructura	C	2	1	2	2	2	2	2	EO	Presentación de estudio

**Prioridad**

A: Absoluta primera prioridad  
B: Altamente deseada  
C: Deseable

**Niveles de Participación**

1 Rol clave en la formulación e implementación  
2 Rol Importante de apoyo y concurrencia  
1 Rol de Lider en la ejecución

**Procesos de Negocio:**

EO: Efectividad Operacional  
AC: Apuntar al Cliente  
I : Innovación  
N : Procesos de Gestión Interna

A continuación se presenta la ficha de cada uno de los impulsos estratégicos en donde se precisan además de los responsables del cumplimiento y los indicadores asociados, las fechas, hitos, una mayor descripción del impulso y los beneficios declarados que se esperan de cada impulso estratégico.

<b>Impulso Estratégico</b>	<b>Profundización de propuestas de valor para los distintos segmentos de clientes</b>
Descripción	Profundizar en la articulación de las propuestas de valor por segmento presentadas en este trabajo.
Responsable	Ventas y Marketing
Otros participantes claves	Director, Operaciones, I+D
Indicadores clave de control de gestión y definición de metas	Presentación y validación interna de las propuestas por segmento
Descripción del primer Hito	Asignación de responsables y co-rresponsables según segmentos de clientes
Fecha del primer hito	26 de Mayo 2014
Recursos requeridos	Recursos marginales
Declaración de beneficios	Profundización de propuestas de valor que permitan ofrecer mejores servicios a los distintos segmentos de clientes

<b>Impulso Estratégico</b>	<b>Diseño de estructura organizacional</b>
Descripción	Analizar la estructura organizacional actual y definir roles por área funcional. También definir política de incentivos y participaciones en proyectos
Responsable	RRHH
Otros participantes claves	Director, los consultores
Indicadores clave de control de gestión y definición de metas	Término de la tarea (Documento con estructura organizacional definida y validada por los consultores)
Descripción del primer Hito	Presentación preliminar de propuesta a equipo de consultores
Fecha del primer hito	5 de Mayo 2014
Recursos requeridos	En esta etapa, Recursos Marginales
Declaración de beneficios	Sentar las bases de la estructura organizacional funcional, permitirá asignar responsabilidades y concentrar el trabajo en las diferentes iniciativas de manera de ser el uno de los soportes para la ejecución de la estrategia

<b>Impulso Estratégico</b>	<b>Diseño de estructura de costos</b>
Descripción	Definir la estructura de costos que actualmente subsidia el Director de la consultora y no se hace sostenible para los planes de crecimiento
Responsable	Finanzas
Otros participantes claves	Director, Finanzas, RRHH
Indicadores clave de control de gestión y definición de metas	Término de la tarea (Documento con estructura organizacional definida y Documento con definición de estructura de costos)
Descripción del primer Hito	Presentación preliminar de propuesta a equipo de consultores
Fecha del primer hito	19 de Mayo 2014
Recursos requeridos	En esta etapa, Recursos Marginales
Declaración de beneficios	Definir la estructura de costos permitirá financiar el presupuesto de Relaciona Salud necesario para concretar los otros impulsos estratégicos definidos

<b>Impulso Estratégico</b>	<b>Desarrollo de propuesta de valor interna</b>
Descripción	Desarrollar una propuesta de valor interna para el crecimiento y desarrollo del personal actual y futuro. Idealmente se buscará complementar el equipo actual con consultores de profesión clínica (Médicos y enfermeras por ejemplo) y especialistas en temas de gestión no cubiertos actualmente por la consultora
Responsable	RRHH
Otros participantes claves	Director, I+D
Indicadores clave de control de gestión y definición de metas	Presentación y validación interna de la propuesta
Descripción del primer Hito	Reunión de Brainstorming
Fecha del primer hito	2 de Junio 2014
Recursos requeridos	Recursos Marginales
Declaración de beneficios	Motivar a los consultores y que esta propuesta sea la principal herramienta para atraer a nuevos consultores a ser parte de Relaciona Salud.

<b>Impulso Estratégico</b>	<b>Programa de innovación</b>
Descripción	Desarrollar un programa de innovación a largo plazo
Responsable	I+D
Otros participantes claves	Operaciones, Marketing y Ventas
Indicadores clave de control de gestión y definición de metas	Número de innovaciones de cara al cliente
Descripción del primer Hito	Presentación preliminar de programa de innovación
Fecha del primer hito	4 de Agosto 2014
Recursos requeridos	Recursos marginales
Declaración de beneficios	Desarrollar un programa de innovación permitirá agregar valor al cliente y conseguir el reconocimiento de estos y del medio, como una consultora con Metodología y nuevas prácticas e ideas.

<b>Impulso Estratégico</b>	<b>Desarrollar y medir la satisfacción de los clientes</b>
Descripción	Desarrollo de una herramienta que permita medir la satisfacción para cada segmento de clientes, desarrollo de indicadores de Impacto y confección de información para levantar los indicadores de Impacto y Retención de clientes
Responsable	Ventas y Marketing
Otros participantes claves	Operaciones, I+D
Indicadores clave de control de gestión y definición de metas	Desarrollo de herramienta de medición de Satisfacción, Impacto en el cliente, Retención de clientes,
Descripción del primer Hito	Presentación preliminar de herramienta de medición de la satisfacción del cliente
Fecha del primer hito	18 de Agosto
Recursos requeridos	Recursos marginales
Declaración de beneficios	Obtención de feedback objetivo por parte de los clientes y sistematización de las mediciones que permitirán realizar análisis y mejoras en el servicio.

<b>Impulso Estratégico</b>	<b>Ampliar la cartera de cursos y talleres específicos para salud</b>
Descripción	Ampliar las diferentes temáticas de los cursos y talleres que se han realizado hasta el momento, en base a las necesidades de los clientes
Responsable	I+D
Otros participantes claves	Marketing y Ventas, Operaciones
Indicadores clave de control de gestión y definición de metas	Número de cursos incorporados, % de aporte de los nuevos cursos
Descripción del primer Hito	Levantamiento de necesidades de cursos y talleres en los distintos segmentos de clientes
Fecha del primer hito	25 de Agosto
Recursos requeridos	Disponibilidad de consultores para investigar este tema
Declaración de beneficios	Permitirá satisfacer más ampliamente las necesidades de nuestros clientes en este aspecto, crecimiento de la cartera de clientes del tercer segmento y posibilidades de pasar clientes al segundo segmento (Clientes más rentables)

<b>Impulso Estratégico</b>	<b>Aumento de la cartera de clientes</b>
Descripción	Ingresar clientes nuevos en los distintos segmentos
Responsable	Marketing y Ventas
Otros participantes claves	Director, I+D, consultores
Indicadores clave de control de gestión y definición de metas	Número de nuevos clientes, aporte de nuevos clientes a los ingresos totales
Descripción del primer Hito	Presentación preliminar de Plan Comercial
Fecha del primer hito	9 de Junio
Recursos requeridos	Por definir según Plan Comercial, de todas formas considerar que este será uno de los ítem de mayor gasto dentro de la ejecución de la estrategia
Declaración de beneficios	El aumento de la cartera de clientes traerá mayores ingresos a Relación Salud y permitirá el crecimiento de la cantidad de proyectos de la consultora, generando así el espacio para incorporar a nuevos consultores. También permitirá el crecimiento de los segmentos 2 y 3 de manera de poder construir una base para buscar en el mediano plazo ampliar la cartera de clientes del segmento 1

<b>Impulso Estratégico</b>	<b>Campaña de posicionamiento y difusión de la marca</b>
Descripción	Esta iniciativa busca posicionar a relaciona Salud dentro de la gestión en salud pública en Chile
Responsable	Ventas y Marketing
Otros participantes claves	Operaciones, todos los consultores
Indicadores clave de control de gestión y definición de metas	Diseño del Plan de posicionamiento y Difusión, Eventos realizados, Papers Publicados
Descripción del primer Hito	Validación del plan de posicionamiento y difusión
Fecha del primer hito	9 de Junio 2014
Recursos requeridos	Por definir según plan de posicionamiento y difusión, considerar de todas formas que al igual que el plan comercial, este ítem será uno de los que consumirá la mayor parte del presupuesto
Declaración de beneficios	Posicionar a Relaciona Salud en el medio, le dará un amplio acceso a la consultora para llegar a nuevos clientes ya que esta será reconocida como líder en su área

<b>Impulso Estratégico</b>	<b>Mejorar la ejecución y gestión de los proyectos</b>
Descripción	Lograr mayor eficiencia en el uso de las horas de consultoría y generar mejores definiciones desde el inicio de la gestión de los proyectos, acuerdos de plazos, etc.
Responsable	Operaciones
Otros participantes claves	Ventas y Marketing, todos los consultores
Indicadores clave de control de gestión y definición de metas	Ingreso promedio por hora de consultoría, Proyectos terminados dentro de plazo.
Descripción del primer Hito	Propuesta de políticas de negociación de proyectos
Fecha del primer hito	16 de Junio
Recursos requeridos	Recursos Marginales
Declaración de beneficios	Lograr mayor eficiencia en las horas de consultoría permitirá disponer de mayor número de horas consultor al año y también indirectamente, aumentar los márgenes por hora de consultoría. De cara al cliente, mejorará la imagen de la ejecución de proyectos de Relaciona Salud

Impulso Estratégico	Desarrollo de competencias para la venta
Descripción	El perfil actual de los consultores es expertos en distintas áreas de la gestión pero no expertos en ventas. Esta tarea la realiza mayormente el Director de Relaciona Salud en la actualidad. Con este impulso estratégico se busca delegar esta responsabilidad en todos los consultores
Responsable	RRHH
Otros participantes claves	Ventas y Marketing, todos los consultores
Indicadores clave de control de gestión y definición de metas	Aumento de ventas, contribución individual a las ventas
Descripción del primer Hito	Plan de desarrollo individual en competencias en venta
Fecha del primer hito	23 de Junio 2014
Recursos requeridos	Tiempo y disposición de cada consultor para adquirir las competencias en ventas
Declaración de beneficios	Desarrollar las competencias en ventas de todos los consultores es un impulso base para aumentar la cartera de clientes y el número de proyectos. Bajar la responsabilidad en este tema del Director. También permite tener una mayor cobertura de clientes y generar el espacio para la incorporación de nuevos consultores. Generar distintas soluciones para los nuevos clientes que enriquezcan las propuestas de valor para los diferentes segmentos de clientes.

<b>Impulso Estratégico</b>	<b>Alianzas con empresas complementarias para potenciar soluciones entregadas al cliente</b>
Descripción	Este impulso está principalmente enfocado en realizar alianzas de servicios complementarios que entrega relaciona, principalmente capacitaciones y talleres. También puede servir para la realización de eventos de difusión y otras actividades. Se debe buscar que otro tipo de alianzas se pueden establecer con empresas complementarias.
Responsable	Finanzas
Otros participantes claves	Operaciones, Ventas y Marketing
Indicadores clave de control de gestión y definición de metas	Número de alianzas desarrolladas, Beneficios percibidos por alianza
Descripción del primer Hito	Presentación de propuesta de alianzas a realizar
Fecha del primer hito	30 de Julio 2014
Recursos requeridos	Recursos Marginales
Declaración de beneficios	Realizar alianzas con empresas complementarias permitirá desarrollar de mejor forma las actividades de capacitación y talleres, asegurando el éxito de cada actividad y agregar más valor al cliente. También pueden contribuir a la reducción de costos por arriendo de instalaciones.

<b>Impulso Estratégico</b>	<b>Desarrollar el conocimiento de usuarios/clientes finales</b>
Descripción	Conocer en mayor medida lo que más valora el o los clientes finales de nuestros clientes directos.
Responsable	I+D
Otros participantes claves	Marketing y Ventas, todos los consultores
Indicadores clave de control de gestión y definición de metas	Informes de Investigación de usuarios/clientes finales
Descripción del primer Hito	Presentación de plan de investigación
Fecha del primer hito	22 de septiembre 2014
Recursos requeridos	Recursos Marginales
Declaración de beneficios	Conocer lo que más valoran los clientes/usuarios finales, permitirá ayudar a nuestros clientes directos a que estos puedan satisfacer mejor sus requerimientos y por ende mejorar su evaluación e imagen ante sus clientes.



<b>Impulso Estratégico</b>	<b>Analizar opción de introducir e-learning para capacitaciones</b>
Descripción	Este impulso busca analizar la introducción del aprendizaje apoyado por la tecnología en los cursos que pueda ser implementado. Cabe destacar que no en un 100% si no que en algunos módulos que lo permitan, sin descuidar la calidad y ni permitir un distanciamiento de las relaciones
Responsable	Operaciones
Otros participantes claves	I+D, finanzas, Ventas y Marketing
Indicadores clave de control de gestión y definición de metas	Presentación de estudio
Descripción del primer Hito	Reunión de planificación de estudio
Fecha del primer hito	4 de septiembre 2014
Recursos requeridos	Recursos marginales
Declaración de beneficios	Poder realizar parte de algunos cursos en modalidad e-learning, permite liberar horas de consultoría y lograr una mayor eficiencia en ellas.

<b>Impulso Estratégico</b>	<b>Analizar opción de adquisición o arriendo de infraestructura</b>
Descripción	Analizar las opciones de arrendar oficinas, comprar, leasing, etc. para la operación de la consultora. Se propone analizar la opción de construir infraestructura para capacitaciones y talleres que generalmente son de alto costo para los clientes, tienen alta demanda y se podrían entregar en un paquete integrado. También la capacidad que sobre se puede arrendar.
Responsable	Finanzas
Otros participantes claves	Todos
Indicadores clave de control de gestión y definición de metas	Presentación de estudio
Descripción del primer Hito	Reunión para la planificación del estudio
Fecha del primer hito	4 de septiembre
Recursos requeridos	Recursos Marginales en esta etapa. Gran cantidad de recursos según los resultados del estudio
Declaración de beneficios	Mejorar las operaciones de la consultora en cuanto a infraestructura, entregar un paquete integrado de servicios y posibilidad de recibir ingresos por arriendo en el caso de adquisición de infraestructura

A continuación se precisan comentarios sobre los principales componentes de la agenda estratégica, que son el marco de referencia para la ejecución de esta. Según Hax la agenda estratégica es un ciclo que no tiene comienzo ni fin, en este caso, al tratarse de la primera vez que se realiza, se sigue el orden sugerido por el autor.



Figura 5. Componentes de la agenda estratégica, Fuente: El Modelo Delta, Arnoldo Hax.

### 5.5.1. Estructura Organizacional

Para enfrentar los nuevos desafíos que se plantean, es indispensable generar una nueva estructura organizacional, de manera que esta estructura sirva de soporte para la ejecución de la agenda estratégica. En este caso, se propone definir roles para las principales áreas funcionales dentro de la consultora de manera de generar un compromiso de los responsables de cada acción estratégica y darle la continuidad, seguimiento y el control que requieren estas iniciativas, estos roles son Dirección General, Finanzas, Operaciones, Ventas y Marketing, RRHH e I+D.

### 5.5.2. Procesos de Negocio

Los diferentes impulsos estratégicos que se definieron se clasificaron según prioridades y según el proceso de negocio al cual corresponde. Los procesos de negocio de gestión interna (N) se clasificaron con una prioridad A (absoluta primera prioridad), lo que indica que es clave que se tomen medidas en este sentido para

fortalecer y preparar a Relaciona Salud para asumir los próximos desafíos y así asegurar la subsistencia y el éxito de la empresa.

Los procesos que apuntan al cliente (AC) e Innovación (I), quedaron clasificados también con prioridades A y B (altamente deseada), lo que demuestra que la estrategia diseñada tiene un gran foco en el cliente, ya que serán estos procesos los que se buscará fortalecer y desarrollar. La profundización de las propuestas de valor por segmento, el programa de innovación, el aumento de la cartera de clientes, su desarrollo y la medición de la satisfacción de estos, son procesos clave que se debe buscar concretar.

Los procesos de negocio de efectividad operacional tuvieron clasificaciones B y C (Deseables), ya que en este caso, están orientados a la eficiencia en la ejecución de las actividades de consultoría, como en el estudio de opciones para potenciar el negocio.

### 5.5.3. Desempeño

En la agenda estratégica y en cada ficha de impulso estratégico se han establecido métricas para cada impulso estratégico. Se sugiere poner atención y realizar un constante seguimiento, con una frecuencia a los menos trimestral del avance de cada impulso estratégico. Lo anterior será muy útil también para ir construyendo una base de información para la consultora que por su escaso tiempo de operación (como Relaciona Salud) aún no posee. También será necesario en cada impulso, una vez detonado el primer hito descrito en la agenda estratégica, ir incorporando nuevos hitos y métricas derivadas de los resultados obtenidos y de las nuevas metas que irán surgiendo al contar con mayor información

### 5.5.4. Cultura

Es necesario revisar la cultura y ver que aspectos es necesario modificar y fortalecer. Claramente por ejemplo, dentro de la cultura está que el director de la consultora traiga la mayor cantidad de proyectos, descansando los otros consultores

en la existencia permanente de estos. Esto se ve en la necesidad declarada de desarrollar competencias comerciales por toda la red de consultores. También dentro de la cultura está por ejemplo que las reuniones de trabajo se realicen en los domicilios de los consultores, sin tener infraestructura dedica a estos fines. Para ambas problemáticas, en la agenda estratégica hay impulsos estratégicos destinados a subsanarlas como lo son el desarrollo de capacidades de venta y el análisis de la opción de adquisición o arriendo de infraestructura.

#### 5.5.5. Presupuesto para la ejecución de la estrategia

Ya terminado el diseño de la agenda estratégica y sus principales componentes es necesario traducir cada uno de los compromisos estratégicos y operacionales a medidas financieras a través del desarrollo del presupuesto, que pueda en un principio aclarar las proyecciones de ventas y las necesidades financieras que se tendrán en el mediano y largo plazo.

Por tratarse de una empresa de prestación de servicios profesionales, los costos se concentrarán principalmente en el arriendo de infraestructura para el desarrollo de las capacitaciones y gastos derivadas de estas, como los servicios de alimentación, material de apoyo y gastos en merchandising. Estos costos, basados en la experiencia, no pasan del 20% de los ingresos de cada curso. Los costos de las consultorías y coaching, por otra parte, son casi despreciables ya que estas se realizan casi en su totalidad en las instalaciones de las organizaciones quienes contratan los servicios.

La proyección de los ingresos se realizará en base a las 3 principales líneas de acción de la empresa y se estima un aporte de cada segmento a los ingresos totales según la tabla N°6.

Ingresos aproximados por segmento de Clientes		
Segmento	Contribución a los Ingresos Totales	Comentario
3	15%	Este segmento son los clientes que compran productos puntuales, cursos de capacitación que se encuentran dentro de los que ofrece la empresa
2	25%	Este segmento son los clientes que necesitan asesoría personal y comienzan por la compra de un diagnóstico en un principio y algunos talleres que apoyen la realización de estas actividades
1	50%	Este segmento son los clientes que buscan una solución total y tienen por ende el mayor aporte a los ingresos totales, ya que compran productos de las 3 líneas de acción de Relación Salud, que es capacitación, consultoría y coaching a sus equipos.
Total	100%	

Tabla N°6. Contribución a los Ingresos por segmento

Las 3 principales líneas de productos que conforman la propuesta de productos para los distintos segmentos de clientes en este momento es la siguiente:

- Capacitación
  - Planificación Estratégica
  - Levantamiento y rediseño de Procesos
  - Formulación y Evaluación de Proyectos
  - Gestión de RRHH
  - Gestión de Riesgos en Salud
  - Acreditación de Calidad en Salud
  
- Consultoría
  - Proceso de Transformación Cultural
  - Desarrollo Organizacional

- Acreditación de Calidad
- Clima Laboral
- Coaching a Equipos Directivos
  - Coaching personal
  - Coaching a equipos Directivos

Según lo anterior, en la tabla N° 7 se presentan los ingresos de los años anteriores y los ingresos que se proyectan para los siguientes años.

Línea de Producto	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Capacitaciones	23.000.000	33.000.000	45.000.000	34.000.000	60.000.000	120.000.000	150.000.000	180.000.000
Consultoría (Ejecución de Proyectos)	12.000.000	32.000.000	16.000.000	28.000.000	60.000.000	90.000.000	100.000.000	120.000.000
Consultoría (Coaching Directivo)	6.000.000	10.000.000	10.000.000	12.000.000	20.000.000	40.000.000	50.000.000	50.000.000
<b>Total Ingresos</b>	<b>41.000.000</b>	<b>75.000.000</b>	<b>71.000.000</b>	<b>74.000.000</b>	<b>140.000.000</b>	<b>250.000.000</b>	<b>300.000.000</b>	<b>350.000.000</b>
Costos aproximados	8.200.000	15.000.000	14.200.000	14.800.000	28.000.000	50.000.000	60.000.000	70.000.000
<b>Margen Total</b>	<b>32.800.000</b>	<b>60.000.000</b>	<b>56.800.000</b>	<b>59.200.000</b>	<b>112.000.000</b>	<b>200.000.000</b>	<b>240.000.000</b>	<b>280.000.000</b>

Tabla N°7. Ingresos por ventas y Costos Proyectados por línea de Producto.

Los ingresos proyectados son en base a una estrategia de crecimiento fuerte en el primer y segundo año, principalmente en base al aumento de horas de los consultores a Relaciona Salud y en base a sus capacidades actuales. El crecimiento podría replantearse según la incorporación de nuevos consultores que pudieran incorporarse, principalmente derivado de la propuesta de valor que se desarrolle y la disponibilidad de consultores con las competencias y experiencia para integrar Relaciona Salud.

## CONCLUSIONES

Con la ayuda de diferentes herramientas usadas para el diagnóstico y luego la aplicación de la metodología de Arnoldo Hax, El Modelo Delta, se logró construir una agenda estratégica enfocada en el cliente y con iniciativas claras.

Los análisis PEST y el análisis de oferta y demanda, muestran que existe una gran oportunidad de crecer en el mercado de la gestión en salud pública y aún más allá, existe una posibilidad cierta de liderarlo y ser el referente en esta área.

La segmentación de clientes realizada con el Modelo Delta, se determinó en base a las actitudes del cliente, permitió identificar 3 segmentos a atender que van desde relaciones transaccionales en el segmento 3 hasta una relación de intimidad con los clientes en el segmento 1, en donde cada segmento tiene su propuesta de valor específica y ajustada en base al valor que se rescata del cliente. La identificación de competencias permitió determinar con que se contaba y principalmente las brechas existentes para cumplir con las misiones planteadas. Las principales brechas en competencias están relacionadas con las necesarias para la venta, que son una de las actividades fundamentales del negocio de la consultoría.

Posteriormente se presenta una propuesta de agenda estratégica en donde se identifican impulsos estratégicos, sus líderes, responsables claves de implementación y roles de apoyo, generando desde ya el trabajo interdisciplinario y en conjunto de la empresa. También se entrega una ficha de cada impulso estratégico en donde incluye además de lo anterior, una descripción de los primeros hitos a cumplir, sus fechas, recursos necesarios para realizar estos impulsos y una declaración de beneficios que se tendrán al ser estos ejecutados.

Dentro de los impulsos estratégicos, destacan el diseño de la estructura organizacional y el diseño de la estructura de costos, que son uno de los principales pilares para lograr el crecimiento deseado y la consecución de las misiones desarrolladas en cada ámbito. La mayor parte de ellos son liderados por el área de Marketing y ventas y el área de I+D, esto es acorde con la búsqueda del crecimiento de Relaciona Salud y la entrega de mejores soluciones a sus clientes.

## **BIBLIOGRAFÍA**

1. Arnoldo C. Hax, “El Modelo Delta: reinventando la estrategia de tu negocio”, Primera edición castellano, Santiago, Septiembre 2013.
2. Arnoldo C. Hax y Nicolás Majluf, “Estrategias para el Liderazgo Competitivo: de la visión a los resultados” . 1ª ed. 1ª reimp, Gránica, Bueno Aires, 2008.
3. Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, “Generación de Modelos de Negocio” . 5ta Edición, Deusto, España 2012.
4. L. Wheelen, Thomas y Hunger, J. David. “Administración Estratégica y Política de Negocios”. Décima Edición, Pearson Educación, México 2007.



# **ANEXOS**

## ANEXO N°1

Indicador de requerimiento de capacitaciones en Administración, Estrategia y

Gestión en Hospitales de Alta Complejidad

Perspectiva: Aprendizaje y Desarrollo	Nombre indicador: Porcentaje de Funcionarios Capacitados que Ejercen Funciones de Jefatura (B.1.3)	Responsable: Encargado de Recursos Humanos
Estrategia: Eficiencia Operacional	Objetivo: Aumentar compromiso, competencias y eficiencia del personal	
<p>Descripción: Este indicador mide el porcentaje de personas que ejercen funciones de jefatura, tanto en el cargo como en subrogancia, que han recibido capacitación en temas relacionados con administración, estrategia y gestión.</p> <p>El establecimiento podrá exceptuar de dicha capacitación, a aquellos funcionarios que posean formación en los temas citados, tales que hayan obtenido en el proceso, un diplomado, magíster o doctorado y siempre y cuando dicho título, tenga 10 años o menos de antigüedad. Cabe destacar que las capacitaciones deben tener por lo menos 20 horas de duración, un mecanismo de evaluación con nota y su respectiva certificación.</p> <p>Ejemplos de cursos son: Administración, liderazgo, gestión de recursos humanos, planificación estratégica, Balanced Scorecard, finanzas, evaluación de proyectos, control de gestión, sistemas de información, gestión de calidad, etc.</p> <p>Las personas a considerar, son todas aquellas que están definidas por resolución para ejercer la función de jefatura o subrogancia. Dichas jefaturas, deben estar explicitadas en el organigrama del establecimiento, hasta el nivel de jefatura de centros de costos (dirección, subdirecciones, jefes de unidades asesoras, jefes de centros de responsabilidad y/o unidades funcionales y jefes de centros de costos).</p> <p>La capacitación requerida para las personas mencionadas en este indicador, solo se hará exigible para aquellos funcionarios que tengan una antigüedad igual o superior a 6 meses. Se exigirá que cada jefatura tenga un subrogante definido formalmente.</p>		
Frecuencia de medición: Mensual	Tipo de unidad: Porcentaje	Polaridad: Los valores altos son buenos
<p>Fórmula: <math>\frac{\text{Nº de personas con funciones de jefatura (titulares y subrogantes), capacitadas según criterios definidos}}{\text{Nº total de personas con funciones de jefaturas (titulares y subrogantes), en el establecimiento}} \times 100</math></p>		
Fuente de datos: SIRH y organigrama del hospital		
Línea de base: Sin línea base	Meta: 100% cada año	
<p>Razonamiento meta: El tener jefes y subrogantes capacitados en temas relacionados con administración y otros temas afines, permite la continuidad de la gestión con menos dispersión, en ausencia del titular del cargo.</p>		
Iniciativas:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incorporar un plan anual de capacitación para jefaturas y subrogantes.</li> <li>2. Desarrollar actividades sobre temas estratégicos.</li> <li>3. Mantener organigrama actualizado.</li> </ol>	

## ANEXO N°2

### FODA / CANVAS

Análisis Interno		Fortalezas					Debilidades				
Evaluación de la propuesta de valor	Propuesta de Valor	+					-				
	Nuestras propuestas de valor están en consonancia con las necesidades de los clientes	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5
	Nuestras propuestas de valor tienen un potente efecto de red	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5
	Hay fuertes sinergias entre nuestros productos y servicios	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5
	Nuestros Clientes están muy satisfechos	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5
Evaluación de Costos e Ingresos	Evaluación Ingresos	+					-				
	Tenemos márgenes elevados	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5
	Nuestros ingresos son predecibles	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5
	Tenemos fuentes de Ingresos recurrentes y compras repetidas frecuentes	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5
	Tenemos fuentes de ingresos diversificadas	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5
	Nuestras fuentes de ingresos son sostenibles	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5
	Percibimos Ingresos antes de incurrir en gastos	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5
	Cobramos a nuestros clientes por lo que están dispuestos a pagar	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5
	Nuestros mecanismos de fijación de precios incluyen todas las oportunidades de ingresos	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5
	Evaluación de Costos	+					-				
	Nuestros costos son predecibles	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5
	Nuestra Infraestructura de costes se adecua perfectamente a nuestro modelo de negocio	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5
	nuestras operaciones son rentables	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5
	aprovechamos las economías de escala	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5

Análisis Interno		Fortalezas					Debilidades				
Evaluación de la Infraestructura	Recursos Clave	+					-				
	La competencia no puede imitar fácilmente nuestros recursos clave	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5
	Las necesidades de recursos son predecibles	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5
	Aplicamos los recursos clave en la cantidad adecuada y en el momento adecuado	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5
	Actividades clave	+					-				
	Realizamos nuestras actividades clave de forma eficiente	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5
	Nuestras actividades clave son difíciles de copiar	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5
	La ejecución es de alta calidad	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5
	el equilibrio entre trabajo interno y colaboración externa es ideal	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5
	Socios clave	+					-				
	Estamos especializados y trabajamos con socios solo cuando es necesario	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5
	Tenemos buenas relaciones profesionales con los socios clave	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5
Evaluación de la interacción con los clientes	Clientes	+					-				
	El índice de migración de clientes es bajo	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5
	La cartera de clientes está bien segmentada	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5
	Captamos a nuestros clientes constantemente	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5
	Canales	+					-				
	Nuestros canales son muy eficientes	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5
	Nuestros canales son muy eficaces	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5
	Los canales establecen un contacto estrecho con los clientes	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5
	Los clientes pueden acceder fácilmente a nuestros canales	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5
	Los canales están perfectamente integrados	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5
	Los canales proporcionan economías de campo	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5
	Los canales se adecuan a los segmentos de mercado	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5
	Relaciones con los clientes	+					-				
	Estrecha relación con los clientes	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5
	La calidad de la relación está en consonancia con los segmentos de mercado	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5
Las relaciones vinculan a los clientes mediante un elevado coste de cambio	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	
Nuestra marca es fuerte	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	

Analisis Externo	Evaluación de Amenazas	-				
Amenazas para la propuesta de valor	¿Hay productos y servicios sustitutos disponibles?	1	2	3	4	5
	¿La competencia amenaza con ofrecer un precio mejor o más valor?	1	2	3	4	5
Amenazas para los costos / ingresos	¿La competencia pone en peligro nuestros márgenes de beneficio? ¿y la tecnología?	1	2	3	4	5
	¿Dependemos excesivamente de una o varias fuentes de ingresos?	1	2	3	4	5
	¿qué fuentes de ingresos podrían desaparecer en el futuro?	1	2	3	4	5
	¿qué costos amenazan con volverse impredecibles? ¿qué costos amenazan con aumentar más rápido que los ingresos que generan?	1	2	3	4	5
Amenazas para la infraestructura	Recursos clave	-				
	¿Podríamos hacer frente a una disrupción en el suministro de determinados recursos?	1	2	3	4	5
	¿La calidad de nuestros recursos se ve amenazada de alguna manera?	1	2	3	4	5
	Actividades clave	-				
	¿qué actividades clave podrían interrumpirse?	1	2	3	4	5
	¿La calidad de nuestras actividades se ve amenazada de alguna manera?	1	2	3	4	5
	Socios clave	-				
	¿Corremos el peligro de perder clientes?	1	2	3	4	5
	¿Nuestros socios podrían colaborar con la competencia?	1	2	3	4	5
	¿Dependemos demasiado de determinados socios?	1	2	3	4	5
Amenazas para la interacción con los clientes	Clientes	-				
	¿Nuestro mercado podría saturarse en breve?	1	2	3	4	5
	¿La competencia pone en peligro nuestra cuota de mercado?	1	2	3	4	5
	¿Qué probabilidades hay de que nuestros clientes se vayan?	1	2	3	4	5
	¿A que velocidad aumentará la competencia en nuestro mercado?	1	2	3	4	5
	Canales	-				
	¿La competencia pone en peligro nuestros canales?	1	2	3	4	5
	¿Es posible que los clientes dejen de utilizar nuestros canales?	1	2	3	4	5
	Relaciones con los clientes	-				
	¿Alguna de las relaciones con los clientes corre el peligro de deteriorarse	1	2	3	4	5

Analisis Externo	Evaluación de Oportunidades	+				
Oportunidades de la propuesta de valor	¿Podríamos generar ingresos recurrentes si convertimos nuestros productos en servicios?	1	2	3	4	5
	¿Podríamos mejorar la integración de nuestros productos o servicios?	1	2	3	4	5
	¿qué otras necesidades de los clientes podríamos satisfacer?	1	2	3	4	5
	¿Que complementos o ampliaciones admite nuestra propuesta de valor?	1	2	3	4	5
	¿qué tareas adicionales podríamos realizar para nuestros clientes?	1	2	3	4	5
Oportunidades de costos / Ingresos	¿Podemos sustituir los ingresos por transacción por ingresos recurrentes?	1	2	3	4	5
	¿Por qué otros elementos estarían dispuestos a pagar los clientes?	1	2	3	4	5
	¿Tenemos oportunidades de venta cruzada con los socios o dentro de la empresa?	1	2	3	4	5
	¿qué fuentes de ingresos podríamos añadir o crear?	1	2	3	4	5
	¿Podemos elevar los precios?	1	2	3	4	5
	¿qué costes podemos reducir?	1	2	3	4	5
Oportunidades de Infraestructura	<b>Recursos Clave</b>	+				
	¿Podríamos utilizar recursos más baratos para obtener los mismos resultados?	1	2	3	4	5
	¿qué recursos claves podríamos adquirir a los socios?	1	2	3	4	5
	¿qué recursos claves están poco explotados?	1	2	3	4	5
	¿Tenemos objetos de propiedad intelectual sin utilizar que podrían ser valiosos para terceros?	1	2	3	4	5
	<b>Actividades clave</b>	+				
	¿Podríamos estandarizar algunas actividades clave?	1	2	3	4	5
	¿cómo podríamos mejorar la eficiencia en general?	1	2	3	4	5
	¿El soporte de TI podría aumentar la eficiencia?	1	2	3	4	5
	<b>Socios Clave</b>	+				
	¿Hay oportunidades de externalización?	1	2	3	4	5
	¿Una mayor colaboración con los socios nos permitiría concentrarnos en nuestra actividad empresarial principal?	1	2	3	4	5
	¿Hay oportunidades de venta cruzada con los socios?	1	2	3	4	5
¿Los canales de socios podrían ayudarnos a mejorar el contacto con los clientes?	1	2	3	4	5	
¿Los socios podrían complementar nuestra propuesta de valor?	1	2	3	4	5	

Anexo N°3

**Carta Gantt de las Iniciativas Estratégicas**