

# El Papel de los Líderes en la Planeación de Servicios para Satisfacer Necesidades: Parte B

Steven Brooks, MBA, CPA  
Andrew Hibbert, MBA



**Adoptar el Cambio:  
Creación de los líderes de hoy**

viernes, 19 de octubre de 2018

## Divulgación de Conflictos de Intereses

No tenemos ninguna relación financiera con ningún interés comercial relevante para esta presentación.

# Objetivos de aprendizaje de la Parte B

1. Describir el proceso de planeación para nuevos servicios clínicos para satisfacer las necesidades de la comunidad y los pacientes.
2. Enumerar las consideraciones financieras para lograr servicios clínicos sustentables.

# Orden del día

1. Planeación de Servicios en el Contexto de la Estrategia
2. El Plan de Negocios: Escribir las Ideas
3. La Proforma Financiera: En busca de la Sustentabilidad



El Papel de los Líderes en la Planeación de Servicios para Satisfacer Necesidades: Parte B

# **SECCIÓN 1 – PLANEACIÓN DE SERVICIOS EN EL CONTEXTO DE LA ESTRATEGIA**



GLOBAL HEALTHCARE CONFERENCE

# Escenario

- » Usted es el Director Ejecutivo (CEO) de un hospital privado en una gran área urbana, que incluye hospitales del gobierno y privados.
- » Su Director Médico se le acerca con una idea para un nuevo servicio que el hospital debería ofrecer: hemodiálisis renal.
- » De manera intuitiva, usted está de acuerdo con su Director Médico, pero necesita evidencia para recibir el apoyo del consejo.
- » ¿Qué medidas toma para evaluar objetivamente esta oportunidad?



# ¿Qué es una línea de servicio?

» Servicios empresariales organizados alrededor un grupo de clientes similares, en lugar de procesos o trabajos similares.

~ Líneas de servicios hospitalarios típicas:

- Servicios de oncología
- Ortopedia
- Obstetricia
- Servicios de cardiología



# Planes Estratégicos

» Los planes estratégicos establecen la dirección general en la que irá una organización en un periodo prolongado, por lo general de 3 a 5 años.

- ~ Afirma la misión y los valores de la organización.
- ~ Revisa el estado actual la organización y el mercado.
- ~ Establece la visión de la organización.
- ~ Establece las metas para alcanzar la visión.



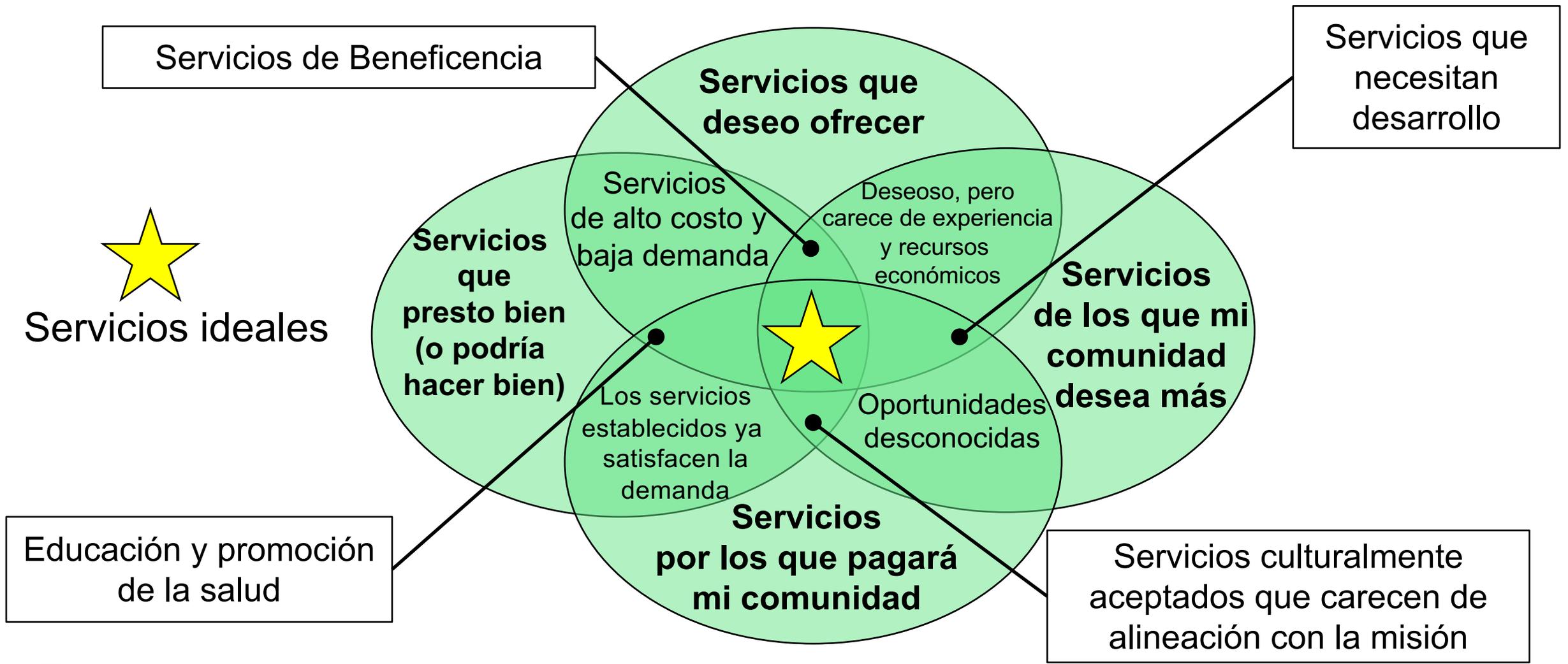
# Valor para la Comunidad y Valor Económico

» Implícita en las Normas Internacionales de la Comisión Conjunta se encuentra la importancia de tomar decisiones que sean sólidas desde una perspectiva económica, así como desde una perspectiva de las necesidades de la comunidad.

**~ ¿En qué servicios la comunidad encuentra valor y está dispuesta a pagar por ellos?**



# Selección de Líneas de Servicio



# Trampa común

» “¿No puedes verlo? Obviamente es parte de nuestra misión, por lo tanto debemos hacerlo. No lo cuestionamos... ¡Es lo correcto!”

~ Los procesos rigurosos para evaluar las decisiones empresariales ayudarán a su organización a evitar estas trampas y a ser buenos administradores de sus recursos limitados.



# Matriz de Tasas de Crecimiento- Participación de Mercado

	Alta participación de mercado	Baja participación de mercado
Alto crecimiento	<p><b>★ Estrella★</b></p> <p>Muy intensivo en cuanto a efectivo, Alto flujo de efectivo</p>	<p><b>? Interrogación?</b></p> <p>Muy intensivo en cuanto a efectivo, Flujo de efectivo inadecuado</p>
Bajo crecimiento	<p><b>\$ Gallina de los huevos de oro \$</b></p> <p>Oportunidades de inversión limitadas Alto flujo de efectivo</p>	<p><b>X Mascota X</b></p> <p>Oportunidades de inversión limitadas Flujo de efectivo inadecuado</p>



# Agilidad y Capacidad de Respuesta al Mercado

- » Las condiciones de mercado altamente volátiles y turbulentas destruirán esas estrategias empresariales rígidas.
- » El éxito a largo plazo dependerá de la agilidad y la rápida capacidad de respuesta ante las condiciones del mercado y del entorno.
- » ¡Conozca su mercado!



# Importancia de un Plan de Negocios

- » Da dirección, de modo que todos dentro de la organización trabajen en conjunto para alcanzar la misma meta.
- » Describe tácticas específicas planeadas para lograr avance.
- » Es útil para ganar apoyo y consenso.
- » Ayuda a dar responsabilidad a los interesados.



# Planes de Negocios: Planes para el Crecimiento

» Los planes de negocios ayudan a la organización a perseguir sus metas para lograr la visión estratégica.

~ Comunica claramente la oportunidad de crecimiento a los interesados:

- Describe cómo apoya el logro de la visión.
- Hace que la estrategia encaje en la misión general.
- Describe cómo y cuándo se alcanzará.
- Describe los recursos necesarios.
- Describe quién será responsable de administrar la oportunidad.

~ El plan de negocios no es algo que deba completarse y guardarse en un armario.



El Papel de los Líderes en la Planeación de Servicios para Satisfacer Necesidades: Parte B

## **SECCIÓN 2 – EL PLAN DE NEGOCIOS: ESCRIBIR LAS IDEAS**



# Seis Pasos

1. Evaluación de la necesidad del mercado (¿Qué es la necesidad del mercado?)
2. Objetivos del Plan de Negocios (¿Cómo atender la necesidad del mercado?)
3. Recursos necesarios (¿Cómo hacerlo realidad?)
4. Fuentes de financiamiento (¿A quién le va a pagar usted por ello?)
5. Proyección financiera (¿Será sustentable?)
6. Decisión y medidas de acción (Proseguir, ¿sí o no?)



# Cómo Evaluar la Necesidad del Mercado

- » Ir más allá de la evidencia intuitiva o anecdótica.
- » Enfocarse en la toma de decisiones impulsada por datos :
  - Grupos de enfoque
  - Voz de la comunidad (prensa, gobierno, cámaras/grupos comunitarios, entidades religiosas)
  - Médicos y otros trabajadores de la atención a la salud
  - Planes de seguro de gastos médicos
  - Otras compañías de recopilación de datos (si están disponibles)



# Evaluación de las Necesidades del Mercado

## » Análisis Externo Exhaustivo

- ~ Componentes políticos, económicos, sociales, tecnológicos, legales, ambientales (PESTLE, por sus siglas en inglés).
- ~ Informa de las oportunidades y amenazas en un Análisis de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas (SWOT, por sus siglas en inglés).

## » Perfil de la Competencia

- ~ ¿Quiénes son y dónde están ubicados?
- ~ ¿Cuáles son sus capacidades, fortalezas y debilidades?
- ~ ¿Cuál es su reputación y su participación de mercado?



# Establecimiento de Objetivos de Línea de Servicio

## » Identifique sus metas para el Crecimiento de la Línea de Servicio

- ~ Construya sobre su ventaja competitiva.
  - Use sus fortalezas que estén alineadas con sus oportunidades
- ~ Estrategia de mercado: ¿Quién es (son) su(s) mercado(s) objetivo?
- ~ Fuentes de ingresos
- ~ Estrategia de determinación de precios



# Aplicación del Escenario: Evaluación del Mercado

<b>Fortalezas</b> <i>(parte del análisis interno)</i>	<b>Debilidades</b> <i>(parte del análisis interno)</i>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
Tasas de diabetes (social) Crecimiento de ingresos (social) Cobertura de seguro (económica) Deseo de acceso cómodo (social) No hay servicios privados localmente (económica) Tiempos de espera en hospitales públicos (política) Apoyo del médico local (social)	Rápida reacción de la competencia (económica) Acceso de la competencia a capital (económica) El hospital público brinda atención gratuita (política) Arancel del 200% sobre equipos y suministros importados (política)



# Aplicación del Escenario: Ventaja Competitiva— ¿Qué es lo que lo distingue a usted?

» Construya sobre sus fortalezas que estén alineadas con sus oportunidades.

~ ¿Dependerá del servicio compasivo al cliente?

~ ¿Será conocido por usar tecnología de punta?

~ ¿Será conocido por brindar la mejor atención y los mejores resultados clínicos?

~ Su empresa necesitará identificar el área de nicho que la haga competitiva en el mercado.

~ Defina claramente si hay una ventana de oportunidad limitada para aprovechar una abertura en el mercado (si es aplicable).



# Aplicación del Escenario: Mercado Objetivo

## TIPOS PRINCIPALES DE SEGMENTACIÓN DE CLIENTES

### Geografía

- Distancia
- Urbano o rural

### Demografía

- Edad y género
- Nivel de ingresos

### Comportamiento

- Frecuencia de uso
- Patrones existentes

### Psicología

- Prioridades
- Actitud

» Desarrollar una descripción del perfil de su mercado objetivo usando este tipo de segmentación.

~ ¿Cuál es el crecimiento de mercado pronosticado para este grupo?

~ ¿Qué tanta participación de mercado puede esperar ganar?



# Aplicación del Escenario: Fuentes de Ingresos

- » ¿Facturará a la aseguradora o bien operará exclusivamente con pagos en efectivo?
- » ¿Participará en atención administrada o programas de incentivos relacionados?
- » ¿Espera subsidios del gobierno o cualquier otra fuente?
- » ¿Tendrá un componente de ingresos al menudeo?
- » ¿Qué tipos de servicios o productos va a vender?
- » ¿Cuánto efectivo espera de cada fuente de ingresos (tipos de servicios o productos vendidos) para proporcionar a su empresa cada año?



# Aplicación del Escenario: Estrategia de Determinación de Precios

- » ¿Sus precios son más bajos o más altos que las tarifas prevalecientes en el mercado para los servicios y productos que usted proporciona?
- » ¿Va a emprender precios con pérdida para hacerse espacio en el mercado para cualquiera de sus líneas de negocios a fin de atraer clientes para otros servicios (rentables)?
- » ¿Va a ofrecer descuentos o precios especiales?



# Identificación del Espacio Clínico

- » Ubicación y accesibilidad
- » Construir, comprar o rentar
- » Dar el tamaño apropiado a la clínica
- » Disponibilidad de servicios públicos y otros servicios
- » Aprobaciones requeridas



# Aplicación del Escenario: Identificación del Espacio

- » ¿Dónde estará usted ubicado y qué tan accesible es para su mercado objetivo?
- » ¿Está planeando construir un edificio nuevo o usar el espacio existente?
- » ¿Qué tan cerca están sus instalaciones del transporte público? ¿Los servicios públicos básicos están disponibles y son confiables?
- » ¿El gobierno aprueba y/o apoya el desarrollo de las instalaciones de usted? ¿Las instalaciones de usted cumplen con las regulaciones?
- » ¿La ubicación es suficientemente grande para manejar el volumen de negocios que usted espera ver? ¿Hay espacio para el crecimiento futuro en el volumen de negocios?



# Identificación del personal

- » Gerencial
- » Personal clínico
- » Personal de apoyo
- » Servicios profesionales
- » Papeles y responsabilidades
- » Estrategia de salarios y prestaciones



# Modelos de Contratación de Personal en el Contexto de Crecimiento

- » Al principio, depender de personal general, después adaptarse a la especialización.
- » Empezar con modelos de contratación de personal de bajo costo y entonces será más sencillo agregar costos después que restarlos.



# Aplicación del Escenario: Identificación del Personal

- » Identificar el tipo y la cantidad de personal necesario
- » Crear una descripción de puesto con papeles y responsabilidades identificados
- » Identificar el costo de sueldos y prestaciones de cada empleado.
  - ~ Si es difícil reclutarlos, ¿Cómo los incentivará y reclutará?
  - ~ ¿Va a pagar sueldos distintos a los del mercado? ¿Por qué?
- » ¿También tomará en cuenta los servicios indirectos de apoyo, como sistemas de información, contabilidad o recursos humanos?
- » **¿De qué manera mi personal nos dará una ventaja clínica y de mercado?**



# Identificación del Equipo y Suministros

- » Equipo
- » Suministros
- » Abastecimiento y adquisición
- » Mantenimiento y apoyo



# Aplicación del Escenario: Equipo y Suministros

- » ¿Qué equipo va a necesitar y cuánto va a costar?
- » ¿Cómo va usted a comprar su equipo?
- » ¿Qué suministros va a necesitar y cuánto van a costar?
- » ¿Cuánto van a costar sus operaciones de mantenimiento y apoyo?
- » **¿De qué manera mi equipo va a darme una ventaja clínica y de mercado?**



# Cómo Publicitar sus Esfuerzos

## » Estrategia de Publicidad:

- ~ Consolidación de la marca
- ~ Publicidad tradicional
- ~ Redes sociales e Internet

## » Patrocinio y filantropía:

- ~ Funciones de la Junta Directiva



# Aplicación del Escenario: Mercadotecnia

- » ¿Cómo va a designar la marca de su empresa?
- » ¿Va a gastar dinero en comercializar su empresa en publicidad tradicional (TV, carteleras, periódicos, radio, etc.) o Internet (o todos)?
- » ¿Va a participar en mercadotecnia en las redes sociales?
- » ¿A quién va a involucrar para ayudarlo a comercializar su empresa?



# Proyecciones Financieras – Fuentes de Financiamiento

## » Beneficencia o Filantropía

- ~ ¿Qué tanto de su capital inicial será para beneficencia o filantropía?
- ~ ¿Quiénes serán sus inversionistas o donadores principales?
- ~ ¿Cuáles son las expectativas de sus inversionistas de rendimiento sobre la inversión?

## » Deuda

- ~ ¿Cuánto de su capital inicial será financiado con deuda?
- ~ ¿A quién pedirá prestado el efectivo?
- ~ ¿Qué tasa de interés espera recibir y cuál es el plazo de la deuda?



El Papel de los Líderes en la Planeación de Servicios para Satisfacer Necesidades: Parte B

# **SECCIÓN 3 – LA PROFORMA FINANCIERA: EN BÚSQUEDA DE LA SUSTENTABILIDAD**



GLOBAL HEALTHCARE CONFERENCE

# La Importancia de las Proyecciones Financieras

- » Son parte estándar de un plan de negocios exhaustivo.
- » Evalúan la viabilidad y la sustentabilidad de los proyectos:
  - ~ Estableces expectativas de desempeño financiero.
  - ~ Estrategia de salida en caso de que el desempeño esté por debajo de lo esperado.
- » Permite la comparación cuantitativa de diferentes oportunidades de proyecto simultáneamente.
  - ~ Prioriza de acuerdo con otras propuestas competitivas.
  - ~ Costo de inacción de la oportunidad.



# Elementos del Análisis de una Proforma

- » Escenario de base: ¿Qué es probable que ocurra si nada cambia?
- » Escenario(s) de la proforma: ¿Cuál es el impacto incremental de hacer los cambios especificados en la organización?
- » Todos los escenarios deben incluir:
  - ~ Consideraciones clave
  - ~ Todos los costos iniciales y los costos de financiamiento
  - ~ Declaración de ingresos anuales y flujos de efectivo para 3-5 años
  - ~ Mediciones sobre rentabilidad y rendimiento sobre la inversión
  - ~ Análisis de riesgo y sensibilidad



# Proyecciones Financieras – Consideraciones Clave

- » Volúmenes de pacientes (visitas diarias, visitas anuales, pacientes exclusivos, etc.)
  - ~ Incluya periodos conservadores de aumento y considere también la capacidad.
- » Mezcla de pagadores (gobierno, efectivo, seguro comercial, etc.)
  - ~ Use un precio conservador para cada pagador, multiplicado por el volumen
- » Haga un estimado de gastos por categoría (también estime el crecimiento del costo anual)
  - ~ Salarios y prestaciones, suministros, mantenimiento, renta, servicios públicos, depreciación, intereses e impuestos.
- » Siempre que sea posible, use datos históricos.
- » **¡Sea conservador en todos y cada uno de los estimados!**



# Proyecciones Financieras – Gastos Iniciales

- » Gastos de capital iniciales:
  - ~ Compra o renta de terreno, edificios y equipo.
  - ~ Use las cuotas reales de equipo, incluyendo impuestos.
- » Puede incluir gastos previos a la operación:
  - ~ Salarios y prestaciones antes de que empiecen los ingresos.
- » Para proyectos de capital multianuales, un programa de flujo de efectivo.

Ejemplo	Año -2	Año -1	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Total
Gasto de Capital	(\$100k)	(\$500k)	(\$50k)				(\$650k)
Neto de Operaciones			\$150k	\$250k	\$300k	\$350k	\$700k



# Proyecciones Financieras– Estado de Ingresos

- » Estado de ingresos pronosticados
  - ~ Ingresos y gastos
  - ~ Enfoque incremental: Para cada escenario de proforma, muestre solo la diferencia incremental entre la línea de base y el escenario
- » Prepare un estado de flujo de efectivo
  - ~ Ajuste el financiamiento, las compras de capital y la depreciación en el año del flujo de efectivo, en lugar del reconocimiento de ingresos/gastos.



# Proyecciones Financieras – Mediciones de Rentabilidad

- » Determine sus ingresos netos y su flujo de efectivo, año por año.
- » Proporciones de rentabilidad y métodos de evaluación:
  - ~ Periodo de reembolso
  - ~ Periodo de reembolso con descuento
  - ~ Valor actual neto
  - ~ Índice de rentabilidad



# Periodo de Reembolso

- » El periodo de reembolso se usa para identificar su punto de equilibrio.
  - ~ Usando sus flujos de efectivo netos, ¿cuánto tarda para recuperar el costo de sus costos iniciales?
  - ~ Calcule los flujos de efectivo acumulativos
  - ~ Ejemplo: Los flujos de efectivo acumulativos se vuelven positivos en el año 3
  - ~ Cálculo :  $2 + (250k / 300k) = 2.83$  años

Ejemplo	Año -2	Año -1	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Total
Flujos de efectivos netos del proyecto	(\$100k)	(\$500k)	\$100k	\$250k	\$300k	\$350k	\$400k
<i>acumulativo</i>	(\$100k)	(\$600k)	(\$500k)	(\$250k)	\$50k	\$400k	



# Periodo de Reembolso con Descuento

» El periodo de reembolso con descuento incorpora el valor temporal del dinero.

~ Se especifica en dólares actuales.

~ Se basa en una tasa de descuento

- Use de 2 a 6%, con base en el costo de capital de su organización.

~ Cálculo:  $3 + (\$27k / \$244k) = 3.10$  años

Ejemplo	Año -2	Año -1	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Total
Flujos de efectivo netos del proyecto	(\$100k)	(\$500k)	\$100k	\$250k	\$300k	\$350k	\$400k
<i>acumulativo</i>	(\$100k)	(\$600k)	(\$500k)	(\$250k)	\$50k	\$400k	
Factor de Descuento (5%)	1.000	0.9500	0.9025	0.8574	0.8145	0.7738	
Flujos de efectivo netos con descuento	(\$100k)	(\$475k)	\$90k	\$214k	\$244k	\$271k	\$244k
<i>acumulativo</i>	(\$100k)	(\$575k)	(\$485k)	(\$271k)	(\$27k)	\$244k	



# Valor Presente Neto

- » **Valor presente neto (NPV, por sus siglas en inglés)** es el valor presente de los flujos de efectivo futuros del proyecto menos el monto de la inversión necesaria para lograrlo.
- » Cálculo: Suma de los flujos de efectivo con descuento.
- » Ejemplo: NPV a 4 años de \$244k

Ejemplo	Año -2	Año -1	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Total
Flujos de efectivo del proyecto netos	(\$100k)	(\$500k)	\$100k	\$250k	\$300k	\$350k	\$400k
<i>acumulativo</i>	(\$100k)	(\$600k)	(\$500k)	(\$250k)	\$50k	\$400k	
Factor de Descuento (5%)	1.000	0.9500	0.9025	0.8574	0.8145	0.7738	
Flujos de efectivo netos con descuento	(\$100k)	(\$475k)	\$90k	\$214k	\$244k	\$271k	\$244k
<i>acumulativo</i>	(\$100k)	(\$575k)	(\$485k)	(\$271k)	(\$27k)	\$244k	



# Índice de Rentabilidad

» El **índice de rentabilidad** es una forma de comparar diversos proyectos potenciales cuando usted no puede afrontar completarlos todos.

~ Cálculo: NPV de los Flujos de Efectivo Operativos / NPV de la Inversión Requerida

» Ejemplo:  $(\$90k + \$214k + \$244k + \$271k) / (\$100k + \$475k) = \underline{1.42}$

Ejemplo	Año -2	Año -1	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Total
Flujos de efectivo del proyecto netos	(\$100k)	(\$500k)	\$100k	\$250k	\$300k	\$350k	\$400k
<i>acumulativo</i>	(\$100k)	(\$600k)	(\$500k)	(\$250k)	\$50k	\$400k	
Factor de Descuento (5%)	1.000	0.9500	0.9025	0.8574	0.8145	0.7738	
Flujos de efectivo netos con descuento	(\$100k)	(\$475k)	\$90k	\$214k	\$244k	\$271k	\$244k
<i>acumulativo</i>	(\$100k)	(\$575k)	(\$485k)	(\$271k)	(\$27k)	\$244k	



# Proyecciones Financieras– Riesgos y Sensibilidad

- » Comprenda qué consideraciones son las más sensibles a la rentabilidad y el valor presente neto.
- » Una vez finalizados los escenarios, identifique las 1-3 consideraciones que tengan el mayor impacto sobre el resultado financiero.
  - ~ Reemplace el estimado existente con uno que sea aún más conservador y uno que sea más agresivo.
  - ~ Mida el impacto positivo y negativo sobre el cálculo del Valor Presente Neto y muestre esto como parte de su análisis de sensibilidad



# Trampas Comunes del Análisis Financiero

- » El volumen, la determinación de precios y los costos son demasiado optimistas.
- » Tendencia a identificar el punto de equilibrio y escalar escenarios alrededor de una conclusión preconcebida.
  - ~ Desarrollar escenarios antes de calcular las mediciones de rentabilidad.



# Referencias

- 1. Principles of Marketing, Creative Commons (2010), <http://open.lib.umn.edu/principlesmarketing/chapter/5-2-how-markets-are-segmented/>*
- 2. The Product Portfolio, by Bruce Henderson (1970, 2018), <https://www.bcg.com/publications/1970/strategy-the-product-portfolio.aspx>*
- 3. The Advisory Board Marketing and Planning Leadership Council Business Plan Template (Proprietary, 2008)*



# Preguntas