



**Plan Estratégico Para la Competitividad del Banco de Sangre Red
Humana SAS Años 2021 - 2024**

Uriel Cruz Vega

Jhonny Pérez Perdomo

Guillermo Camacho Rodríguez

Universidad EAN

Facultad de Administración

Programa Maestría en Gestión Financiera MGF6

Ciudad, Colombia

2020

**Plan Estratégico Para la Competitividad del Banco de Sangre Red
Humana SAS Años 2021 - 2024**

Uriel Cruz Vega

Jhonny Fernando Pérez Perdomo

Guillermo Arley Camacho Rodríguez

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Gestión Financiera

Director (a):

Haidy Johanna Moreno Ceballos

Modalidad:

Trabajo Dirigido

Universidad EAN

Facultad de Administración

Programa Maestría en Gestión Financiera MGF6

Bogotá, Colombia

2020

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C. 01- Octubre – 2020

Agradecimientos

Agradecimiento a nuestra tutora, que nos condujo con sus orientaciones, para llegar a nuestra meta.

Walt Disney: “Pregúntate si lo que estás haciendo hoy te acerca al lugar en el que quieres estar mañana”.

Resumen

El presente trabajo de investigación denominado “Plan estratégico para la competitividad del Banco de Sangre Red Humana SAS Años 2021-2024”, busca generar un incremento en el nivel de captación de donantes, a partir de un benchmarking a nivel local y a nivel internacional, con base en las nuevas tendencias utilizadas en la captación de donantes en el mundo. Este fue desarrollado mediante un análisis organizacional, para determinar los procesos y factores claves que inciden en la comercialización de hemocomponentes, generando estrategias de fidelización de donantes, basadas en un benchmarking aplicado al sector. Como resultado del diagnóstico realizado al Banco de Sangre Red Humana SAS, se pudieron detectar las siguientes oportunidades de mejora en algunos procesos transversales, control de costos y gastos, aumento en el volumen de campañas, comunicación asertiva con los donantes, necesidad de generar alianzas estratégicas con compañías que tengan un alto volumen de personal. Dado lo anterior se diseñó un plan de acción con el fin de impactar de manera favorable y orientar a la administración del Banco de Sangre Red Humana SAS, mediante las siguientes estrategias: 1) Blooder APP la cual permitirá integrar la gestión de campañas, recolección de información de donantes, optimización de redes sociales; 2) Blooder partys mecanismo facilitador para canalizar un mínimo de donantes y de campañas previamente confirmadas; 3) La voz del donante permitirá conocer de manera oportuna, sus expectativas, lo cual redundara en un mejoramiento continuo; 4) Capacitación del personal mediante la integración en el desarrollo de las estrategias, reconociendo como eje central al donante de sangre. Como resultado de la implementación de las estrategias antes mencionadas se espera obtener un incremento en ventas, eficiencia de costos y gastos e incremento en el margen de rentabilidad.

Palabras claves: Donación, Sangre, Voluntario, Mitos, Bancos de sangre, Hemocomponentes, Estrategia

Abstract

This research work called "Strategic Plan for the competitiveness of the Red Humana SAS Blood Bank Years 2021-2024", seeks to generate an increase in the level of donor recruitment, based on benchmarking at the local and international level, with based on new trends used in donor recruitment around the world This was developed through an organizational analysis to determine the key processes and factors that affect the commercialization of blood components, generating donor loyalty strategies, based on benchmarking applied to the sector. As a result of the diagnosis made to the Red Humana SAS Blood Bank, the following opportunities for improvement were detected in some cross-cutting processes, control of costs and expenses, increase in the volume of campaigns, assertive communication with donors, need to generate strategic alliances with companies with a high volume of staff. Given the above, an action plan was designed in order to positively impact and guide the administration of the Banco de Sangre Red Humana SAS, through the following strategies: 1) Blooder APP which will allow the integration of campaign management, information gathering donor, social media optimization; 2) Blooder partys facilitating mechanism to channel a minimum of donors and previously confirmed campaigns; 3) The voice of the donor will allow knowing in a timely manner, their expectations, which will result in continuous improvement; 4) Staff training through integration in the development of strategies, recognizing the blood donor as the central axis. As a result of the implementation of the strategies before, it is expected to obtain an increase in sales, cost and expense efficiency and an increase in the profit margin.

Keywords: Donation, Blood, Volunteer, Myths, Blood Banks, Hemocomponents, Strategic

Tabla de contenido

	<u>Pág.</u>
1. INTRODUCCIÓN	10
2. OBJETIVOS.....	13
OBJETIVO GENERAL.....	13
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
3. JUSTIFICACIÓN.....	14
4. MARCO DE REFERENCIA	16
4.1 TENDENCIAS DE CAPTACIÓN Y RETENCIÓN DE DONANTES DE SANGRE EN EL MUNDO	16
4.2 MITOS Y PERSPECTIVAS DEL DONANTE FRENTE A LA DONACIÓN DE SANGRE.....	18
4.3 MARKETING ESTRATÉGICO APLICADO A LA FIDELIZACIÓN DE DONANTES DE SANGRE	19
4.4 INSTRUMENTOS METODOLÓGICOS PARA EL DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA COMPAÑÍA	22
4.4.1 MATRIZ DE FACTORES CLAVES DE ÉXITO (FCE)	22
4.4.2 MATRIZ DOFA	24
4.4.3 ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD NO ESTRUCTURADA	25
5. MARCO INSTITUCIONAL.....	26
6. DISEÑO METODOLÓGICO	31
6.1 PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	31
7. DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL.....	32
7.1 PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE DATOS	33
FUENTE ELABORACIÓN PROPIA	34
.....	34
7.2 ANÁLISIS DE DATOS	36
8. PLAN DE INTERVENCIÓN	38
.....	38
8.1 BLOOD PARTYS.....	39
8.2 ESTRATEGIA DIGITAL.....	40
8.2.1 BLOODER APP	40
8.2.2 CAMPAÑAS DE MARKETING EN REDES SOCIALES	42
8.3 CAPACITACIÓN DEL PERSONAL.....	46
8.4 LA VOZ DEL DONANTE	46
8.5 IMPACTO FINANCIERO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE ESTRATÉGICO	46
9. RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES	48
10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	49
ANEXOS	51
A. ANEXO 1 ACTA DE VISITA INSPECCIÓN INVIMA	51

B.	ANEXO 2 ANÁLISIS DOFA.....	51
C.	ANEXO 3 BASE DATOS BANCOS DE SANGRE	51
D.	ANEXO 4 COSTO IMPLEMENTACIÓN ESTRATEGIAS	51
E.	ANEXO 5 MATRIZ FACTORES CLAVES DE ÉXITO	51
F.	ANEXO 6 TARIFAS BANCO DE SANGRE.....	51
G.	ANEXO 7 PROYECCIÓN FINANCIERA	51
H.	ANEXO 8 ENTREVISTA VOZ DEL DONANTE.....	51
I.	ANEXO 9 PERFIL GESTOR SOCIAL MEDIA.....	51
J.	ANEXO 10 PROTOCOLO PARA LA ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD.....	51

Lista de figuras

	<u>Pág.</u>
Figura 1 El trébol de la fidelización	20
Figura 2 Matriz factores claves de éxito	23
Figura 3. Esquema de la Matriz DOFA	24
Figura 4. Localidad en la que se ubica la empresa Red Humana S.A.S.	26
Figura 5. Organigrama de la empresa	28
Figura 6. Mapa de Procesos de la Empresa Red Humana SAS	29
Figura 7 Matriz DOFA fuente elaboración propia	33
Figura 8 DOFA cruzado	34
Figura 9 Matriz factores claves de éxito	34
Figura 10 Calificación FCE Red Humana SAS.....	35
Figura 11 Términos más frecuentes de los donantes.....	35
Figura 12 Esquema de recomendaciones	38
Figura 13 Blooder App	41
Figura 14 Redes sociales más usadas	43
Figura 15 Campaña de Facebook 1	44
Figura 16 Campaña Facebook 2	45
Figura 17 Campaña Facebook 3	45
Figura 18 Proyección de ventas	47
Figura 19 Principales indicadores	47

Lista de tablas

Pág.

Tabla 1. Distribución de ingresos de Red Humana en el año 2017	30
Tabla 2 Número de seguidores redes sociales.....	42

1.Introducción

En Colombia, el primer banco de sangre fue creado por Elvira Dávila en compañía de Jorge Cavaliar director del Hospital la Samaritana y de la Cruz Roja Colombiana, el cual fue denominado Banco de Sangre de Bavaria. Aún con los grandes avances que iban realizando en la transfusión de sangre, la gente todavía se encontraba temerosa por posibles efectos secundarios (enfermedades contagiosas), por lo cual, Elvira creó un programa de incentivo para donantes que consistió en pagar 5 centavos por cada centímetro cúbico donado.

Para el año 2018 el 40% de los 118,5 millones de donaciones de sangre extraídas en todo el mundo se recogieron en los países de ingresos altos, donde vive el 16% de la población mundial. La tasa de donación de sangre por cada 1.000 personas es de 31,5 donaciones en los países de ingresos altos, 15,9 en los de ingresos medios y 5 en los de ingresos bajos. Entre 2013 y 2018 se ha notificado un aumento de 7,8 millones en las unidades de sangre donadas por donantes voluntarios no remunerados. En 79 países, este grupo de donantes aportó más del 90% de su suministro de sangre; sin embargo, en 56 países más del 50% del suministro de sangre, procede de familiares o allegados o donantes remunerados (OMS, 2020). En Europa los países con los niveles más altos de donación de sangre son Austria (66%), Francia (52%), Grecia y la República de Chipre (51%). Varios de los Estados miembros más nuevos y los países de Europa del Este en general, registraron niveles de donación de sangre superiores al 40% (superior a la media de la UE27 del 37%), incluidos Bulgaria, Estonia, Letonia, Lituania, Hungría y Eslovenia. (Eurobarometer, 2010). En Latinoamérica los países con más altos niveles de donación fueron Brasil, México, Argentina respectivamente. Para el periodo de este reporte Colombia solo generó 692.485 donaciones. (Organización Panamericana de la Salud, 2010)

A lo largo de la historia se han desarrollado diferentes campañas de concientización en pro de la donación, las principales campañas que lograron un alto impacto en los últimos 5 años fueron: Pay with Blood - Untold 2015, Untold Festival lanzó en su primera edición la campaña que aprovecha el famoso mito de Drácula para llamar la atención de los medios, pero le da un giro de 180 grados, esta vez Drácula no toma sangre, da sangre; para que esta campaña produzca resultados en el mundo real (llevar donantes a los centros de recolección de sangre en todo el país), los organizadores de Untold ofrecieron un descuento en el precio a todos los donantes que asistieron al festival (UntoldFestival, 2015). NHS Blood and Transplant Las

personas son diferentes y también su sangre, entonces la autoridad del NHS Blood and Transplant (Reino Unido) lanzó la campaña Missing Type durante la Semana Nacional de la Sangre de 2015, se expresó de manera creativa pidiendo a las personas, las marcas y las organizaciones que eliminen las letras A, B y O de sus nombres, letreros y logotipos; ya que los nombres contribuyen a nuestra identidad, por lo que establecer un paralelo entre las letras que faltan en nuestros nombres y los tipos de sangre que faltan fue una idea simple pero poderosa. (NHS Blood, 2015)

Desde 2017, Facebook se ha asociado con centros de donación de sangre de todo el mundo para ayudar a aumentar la cantidad de donantes. Más de 35 millones de personas se han registrado para ser donantes de sangre en Facebook, en países como Bangladesh, Brasil, India y Pakistán, donde esta función está disponible. Los centros de donación de sangre en India y Brasil encontraron que el 20% de las personas dijeron que Facebook influyó en su decisión de donar sangre. De acuerdo con la política nacional de sangre en Colombia del año 2007, diseñada para fomentar la promoción; el Instituto Nacional de Salud en calidad de Coordinador de la Red Nacional de Bancos de Sangre y apoyado por la Organización Panamericana de la Salud y la Fundación Rotary, viene realizando 3 estrategias: 1) Abordaje Comunitario (elaboración de un logo que identificará la promoción de la donación de sangre a nivel nacional, 2) Composición de un himno del donante de sangre, 3) Elaboración de material informativo. Como ejemplo en Colombia, está la campaña la sangre y su recorrido por la vida, la cual busca establecer mediante la cohesión social el empoderamiento de la donación de sangre dentro de la comunidad, generando una conducta solidaria y comunitaria, que motive y comprometa a docentes, niños y a sus entornos familiares.

Para el caso del proyecto objeto de estudio, el Banco de Sangre Red Humana SAS fue constituido en el año 2014, respondiendo a la necesidad de aumentar el suministro de sangre a las Clínicas y Hospitales de la Ciudad de Medellín y el Departamento de Antioquia, en especial aquellas instituciones que carecen de bancos de sangre y que requieren de esta para la atención de sus pacientes. Este cuenta con personería jurídica, patrimonio propio, autonomía administrativa, presupuestal y financiera, además; posee diversos convenios y contratos celebrados con instituciones prestadoras de servicios de salud. En la actualidad emplea a 12 personas y en sus estados financieros de la vigencia 2019, Red Humana SAS reportó una caída de ingresos netos del 67,98% y una disminución de su activo total del 58,01%

Actualmente, el Banco de Sangre Red Humana SAS presenta una insuficiencia en la captación de materia prima para el proceso de transformación en productos terminados para la venta

(hemocomponentes), debido a la histórica falta de cultura para la donación de sangre, mitos de la gente relacionados con aspectos psicológicos, sociales, religiosos, de salubridad, entre otros. Además, no existe un programa de incentivos para el donante de sangre, por lo que se hace necesario desarrollar estrategias de fidelización del cliente, mediante la aplicación de la teoría del trébol de la fidelización (este está formado por cinco pétalos y un corazón), realizando un análisis interno y externo de la institución al utilizar elementos de la planeación estratégica como la matriz DOFA y la matriz de factores claves de éxito, lo que permitirá generar estrategias que den solución a la siguiente pregunta:

¿Formular un plan estratégico para la competitividad del Banco de Sangre Red Humana SAS años 2021 - 2024?

2. Objetivos

Objetivo general

Diseñar un plan estratégico para la competitividad del Banco de Sangre Red Humana SAS años 2021- 2024.

Objetivos específicos

1. Determinar las ventajas y desventajas del modelo de captación de donantes empleado por Red Humana SAS.
2. Diseñar una estrategia de marketing para la captación y retención de donantes.
3. Determinar el impacto financiero de la implementación del plan estratégico.

3. Justificación

Los bancos de sangre según el Decreto 1571 de 1993 (Ministerio de Salud y Protección Social, 1993), son establecimientos o dependencias con licencia sanitaria de funcionamiento para adelantar actividades relacionadas con la obtención, procesamiento y almacenamiento de sangre humana destinada a la transfusión de la sangre total o en componentes separados, procedimientos de aféresis y a otros procedimientos preventivos, terapéuticos y de investigación; a su vez, tienen como propósito asegurar la calidad de la sangre y sus derivados.

Para la Coordinación Nacional de la Red de Bancos de Sangre y Servicios de Transfusión, es indispensable rastrear la satisfacción a la demanda de hemocomponentes por parte de los servicios de transfusión. A nivel mundial se estima un comportamiento adecuado y de suficiencia tener una cifra igual o superior al 90% en satisfacción, Australia por ejemplo reportó entre 2015 y 2016 cifras de 91,4%. En Colombia, según datos registrados en SIHEVI-INS© durante 2019, esta cifra fue del 92,1%. No obstante, Tolima, Bogotá, Bolívar y Chocó, están por debajo del 90%, con una media de 83,5%. Tal como se identificó en el informe de bancos de sangre 2019, el análisis de satisfacción a la demanda por Departamentos muestra que es necesario fortalecer la distribución de hemocomponentes en la red nacional, para garantizar la disponibilidad de estos, más que en promover la apertura de nuevos bancos de sangre para aumentar la colecta.

Los hallazgos respecto a la satisfacción de la demanda y el seguimiento a la incineración de hemocomponentes por vencimiento, hace que el país deba reorientar sus esfuerzos hacia la mejora en las cadenas y mecanismos de distribución, en vez de abrir nuevos Bancos de captación de sangre. Al culminar 2019, Colombia incrementó el número total de pacientes transfundidos respecto al 2018 en un 10,7% así como la cantidad de hemocomponentes administrados en un 11,2%. Asimismo, las unidades de cuidado intensivo adultos, urgencias, oncología, medicina interna y cirugía general, continúan demandando el 66,8% de todos los hemocomponentes empleados en los servicios hospitalarios. (Instituto Nacional de la Salud, 2019).

Los bancos de sangre son las instituciones responsables de la captación, almacenamiento y distribución de sangre como un servicio médico. Pero al igual que muchas organizaciones de salud, no son expertos en estrategias de administración de información, comunicación y

mercadotecnia. En ocasiones, los bancos invierten más de lo requerido en publicidad masiva sin buenos resultados, además no es habitual que utilicen herramientas digitales. No obstante, para el sostenimiento y estabilidad de los bancos de sangre, se debe contar con un plan estratégico que le permita mantenerse en el mercado y a su vez, que le permita mejorar la situación financiera. (Juan del Cerro, 2020)

Actualmente existen 81 bancos de sangre en Colombia con registro activo del código nacional y 588 servicios de transfusión sanguínea, reportados como inscritos ante las Entidades Territoriales y el INVIMA encargados de realizar las visitas de habilitación pertinentes.

Antioquia, es el segundo departamento en el país con mayor concentración de Bancos de sangre, al contar con 12 centros habilitados para el procesamiento y colecta de sangre y sus derivados. Para el año 2017, el nivel de donantes de Antioquia con una población certificada por el DANE de 4.475.098 habitantes fue de 91.040 donaciones, para una tasa por mil habitantes de 20.3, que comparado con la media nacional de 25.5 y Bogotá de 47.0, nos permite evidenciar la necesidad de incrementar el nivel de donación en la región.

Históricamente se ha percibido Antioquia como una región con cultura de la donación de sangre, dónde, la demanda se ha incrementado debido a los altos niveles de complejidad y al ser centro de referencia de la red hospitalaria en la zona norte del país.

Por tal motivo, el objetivo de la presente investigación es diseñar un plan estratégico que permita mejorar la competitividad del Banco de Sangre Red Humana SAS para los años 2021 – 2024; a través, de la aplicación de herramientas administrativas y metodológicas que generen valor agregado en la captación de donantes.

4. Marco de referencia

4.1 Tendencias de captación y retención de donantes de sangre en el mundo

A nivel internacional podemos ver que, en Australia, Red Cross Life Blood ha continuado en la búsqueda de soluciones para la problemática antes planteada, creando una estrategia para los años 2020 - 2023 centrada en tres pilares 1) Business Optimisation, 2) Customer Experience y 3) Enhancing Healthcare, en donde centran su atención en el cliente y buscan lograrlo mediante la experiencia que brindan, haciendo cambios transformadores en su cultura organizacional, sistemas, innovación y diseño para evolucionar como una organización “cliente primero”, siguiendo con estas tres estrategias: 1) Improve our people’s safety and experience: la cual consiste en darle al personal de la compañía todas las herramientas necesarias para generar valor agregado en el desarrollo de su labor, 2) Improve health customer experience: busca establecer un vínculo con nuestros clientes, médicos, enfermeros, centro médicos, entre otros, que conlleve a un uso racional y consciente del recurso, 3) Improve donor safety and experience: (Blood and beyond strategy 2023, Australia Red Cross Life Blood” centra su atención en la experiencia, para satisfacer las preferencias cambiantes y expectativas de nuestros donantes, garantizando su salud y seguridad. Esto incluirá el desarrollo datos y conocimientos para respaldar la toma de decisiones, compromiso digital, investigación sectorial y evaluación comparativa. (Red Cross Life Blood, 2019)

NHZ en Reino Unido, en su plan estratégico para los años 2017 – 2022, establece su enfoque en la experiencia del donante, mediante la modernización tecnológica, logrando contactar a los donantes adecuados en el momento adecuado; también, centran su estrategia en customer service, usando última tecnología para adaptar servicios y sistemas de transporte para satisfacer los cambios en las necesidades de los hospitales. (NHS, 2017)

EBA (European Blood Alliance) guía su estrategia en Donor Care, proporcionando a los miembros de la EBA información con base científica, para desarrollar y mantener una

población base de donantes estable y saludable; Patient Safety es la selección de donantes, la mitigación eficiente de los riesgos infecciosos, los procesos de fabricación validados, la caracterización precisa de los productos que coinciden con las necesidades del destinatario y el seguimiento cuidadoso del paciente; Voluntary Non-Remunerated Blood Donation apoya a los miembros de la red, proporcionando información sobre nuevas tecnologías y mejores prácticas relacionadas con la calidad y seguridad de las SOHO (sustancias de origen humano); Openness through Information Sharing and Excellence through Evidence EBA puede proporcionar a las instituciones europeas todo el conocimiento necesario basado en la evidencia y su soporte, a través de una red de 30.000 personas, entre las que se encuentran los mejores expertos en la materia. (European Blood Alliance, 2020)

La red distrital de bancos de sangre y servicios de transfusión sanguínea de la Secretaría salud de Bogotá, propone generar cambios actitudinales en población estudiantil, universitaria, líderes empresariales, en donantes de sangre y en general, en todas aquellas personas que influyan en el bienestar de la sociedad, fortaleciendo los principios de una cultura ciudadana de donación voluntaria y habitual de sangre, basada en hábitos de vida saludable, responsabilidad comunitaria y responsabilidad social dentro de las empresas. Para el logro de este propósito, pretende contar con actores claves de la sociedad que trabajen en una empresa, interesados por promover el amor por la vida, el respeto por la dignidad humana, tolerancia, igualdad, justicia, libertad, fraternidad y ayuda mutua, dónde este líder empresarial participará de forma activa en su sitio de trabajo, mediante la aplicación del manual del líder empresarial para la donación voluntaria y habitual de sangre (Red Distrital de bancos de sangre y servicios de transfusion sanguinea de Bogota, 2018).

A pesar de todas las estrategias creativas desarrolladas alrededor del mundo para incentivar la donación de sangre, los seres humanos siguen absteniéndose de hacerlo debido a temores infundados o información deficiente lo que mantiene los bajos niveles de donación altruista por lo cual se analizara sus mitos y perspectivas frente a la donación.

4.2 Mitos y perspectivas del donante frente a la donación de sangre

Un tema muy controversial para la población en general es la donación de sangre, existen demasiados prejuicios y mitos que se han hecho del tema en cuestión. Desde diversos puntos de vista de quien puede o no ser candidato acto para donar hasta pensar que debemos guardar una existencia médica para emergencias. (Arriaga, 2020). Esto se deriva para el autor en la falta de información y cultura que se inculca desde pequeños al evitar este tipo de labores que hacen mucho bien. El problema es que no existe una educación que nos prepare para ser donadores. Pocas personas han recibido orientación acerca de los lugares, el proceso y los beneficios de donar sangre para los demás. Hay muchos mitos respecto a los riesgos, incluso de adquirir enfermedades por hacerlo. Cuando tienes la experiencia de donar, solo puedes hacerlo en lugares y horas específicas; debes esperar horas para hacerlo, así como llenar complejas formas en las que te surgen múltiples preguntas y claro, no hay recompensa más que satisfacción de haber donado sangre. (Juan del Cerro, 2020)

Hay numerosas barreras que influyen en el proceso de donación y que varían de un donante a otro, como el miedo a las agujas, las sensaciones desagradables al ver la sangre, el miedo a sentirse mareado o enfermo o considerar desagradables los centros de donación de sangre y los hospitales (Cadavonga & Garcia, 2014). Entre los principales mitos de la sociedad contemporánea está el temor a engordar, pero el acto de donación no estimula el aumento de peso, tan solo se extrae una cantidad alrededor de 450 - 480 ml de sangre, lo que no provoca ningún tipo de cambio (Super Intendencia Nacional de Salud de Colombia, 2017). El desmayo y quedar débil es uno de los principales temores en el momento de pensar en una donación; sin embargo, el organismo compensa el volumen de sangre extraído, si la persona goza de buena salud y cumple con las recomendaciones de donación, el paciente no sufrirá alteraciones fisiológicas (Blooders, s.f.). Otros de los mitos es el temor a contaminarse o contagiarse de alguna enfermedad, lo anterior no es posible, puesto que el material utilizado es nuevo, estéril y descartable para cada donante, garantizando las medidas de bioseguridad correspondientes (Super Intendencia Nacional de Salud de Colombia, 2017).

Los paradigmas anteriormente enunciados, generan una menor disposición de las personas a participar de jornadas de donación de sangre, por lo cual se vuelve fundamental la utilización de los medios de comunicación, redes sociales, entre otros, que permitan desmitificar los

mismos y acercarnos de manera masiva a un mayor número de posibles donantes mediante campañas de marketing.

4.3 Marketing estratégico aplicado a la fidelización de donantes de sangre

Para incrementar el número total de donaciones, los principios del marketing pueden ayudar, pero no, como una transferencia directa de las técnicas y estrategias que se aplican en el sector privado; es necesario un conocimiento exhaustivo del comportamiento de los donantes de sangre, para establecer nuevas estrategias de comercialización que mejoren la eficacia y la eficiencia de los bancos de sangre (Echeverría & Soledad, 2014) . Es donde nace la necesidad de que los bancos de sangre utilicen la Planificación Estratégica (PE) como una herramienta de gestión, que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno, con el fin de lograr la mayor eficiencia y eficacia. (Armijo & Clavijo, 2009) .La mejor estrategia es la disposición de salvar vidas, los socios estratégicos en la captación son las mismas IPS, incluso, organizaciones públicas o privadas que apoyen el servicio de donación de sangre, sin que los empleados sean precisamente trabajadores de la salud, sino al contrario, universalizar el concepto de donación en las empresas, convirtiéndolas en el acceso a los centros de donación, manteniendo las redes sociales de donantes voluntarios y permanentes de sangre; establecer alianzas estratégicas con medios de comunicación para ejecutar el programa permanente de educación y formación sobre la donación de sangre; establecer alianzas con universidades, colegios de educación media, para diseñar campañas publicitarias, mercadotecnia, páginas web, creación de comités de promoción de la donación voluntaria de sangre; y, celebrar el día del donante voluntario altruista, con el propósito de honrar su tiempo y apoyar el programa. (Ministerio de salud del Salvador, 2010)

Todas las estrategias empresariales han presentado un paradigma a lo largo de la historia “como retener un cliente”, lo cual ha generado que la fidelización sea una tarea compleja, es así como varios autores han desarrollado diversas teorías sobre el tema. Para el caso objeto de estudio, abordaremos la metodología del trébol de la fidelización de Juan Carlos Alcaide, la cual concibe los esfuerzos de la fidelización de una empresa, como un trébol formado necesariamente por cinco pétalos y un corazón, en donde afirma que nada está sujeto al azar y todo obedece a una estricta secuencia de causas y efectos. (Ver Figura 1)

Figura 1 El trébol de la fidelización



Fuente (Alcaide,2015)

La metodología del trébol de fidelización de clientes contempla 5 aspectos fundamentales que deben ser aplicados en toda organización sin importar el sector de negocio: 1) Corazón es el núcleo del trébol y está constituido por tres conceptos base que sustentan las acciones orientadas a la fidelización: 1.1) Cultura orientada al cliente: el centro imprescindible es el cliente, el cual girará la estrategia integral de toda organización; 1.2) Calidad del servicio al cliente: el servicio no es una decisión operativa sino un elemento importante para la existencia de una organización, pues constituye el centro de interés y clave del éxito o fracaso; 1.3) Estrategia relacional: es una visión integral que suma todas las interacciones, relaciones, comunicaciones y experiencias entre una empresa y sus clientes. (Alcaide, 2015); 2) Información: se refiere a la información completa del cliente, el cual toma nota de las necesidades, deseos y expectativas de los consumidores. Además, la gestión de procesos que permitan conocer, recopilar todos los aspectos de la relación que el cliente mantiene con la empresa, por medio de herramientas de sistemas informáticos como el CMR (Customer Relationship Management), gestión de base de datos, segmentación de clientes, gestión de clientes clave (Key account management) y el establecimiento de alarmas para tomar acciones proactivas e inmediatas. La clave para gestionar el Big Data, el internet de las cosas, los datos de terceros y las redes sociales, es cambiar la relación entre el Departamento de TI y el negocio, pues el verdadero desafío es comprender los fundamentos de lo que la empresa hace y, encontrar los modelos de análisis de datos que permitan crear valor adicional para el

negocio, que al combinar todo esto nos brinda una nueva perspectiva para la toma de decisiones. (Alcaide, 2015); 3) Marketing Interno: todo esfuerzo que se realice para mejorar la calidad del servicio y la fidelización de los clientes será inútil si no se sustenta en la participación decidida y voluntaria de todo el personal de la empresa. Si de servicios se trata, el factor preponderante y primordial en toda organización es el factor humano en los procesos de elaboración y entrega de servicios. Sus esfuerzos por mejorar la calidad de servicio y mantener una fidelización con las personas deben ser correctamente definidas mediante la implementación eficaz del marketing interno. (Alcaide, 2015); 4) Comunicación: gestionar las comunicaciones con el consumidor o cliente, permite a la empresa fidelizar de forma eficaz para crear y mantener con ellos fuertes relaciones de vínculo emocional. No solo se trata de brindar productos funcionales al mercado o entregar calidad en sus servicios, se refiere a establecer lazos emocionales de fidelidad con los clientes y para lograrlo, se necesita una adecuada comunicación directa y personalizada entre la empresa y el consumidor. Estos vínculos emocionales se logran con una adecuada y correcta comunicación; lo cual es evidente actualmente con el uso permanente de smartphones y redes sociales a escala global. (Alcaide, 2015); 5) Experiencia del Cliente la experiencia del cliente es producto de las percepciones, después de interactuar racional, física, emocionalmente con cualquier parte de una organización. Esta percepción afecta los comportamientos del cliente y despierta recuerdos que impulsan su lealtad, por lo que puede afectar el valor económico de la organización. La experiencia del cliente en todos sus tratos, contactos e interrelaciones con la empresa deberá ser memorable, digna de ser recordada con agrado y de ser contada con alegría a parientes, amigos, relacionados y colegas. De eso trata el marketing experiencial y sus herramientas: el blueprint o planos del servicio, el mapping o mapeo de la experiencia, la gestión de los encuentros, los momentos de la verdad. La incapacidad para escuchar la voz del cliente es una de las más grandes fallas de muchas organizaciones y una razón crítica para explicar por qué fracasan tantas iniciativas de CRM. Esta decisión consiste en un enfoque disciplinado y formal para la recopilación, comprensión y priorización de los requerimientos, necesidades, deseos y expectativas de los clientes. (Alcaide, 2015); 6) Incentivos y Privilegios: reconocer el valor de los clientes mediante recompensas y expresarles lo importantes que son para la organización, al generar beneficios como nuevos negocios, incremento en la rentabilidad y fidelidad con la marca. La única manera que tiene una empresa para lograr una diferenciación perdurable en el tiempo es mediante la clase diferente de relaciones que logre establecer con sus clientes y mediante la diferenciación que puede crear vía la experiencia del cliente. Podemos ahora ver la importancia de no solo limitarse a encontrar nuevos clientes, sino de retenerlos y crecer con

ellos. La gestión de las relaciones con los clientes se orienta al largo plazo. En la actualidad, las empresas más inteligentes no solo desean crear nuevos clientes, sino que desean poseer los que tienen por toda la vida, beneficiarse de su valor de vida y construir un mayor customer equity total. (Alcaide, 2015)

La metodología del trébol de fidelización de clientes, es adecuada para implementar en el banco de sangre Red Humana SAS, dado que su principal falencia radica en la baja captación de donantes, por lo que se requiere fortalecer la cultura de la donación altruista mediante la generación una base de datos de donantes que permita generar una estrategia relacional, lo que redundara en el reconocimiento de este acto a través de incentivos que forjen la retención o compromiso del donante, mejoren las condiciones en las cuales se realiza la donación , con un trato humanizado y que se convierta en la mejor experiencia del donante para lograr su fidelización. Teniendo en cuenta las estrategias desarrolladas a nivel internacional y nacional, usando las herramientas de planeación estratégica como la matriz de factores claves de éxito y la matriz DOFA, se realizará el análisis interno y externo del Banco de Sangre Red Humana SAS; en lo referente a fidelización de donantes se realizará la encuesta en profundidad no estructurada, con la finalidad de escuchar a los donantes y determinar los aspectos a mejorar.

4.4 Instrumentos metodológicos para el diagnóstico de la situación actual de la Compañía

4.4.1 Matriz de factores claves de éxito (FCE)

Los factores claves de éxito se definen como aquellas actividades de la empresa o características del producto, en las que la organización *tiene que ser excelente* para alcanzar el éxito en el sector. Esto quiere decir que las empresas no deben intentar hacerlo todo bien, sino que deben descubrir las actividades que son importantes para tener el éxito en el mercado y buscar la perfección en ellas. Entonces, encontrar cuáles son los FCE del segmento estratégico en el que está la empresa debe ser una prioridad para los directivos. No obstante, esta no es una tarea fácil, pues hay que tener presente que FCE no son los que la administración piensa, sino los que reclama del mercado. Para descubrirlos y dominarlos, hay que investigar entre los consumidores cuáles son las características que exigen al producto o servicio, analizar cuáles son los inductores de valor del negocio y verificar en qué grado los tienen dominados la propia empresa y la competencia. Con el análisis de los FCE, nuevamente se adquieren conocimientos sobre las brechas que tiene que llenar la empresa frente a los valores ideales y

frente a la competencia. Dominar los FCE debe ser el primer objetivo de la empresa y, por lo tanto, su tema domina la selección de estrategias. Para descubrir los FCE se puede proceder con un sistema similar al utilizado en el análisis PEST, es decir, dividir el estudio por temas (David, 2015), pero ya no enfocado en los cambios que se verán en el futuro, sino en las fuerzas clave que se deben dominar para competir con éxito en el sector.

Las características de los FCE son las siguientes, controlables por la gerencia: Los FCE deben poder ser afectados por las decisiones gerenciales; por lo tanto, se excluyen aquellas variables o características del entorno que la gerencia no pueda controlar. Están en la operación: son actividades de la empresa que afectan las características de los productos o servicios, la percepción del mercado o la logística interna y externa de la empresa. A largo plazo todos lo pueden dominar: Los FCE son desarrollados por las empresas, pero la competencia también puede adquirirlos, de manera que el tiempo en que se puede basar la estrategia en ellos es limitado. Las empresas deben monitorear permanentemente las exigencias del mercado. Se desarrollan y cambian lentamente: no tienen cambios bruscos en el corto plazo, pero es seguro que con el tiempo cambiarán. Influyen sobre los resultados: tienen que reflejarse en los resultados de creación de valor de la empresa. Una característica que no cree valor no debe considerarse un FCE, y dominarla sería una estrategia no rentable. Deben sostener la estrategia: dominar los FCE debe ser prioridad en la fijación de objetivos y en la formulación de estrategias, pero se debe evaluar desde el punto de vista de la creación de valor, que tan rentable resulta su dominio. Determinan las actividades críticas de la empresa: conociendo los FCE es posible determinar cuáles son las actividades críticas de la empresa, pues es en el desarrollo de estas actividades que se generará valor. (Juan F. Pérez, 1997) (ver Figura 2)

Figura 2 Matriz factores claves de éxito

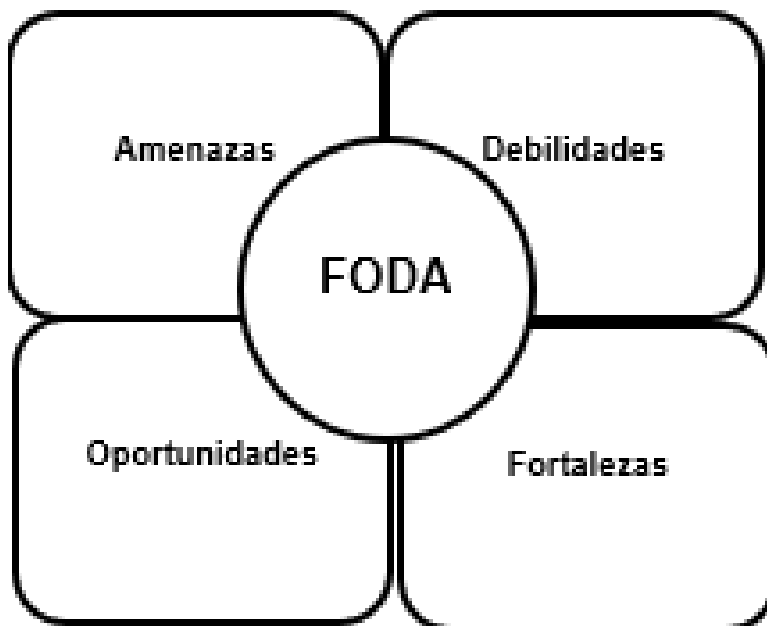
FACTOR CLAVE DE ÉXITO	RED HUMANA SAS	CRUZ ROJA COLOMBIANA	HEMOLIFE	FUHECO	FUHENA	ICDBIS
	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN
Precio	4	3,5	3,5	3,5	5	3
Capacidad instalada	3	5	4	4,5	3,5	3,5
Impacto de la publicidad	3	5	3	4,5	3,5	4,5
Captación (No. Donaciones x Año)	3,5	4,5	4,5	5	3	4

Fuente: elaboración propia

4.4.2 Matriz DOFA

Relaciona el análisis interno definido por las fortalezas y debilidades con el análisis externo representado en las oportunidades y amenazas, la combinación de estos 4 componentes, da lugar a las estrategias FO, DO, FA, DA, en las cuales se aprovechan la fortalezas y oportunidades para minimizar las debilidades y amenazas tal como lo recomienda Fred David en su libro conceptos de administración estratégica. (David, 2015). Se realizará la matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas) con el fin de autoevaluar y obtener estrategias de una forma objetiva, que logren impactar en la gestión del Banco de Sangre. (Ver Figura 3). Al terminar este análisis, los gerentes estarán listos para desarrollar las estrategias apropiadas (Stephen & Coulter, 2014)

Figura 3. Esquema de la Matriz DOFA



Fuente (Mariño, Cortes, & Garzon, 2008)

4.4.3 Entrevista en profundidad no estructurada

Dentro de los estudios cualitativos existen diferentes técnicas que ayudan a aproximarse a los fenómenos sociales, entre estas la entrevista en profundidad juega un papel importante, ya que se construye a partir de reiterados encuentros cara a cara del investigador y los informantes con el objetivo de adentrarse en su intimidad y comprender la individualidad de cada uno. En esta técnica, el entrevistador es un instrumento más de análisis, explora, detalla y rastrea por medio de preguntas, cuál es la información más relevante para los intereses de la investigación, por medio de ellas se conoce a la gente lo suficiente para comprender qué quieren decir, y con ello, crear una atmósfera en la cual es probable que se expresen libremente (Taylor, S.J, & Bogdan, 1992). Asimismo, se tiene un carácter cercano y personal con el otro, logrando construir vínculos estrechos, inmediatos y fieles; en este sentido, no es casual que en ocasiones estos contactos deriven en conexiones sólidas e intensas con los entrevistados; por lo que ser sensato, prudente e incondicional, forma parte fundamental para el desarrollo de esta técnica, no sólo en el desarrollo de la entrevista, también durante la construcción de los datos. El guion debe estructurarse con base en la hipótesis y los objetivos de nuestra investigación, en él se incluirá una introducción donde el entrevistador dará a conocer el propósito de la entrevista, cómo estará estructurada y qué alcances se desean obtener. Es importante que los entrevistados tengan claro que toda la información que se obtenga se analizará con atención y cuidado, atendiendo en todo momento la confidencialidad de los datos. Asimismo, el guion contendrá todas las temáticas a estudiar y que deberán desarrollarse a lo largo de todas las sesiones. (Escuela Nacional de Antropología e Historia, 2011)

5. Marco Institucional

Red Humana SAS es una empresa en Colombia, con sede principal en Medellín. Opera en la industria de otros servicios médicos ambulatorios. Esta empresa se dedica principalmente a actividades de apoyo terapéutico, especialmente en lo relacionado con hemoderivados y hemocomponentes. La empresa fue fundada el 11 de septiembre de 2014.

Red Humana SAS es un banco de sangre categoría A cuyo código nacional 05-001- 25 para su funcionamiento fue otorgado el 27 de octubre de 2015 por el Instituto Nacional de Salud, a partir de este momento dio entonces inicio al desarrollo de las siguientes actividades: 1) Captar, procesar, almacenar y distribuir componentes sanguíneos con calidad y responsabilidad a los servicios de medicina transfusional y bancos de sangre, mediante la creación de la cultura ciudadana de la donación voluntaria, altruista y habitual, para satisfacer las necesidades de sangre; 2) Brindar asesoría administrativa, técnica, científica y académica en banco de sangre y medicina transfusional a las instituciones a quienes se les distribuye sangre y sus componentes; 3) Realizar investigaciones y desarrollos tecnológicos propios; 4) Ofrecer capacitaciones, conceptos técnicos, consultorías e interventorías de diseños, estudios y procesos en materia de sangre y sus componentes.

El Banco de sangre Red Humana está ubicado en la comuna 14 de Medellín, sector del Poblado, en el sur oriente de Medellín, en el segundo piso de la torre Medical. (Ver Figura 4)

Figura 4. Localidad en la que se ubica la empresa Red Humana S.A.S.



Fuente: Red Humana (2017)

Tiene por misión garantizar componentes sanguíneos de calidad, promoviendo la cultura de la donación con impacto social. Su visión está orientada a fomentar un espíritu de servicio, abierto y cercano a la sociedad, generando confianza para suplir las necesidades de la terapia transfusional en Colombia.

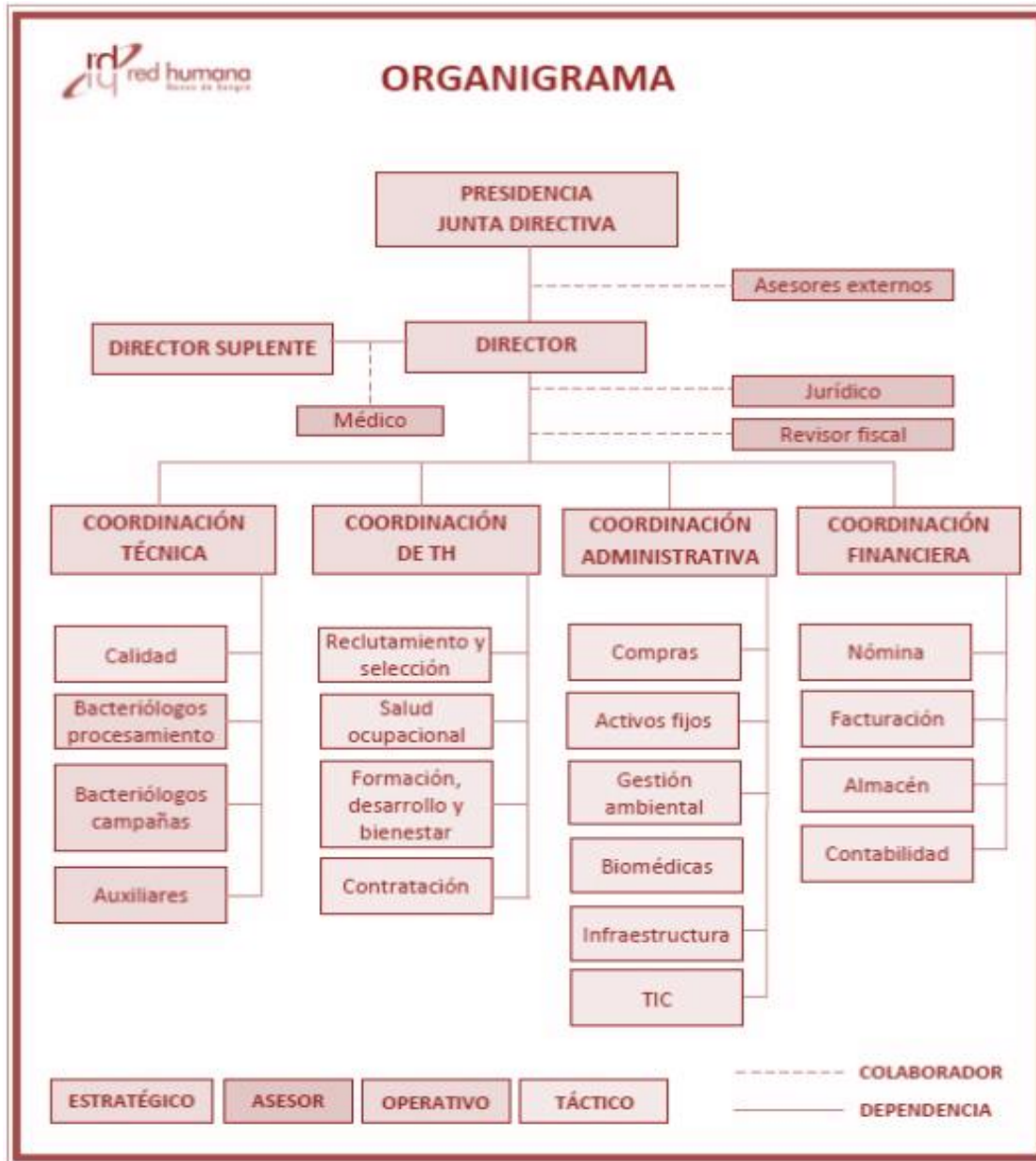
Sus valores son:

R --- Responsabilidad, E --- Eficiencia, D --- Dinamismo, H --- Humanismo

Los objetivos organizacionales que se han planteado son los siguientes:1) Producir y proveer productos sanguíneos de la mayor calidad posible, ajustados a los desarrollos tecnológicos disponibles;2) Contribuir a crear la cultura ciudadana de la donación voluntaria y altruista desangre;3) Colaborar y asesorar en la definición y establecimiento de políticas, planes, programas y normas en el área de la medicina transfusional para la región;4) Implementar las buenas prácticas de producción en todos los procesos técnicos científicos del banco de sangre.5) Ser Centro de Referencia Departamental y Nacional en las áreas de inmunohematología aplicada a la medicina transfusional;6) Desarrollar investigación en las áreas de medicina transfusional.7) Procurar que nuestros donantes sean voluntarios en un 90%; 8) Capacitar en forma continua a todo el personal que trabaja en la institución y en las unidades transfusionales;9) Apertura mediante convenios de Unidades Transfusionales en todos los Servicios de Salud que lo requieran y reúnan los requisitos previamente exigidos;10) Fortalecer el Club de donadores voluntarios de sangre;11) Atender las 24 horas del día, sábados, domingos y feriados.

Actualmente, en el año 2020, emplea a 12 personas, las cuales se organizan mediante la siguiente estructura (ver Figura 5)

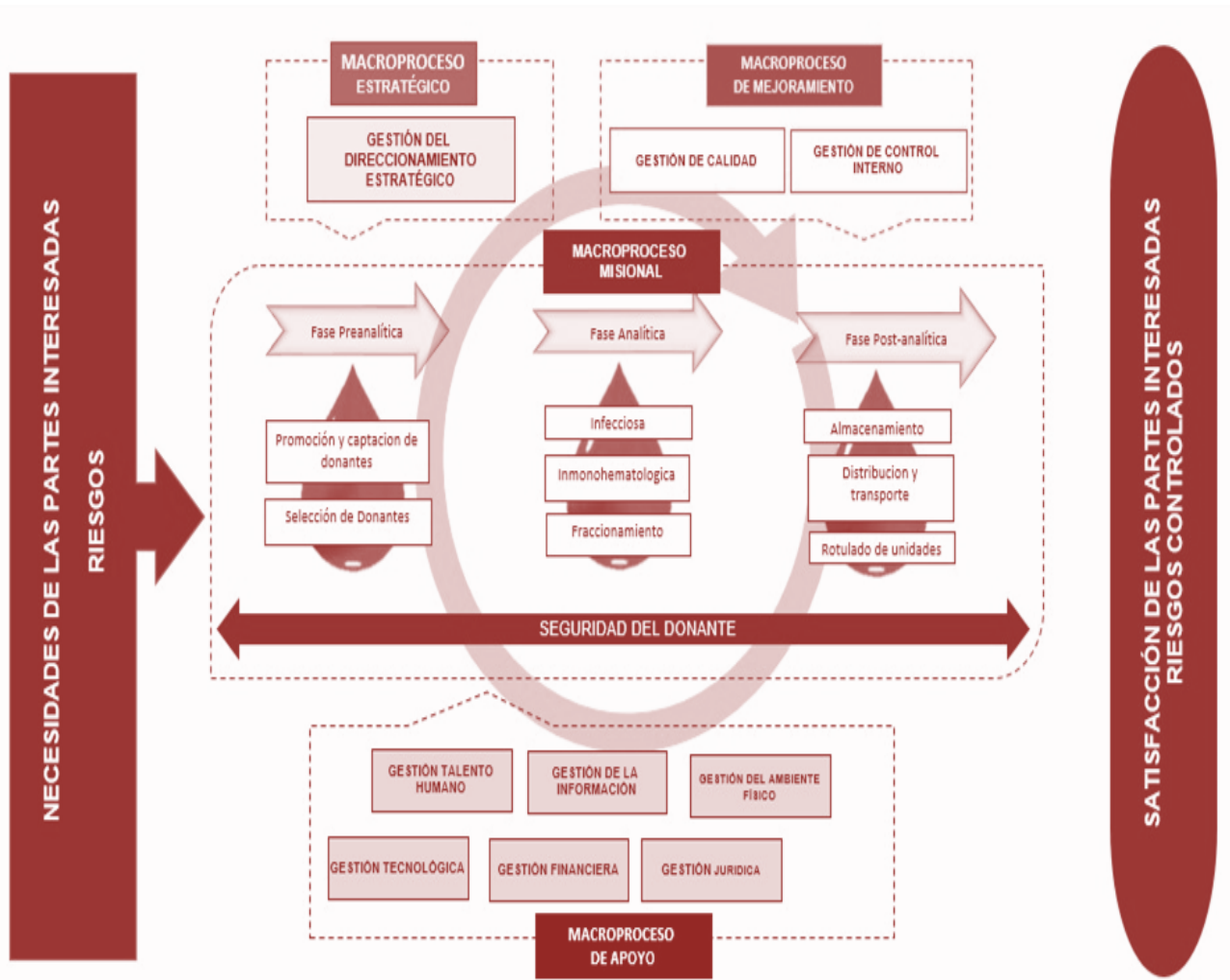
Figura 5. Organigrama de la empresa



Fuente: Red Humana (2017)

Los procesos con los que se lleva a cabo su funcionamiento, ver (Figura 6), dentro de los cuales se encuentran los macroprocesos misionales, estratégico, de mejoramiento y de apoyo.

Figura 6. Mapa de Procesos de la Empresa Red Humana SAS



Fuente: Red Humana (2020)

En cuanto a la gestión financiera, durante el año 2017 Red Humana SAS generó ingresos por valor de \$ 297.837.831, por la distribución de componentes sanguíneos distribuidos. Ver (

Tabla 1)

Tabla 1. Distribución de ingresos de Red Humana en el año 2017

NIT	NOMBRE DEL CLIENTE	TOTAL	%
800241602	FUNDACION COLOMBIANA DE CANCEROLOGÍA CLINICA VIDA	136.802.627	45,90%
900752752	LABORATORIO CLINICO CENTRAL DE REFERENCIA	58.744.882	19,70%
900390423	PROMOTORA CLINICA ZONA FRANCA DE URABÁ SAS	38.130.048	12,80%
900328323	MIOCARDIO SAS	30.598.000	10,30%
813001952	CLINICA MEDILASER S.A.	13.960.906	4,70%
900529056	MEDIFACA IPS SAS	12.090.000	4,10%
890906793	LABORATORIO MEDICO ECHAVARRIA SAS	6.265.068	2,10%
900071466	IQ INTERQUIROFANOS S.A.	1.246.300	0,40%
	TOTAL, INGRESOS AÑO 2017	297.837.831	100%

Fuente: Red Humana (2017)

Se tuvo la captación de 1.618 donantes durante el año 2017 lo que representa un crecimiento del 53,94% con respecto a la captación del año 2016 que fue de 1.051 donantes (Red Humana SAS, 2017). Pese a ello, en los últimos informes financieros, la Empresa Red Humana SAS reportó un decrecimiento en sus ingresos netos del 67,98% en 2019 y de su activo total del 58,01% (Red Humana SAS, 2019)

6. Diseño metodológico

Una vez definido el problema a estudiar y establecidos los objetivos que se desean alcanzar, se determina el tipo de estudio, el cual dado el propósito fundamental de este trabajo se enmarca en un proyecto de gestión que corresponde al diseño de un plan estratégico, por tal razón, el tipo de estudio al cual pertenece es la investigación operativa o gerencial, que es una disciplina moderna que utiliza modelos matemáticos, estadísticos y algoritmos para modelar y resolver problemas complejos, determinando la solución óptima y mejorando la toma de decisiones identificando el mejor curso de acción posible para el beneficio de la organización (Carro, 2009). Este trabajo se enfoca en un plan estratégico para definir los objetivos y las mejores acciones tangibles, que deben llevarse a cabo para obtener resultados en pro de la mejora de la competitividad de la compañía, de esta manera se realizó una investigación gerencial, mediante la teoría del trébol de la fidelización del cliente con la cual se diseñó un plan estratégico dirigido a mejorar la competitividad del Banco de Sangre Red Humana SAS para los años 2021- 2024, haciendo un análisis DOFA, análisis de los factores claves de éxito y entrevistas a profundidad a donadores frecuentes. Como fuentes primarias de la información obtuvimos, entrevistas personalizadas a donantes frecuentes, los informes de gestión, página web, estados financieros oficiales y plataforma estratégica de Red Humana SAS, del periodo comprendido entre 2017 y 2019. Como fuente secundaria se realizó un benchmarking a nivel nacional mediante la consulta de las paginas oficiales y base de datos del Ministerio de Salud, Instituto Nacional de Salud, INVIMA y Red Nacional de Bancos de Sangre. A nivel internacional se consultaron las tendencias actuales, campañas y procesos llevados en países catalogados de primer mundo como son Australia, Nueva Zelanda, Austria, Alemania, etc. Como criterio de inclusión, se procedió a determinar la competencia de Red Humana SAS, escogiendo los Bancos de Sangre con canal de distribución nacional, que no fueran de autoabastecimiento y de carácter privado.

6.1 Proceso de recolección de datos

Para el desarrollo y evaluación de la matriz clave de éxito, identificamos 4 elementos que consideramos debían ser evaluados, los cuales generaban mayor impacto tanto en la compañía objeto de estudio como en el benchmarking del sector, estos elementos fueron precio, capacidad instalada, impacto de la publicidad y captación de donantes. La información relacionada con tarifas fue obtenida de contratos y cotizaciones del año 2020 en instituciones prestadores de servicio de salud de alta complejidad; la información de capacidad instalada se

obtuvo de las páginas web oficiales de las entidades evaluadas; Para medir el impacto de la publicidad, se determinó la presencia en las principales 5 redes sociales donde se evaluó el número de seguidores y cantidades de publicaciones pagas de sus páginas oficiales ; y en cuanto a captación de donantes, se tomó el informe ejecutivo del comportamiento de la donación de sangre en Colombia 2020, del Instituto Nacional de Salud y se evaluó el número de donaciones notificadas en la vigencia 2019. Al abordar el análisis de la matriz DOFA, en el aspecto interno se tomaron como fuentes de información, los informes de gestión, plataforma estratégica, publicaciones de la página web, estados financieros y entrevistas con personal clave de la compañía. Con respecto a los factores externo se obtuvo acceso a actas de visita de inspección INVIMA, informes anuales del Instituto Nacional de Salud, contratos y cotizaciones del año 2020 en instituciones prestadores de servicio de salud de alta complejidad y entrevistas a un grupo de donantes activos. Al interactuar con los donantes frecuentes, se desarrolló una entrevista a profundidad no estructurada con la finalidad de conocer su opinión con respecto al acto de donar y sus recomendaciones para mejorar su experiencia y lograr su fidelización.

7. Diagnostico organizacional

Se realizó una investigación gerencial, mediante la aplicación de la teoría del trébol de la fidelización del cliente, lo que permitió obtener elementos fundamentales para el diseño de un plan estratégico dirigido a mejorar la competitividad del Banco de Sangre Red Humana SAS para los años 2021 - 2024, a través del uso de herramientas de planeación estratégica como la matriz DOFA, matriz de factores claves de éxito y entrevista a profundidad no estructurada a donantes de sangre activos.

7.1 Procesamiento estadístico de datos

Figura 7 Matriz DOFA fuente elaboración propia

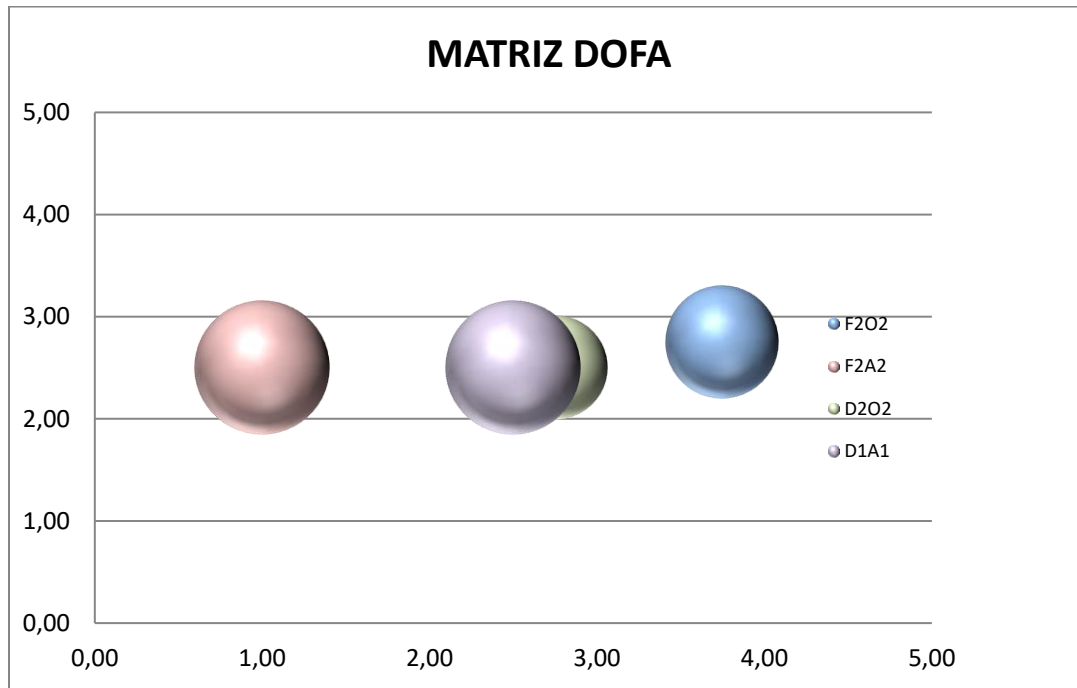
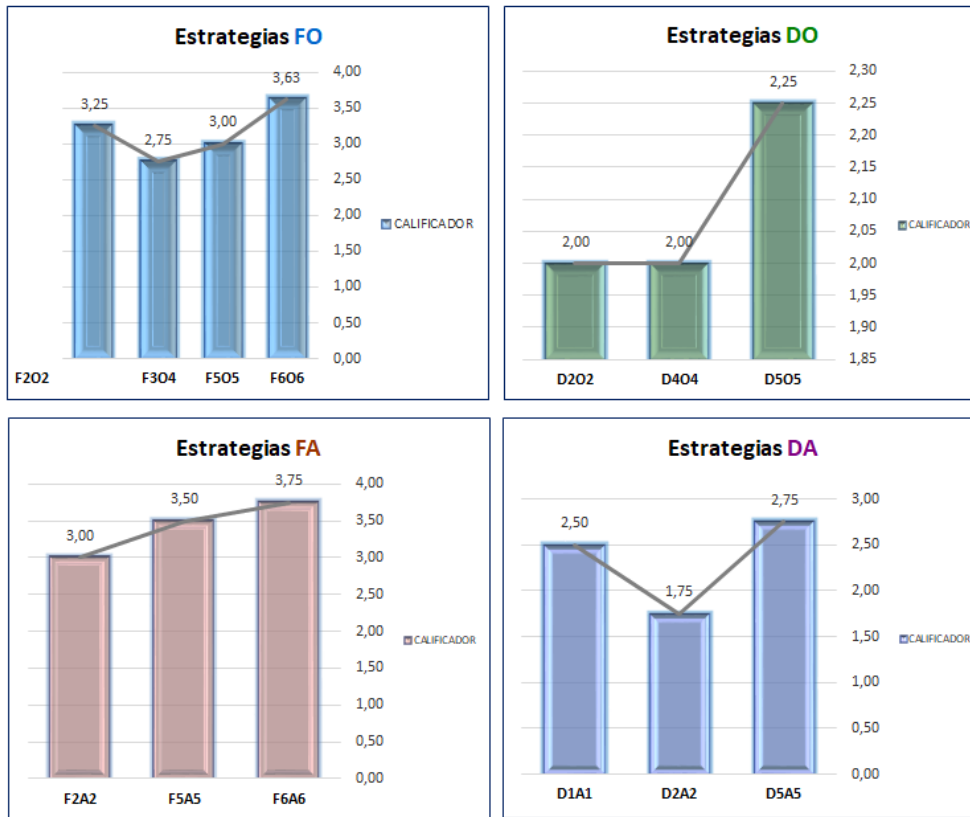


Figura 8 DOFA cruzado



Fuente elaboración propia

Figura 9 Matriz factores claves de éxito

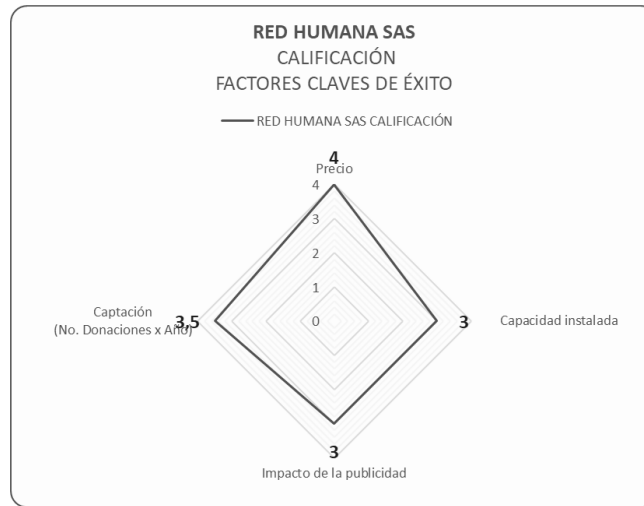
FACTOR CLAVE DE EXITO	SAS CALIFICACIÓN	COLOMBIANA CALIFICACIÓN	HEMOLIFE CALIFICACIÓN	FUHECO CALIFICACIÓN	CRUZ ROJA CALIFICACIÓN	RED HUMANA CALIFICACIÓN
Precio	4	3,5	3,5	3,5	5	3
Capacidad instalada	3	5	4	4,5	3,5	3,5
Impacto de la publicidad	3	5	3	4,5	3,5	4,5
Captación (No. Donaciones x Año)	3,5	4,5	4,5	5	3	4
TOTAL						

Ponderación matriz claves de éxito

BANCO DE SANGRE	PONDERACIÓN	JERARQUIA
FUHECO	4,4	1,0
CRUZ ROJA COLOMBIANA	4,4	2,0
HEMOLIFE	4,0	3,0
FUHENA	3,8	4,0
ICDBIS	3,7	5,0
RED HUMANA SAS	3,5	6,0

Fuente: Elaboracion propia

Figura 10 Calificación FCE Red Humana SAS



Fuente: Elaboracion propia

Figura 11 Términos más frecuentes de los donantes



Fuente elaboracion propia

7.2 Análisis de datos

Como resultado del diagnóstico organizacional realizado mediante el uso de herramientas de planeación estratégica como la matriz DOFA, determinamos que las principales inductores de la compañía Red Humana SAS son: **Debilidades** 1) Gestión comercial, 2) Limitada inversión en marketing, 3) Déficit de flujo de caja, 4) Reconocimiento de marca, 5) Abastecimiento (Captación de sangre); **Oportunidades** 1) Alianzas comerciales, 2) Concepto diferenciador (captación de sangre), 3) Campañas de sensibilización, 4) Aprendizaje del donante; **Fortalezas** 1) Portafolio de productos, 2) Talento humano capacitado, 3) Ubicación geográfica, 4) Precio; **Amenazas** 1) Costos logísticos, 2) Mitos de la donación de sangre, 3) Competidores posicionados, 4) Pérdida de clientes.

Con los resultados obtenidos se procedió a realizar un DOFA cruzado, el cual concluyó en las siguientes estrategias: **Estrategias FO** 1) F2O2 Blood partys 2) F3O4 Modelo de evaluación y aplicación al interior de la compañía de las opiniones del donantes 3) F5O5 Intensificar las alianzas en centros comerciales dando a conocer las experticia del personal de la empresa, 4) F6O6 Incremento de visitas de captación a empresas de la región; **Estrategias DO** 1) D2O2 Incremento de seguidores en redes sociales mediante pautas publicitarias, 2) D4O4 Incremento del número de donantes mediante las estrategias de fidelización, 3) D5O5 Alianza estratégica con Blooders.org para la organización de captación de sangre; **Estrategias FA** 1) F2A2 Banner en los puntos de captación aclarando los mitos, 2) F5A5 Realizar capacitaciones con el fin de incrementar el número de donantes, 3) F6A6 Despliegue de campañas en puntos de alta densidad poblacional; **Estrategias DA** 1) D1A1 Garantizar un número mínimo por campañas 2) D2A2 Aplicación móvil con contenido de capacitación al donante, 3) D5A5 Programa de fidelización de clientes (despliegues de campañas para la captación con las nuevas alianzas estratégicas).

En el desarrollo de las entrevistas a profundidad no estructuradas, se identificó que los donantes en sus experiencias y vivencias, realizaban el acto de la donación por los beneficios que genera el proceso de la donación de sangre, siente que con este acto salvan vidas, los donantes sienten que no deben ser remunerados monetariamente, sin embargo esperan alguna retribución además consideran que las personas que no realizan una donación recurrente tiene origen en la falta de conocimiento de los beneficios y sitios para el acto de donación.

Para la construcción de la matriz clave de éxito, se identificaron las fuerzas que le permitan competir con éxito en el sector al Banco de Sangre Red Humana SAS , 1) Precio: elemento fundamental de diferenciación (Porter, 1985), dado que en el sector salud los precios son muy competitivos. ; 2) Capacidad instalada: hace referencia a la capacidad de distribución nacional, número de sedes y número de unidades móviles ; 3) Impacto en la publicidad : mide el número de seguidores de las principales redes sociales con la finalidad de determinar su concentración en las mismas; 4) Captación : se analiza el número de donantes anuales por entidad para determinar el volumen de producción de los Bancos de Sangre.

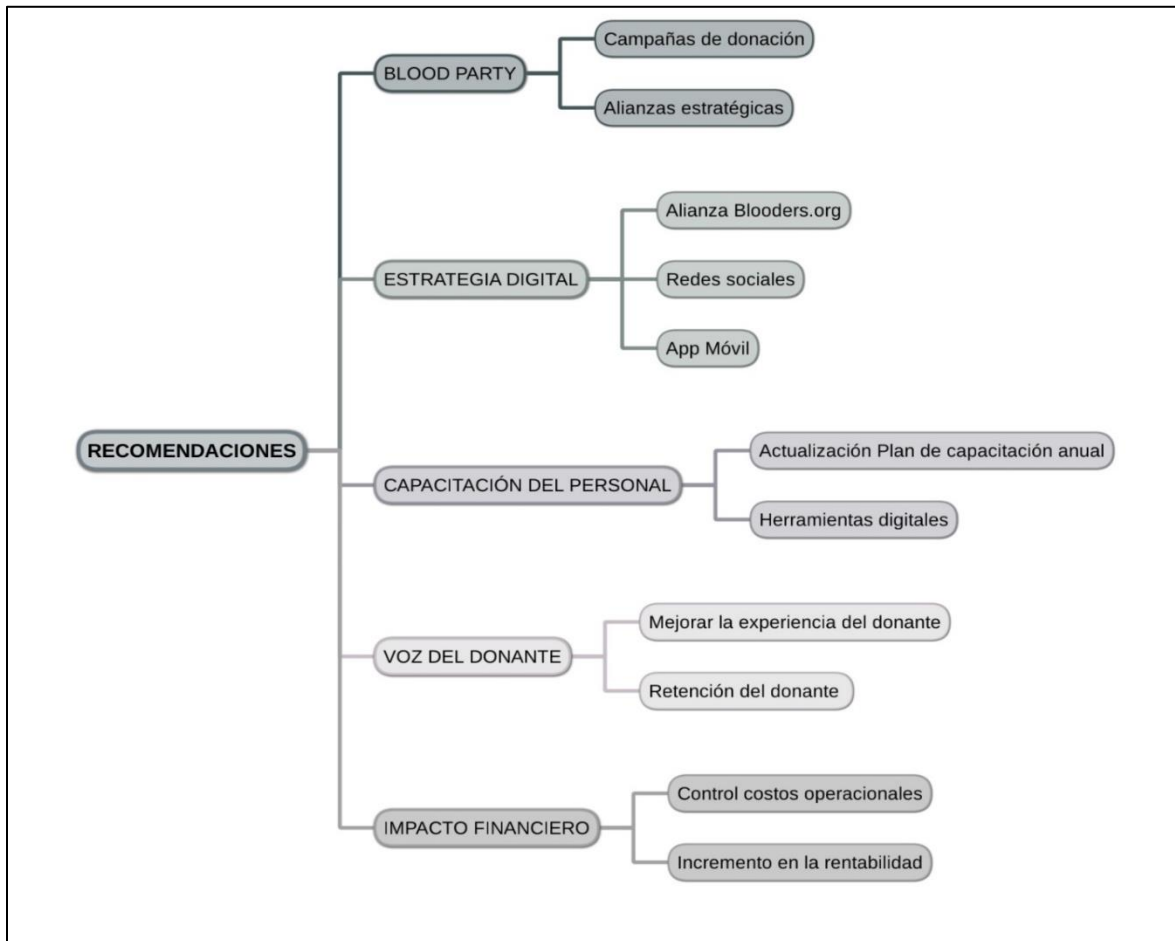
Del análisis realizado al factor precio se logró determinar que Banco de Sangre Red Humana SAS es competitivo ya que se ubica en el puesto número 2 de benchmarking realizado (ver anexo 5); referente a la capacidad instalada la empresa obtuvo una calificación promedio debido a que solo posee una sede en el país y no tiene unidades móviles de captación; con respecto al impacto de la publicidad, se logró determinar que la compañía no posee un número significativo de usuarios en sus redes sociales y en lo relacionado con la captación el número de donantes anuales es deficiente con respecto a bancos de trayectoria nacional.

Como resultado de la ponderación en conjunto de los factores claves de éxito Red Humana SAS ocupa un lugar en la parte inferior del sector, permitiendo identificar las debilidades internas del Banco de sangre, a partir de las cuales se generaron acciones en conjunto con las estrategias del DOFA y entrevistas en profundidad realizadas : 1) Blooder App, 2) Blood partys, 3) Despliegue publicitario en redes sociales, 4) La voz del donante 5) Capacitación del personal; las cuales mitigaran las falencias encontradas.

8. Plan de intervención

El plan estratégico para la competitividad de Red Humana SAS 2021-2024 consiste en la ejecución de las estrategias del plan de acción (ver *Figura 12*). A continuación, profundizaremos en cada una de las estrategias que el Banco de Sangre Red Humana SAS debe implementar:

Figura 12 Esquema de recomendaciones



Fuente: Elaboración propia

8.1 Blood partys

Uno de los puntos críticos a tratar es la elaboración de campañas para captación de sangre, dado que no se fija un número mínimo de donantes para su desarrollo (ver Anexo 2). Al indagar con el responsable del área comercial, argumentan que sus campañas son aleatorias en diferentes puntos de concentración masiva, con la finalidad de cumplir con su promedio de captación esperando la respuesta positiva por parte público objetivo, por lo anterior, no existe un número mínimo garantizado de donantes en cada punto. Para mitigar este riesgo se propone realizar una de las estrategias que ha tenido una gran acogida a nivel internacional como son las blood partys.

Estas consistirían en desarrollar alianzas estratégicas con compañías con un número mínimo de 100 empleados, que tengan como política organizacional la responsabilidad social y que estén dispuestos a donar un espacio de tiempo de la jornada laboral de sus colaboradores, para que puedan realizar el proceso de donación de sangre, dado que en el desarrollo de diversas entrevistas (ver anexo 8) se logró evidenciar que la gente no dona por falta de tiempo, adicional no tienen un horario establecido para su desarrollo, las personas argumentaban que llegaban al sitio de la campaña y debían esperar para ser atendidos, estos para muchos es un factor clave para no donar sangre, con base en lo anterior se propone enviar un correo electrónico al gerente de la compañía aliada, con una fecha estimada de elaboración de la jornada y horarios, el cual contendrá un link a la app de blooder.org, para que las personas registren sus datos de una manera confidencial respetando la política de datos siempre y cuando la persona tenga la intención de donar y genere una respuesta afirmativa, esta data viajará como informe al gerente comercial de Red Humana SAS y podrá visualizar el número de donantes que tendrá para el desarrollo de esta jornada y así podrá autorizarla, en el momento de la autorización se le enviara un mensaje al posible donante, confirmándole el espacio de tiempo para su donación y se notificara a su jefe inmediato con la base suministrada por la empresa para que no se presente ningún inconveniente en el desarrollo de la misma. La compañía aliada recibirá por parte de Red Humana SAS un esquema de capacitaciones en aspectos de salud los cuales se integrarán con su plan anual de formación.

8.2 Estrategia digital

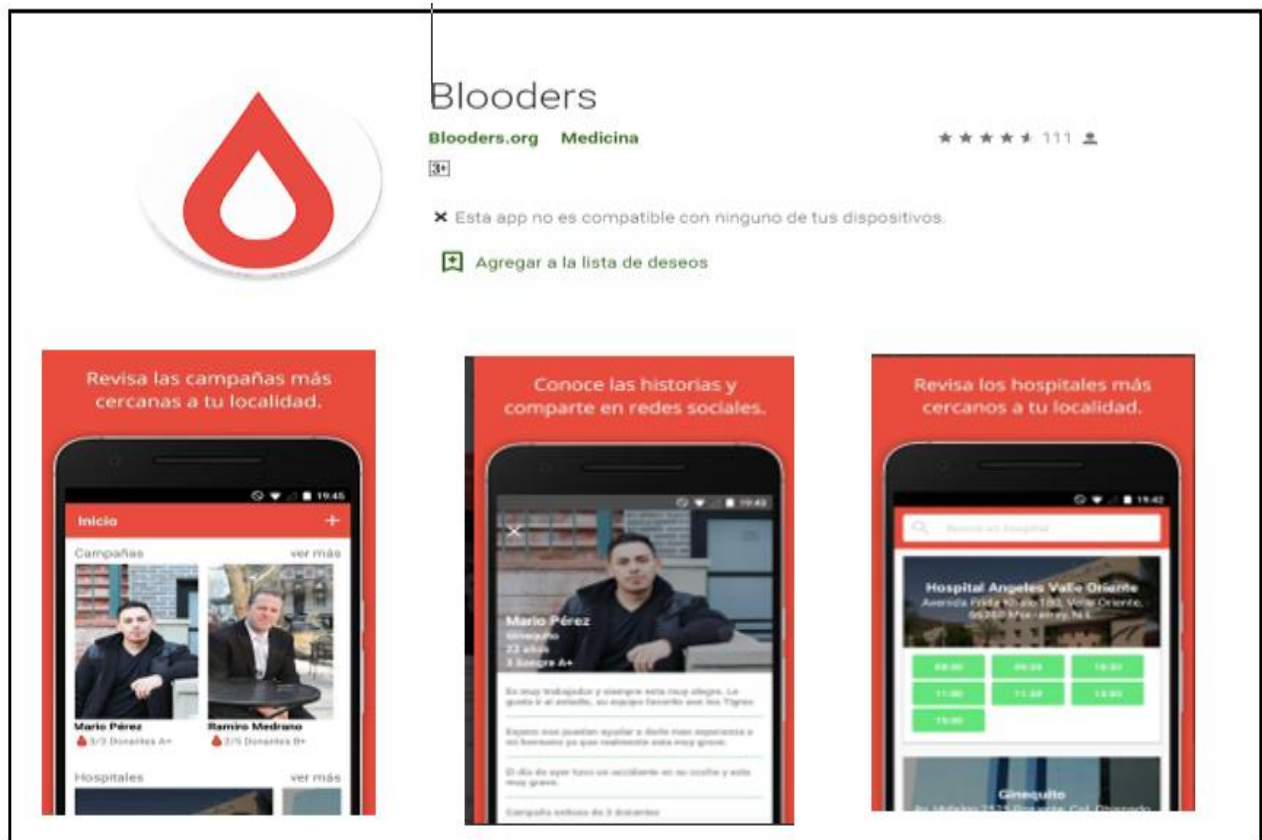
La conectividad se convirtió en un elemento fundamental de nuestro diario vivir, ya que nos permitió conocer de manera oportuna los acontecimientos en el mundo, en nuestro país y a nuestro alrededor; facilitando el acceso a la información, el contacto con nuestros semejantes, eliminando las barreras culturales y permitiéndonos hacer parte de la globalización, a través una vía rápida como es la internet. El sector de la salud humana en el mundo se ha visto ampliamente beneficiado con el desarrollo de nuevas tecnologías, protocolos para intercambio de datos, inteligencia artificial, robótica y el tratamiento de la DATA con fines de investigación, lo que ha permitido conectar ágilmente al paciente, médico tratante e Institución Prestadora de Servicios de Salud en países con altos niveles de desarrollo. Situación diferente experimentan los bancos de sangre en Colombia hoy, ya que están limitados a las directrices que emana el Instituto Nacional de Salud y no explotan de manera decidida las múltiples oportunidades que ofrece la internet, a través de los gigantes de la información y telecomunicaciones del mundo, con beneficios que permiten impulsar la gestión corporativa de las organizaciones. En Colombia el número de usuarios que alguna vez se conectaron a internet es de treinta y cinco millones, lo que equivale al 69% de la población total y estos usaron redes sociales activamente (Branch, 2019)

8.2.1 Blooder APP

La Blooder app ver (Figura 13) será el canal dinamizador en la relación con el donante, permitiéndole escuchar su voz, gestionar sus manifestaciones, facilitarle la administración de su tiempo, capacitarlo, mantenerlo informado de los acontecimientos que fortalecen la cultura de la donación y acompañarlo en la consolidación como donante recurrente. Esta herramienta permitirá construir bases de datos de donantes, realizar notificaciones masivas de campañas de donación, solicitar postulaciones para tipos de sangre escasos, gestionar casos especiales por enfermedades catastróficas o raras y la identificación de posibles zonas geográficas para el desarrollo de nuevas campañas de donación. La aplicación tendrá integración con todos los

medios digitales de la entidad (Pagina web y redes sociales), un blog para el despliegue permanente de información de interés que fortalezca la cultura de la donación altruista, el diseño de perfiles en las principales redes sociales como Twitter, Instagram, Facebook y LinkedIn para el despliegue fotográfico de los principales eventos e información relacionada con campañas de donación con compatibilidad para el sistema operativo Android y IOS. Todo esto en consonancia con el comportamiento de los usuarios de internet entre 16 y 64 años encuestados, dónde el 100% de estos hizo uso de las redes sociales o de una app de mensajería instantánea, en promedio estuvieron tres horas y cuarenta y cinco minutos usando las redes sociales, tienen nueve cuentas o perfiles en redes sociales en promedio y el sesenta 63% utiliza redes sociales con propósito de trabajo o negocios (Branch, 2019)

Figura 13 Blooder App



8.2.2 Campañas de marketing en redes sociales

De acuerdo al estudio del sector de bancos de sangre referente a publicaciones y presencia en las principales redes sociales como son Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn y YouTube, se logró determinar que en la actualidad ninguna entidad realiza campañas publicitaria en medio digitales ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**, mas no es garante de que no realicen publicación en sus respectivos sitios oficiales, lo cual limita el número de visitantes a sus respectivas publicaciones, dado de que están sesgados a un número finito de seguidores, aun dejando sus publicaciones publicas estas no pasaran a tener relevancia debido al número de seguidores que poseen.

Tabla 2 Número de seguidores redes sociales

BANCO DE SANGRE	Facebook	Instagram	Twitter	Youtube	LinkedIn
CRUZ ROJA COLOMBIANA	69.037	15.554	125.977	3.340	311
HEMOLIFE	379	177	132	6	-
FUHECO	10.073	380	858	37	495
FUHENA	487	529	1.792	-	-
ICDBIS	2.966	4.934	2.259	197	480
RED HUMANA SAS	560	19	-	-	39
PROMEDIO	13.917	3.599	21.836	597	221

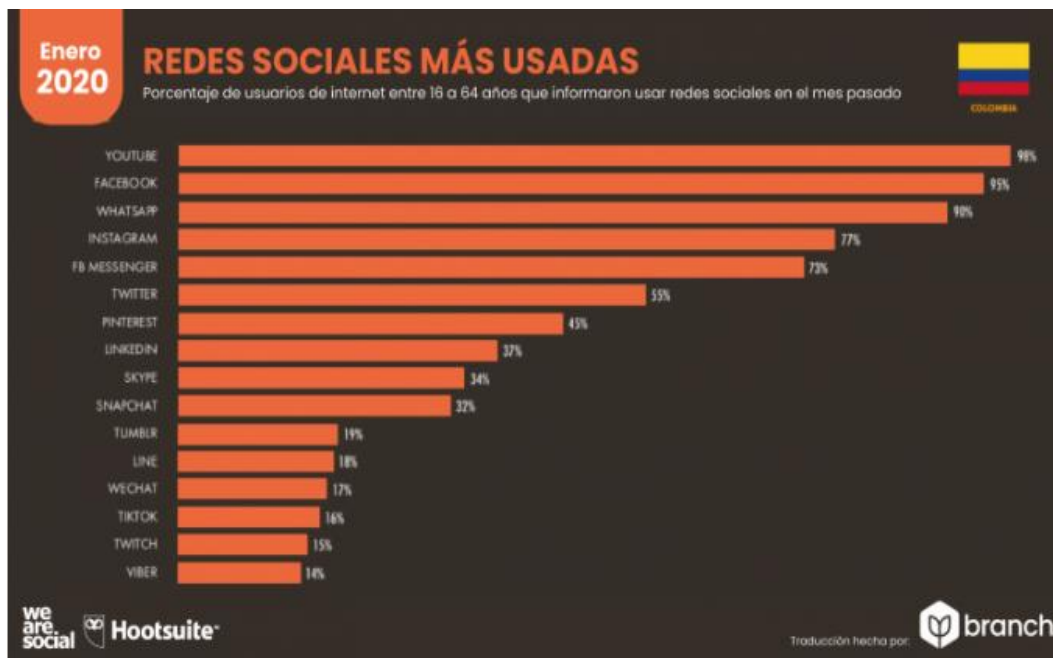
Fuente: elaboración propia

Para el caso de Red Humana SAS, se logra evidenciar que la parte de medios digitales no se ha desarrollado por parte de su área comercial, debido al bajo número de seguidores que poseen en sus diferentes redes sociales ver (Tabla 2 Número de seguidores redes sociales) ,en un mundo de actualidad donde el 69% de la población Colombia es usuaria activa de redes sociales, es decir 35 millones de personas, tomando como referencia los datos de abril del 2019 para enero del 2020 publicados we are social y Hootsuite digital 2020 global overview report, se hace necesario crear una estrategia de captación de seguidores mediante un despliegue publicitario en redes sociales.

Para el desarrollo de esta estrategia inicialmente nos centraremos en Facebook, la cual es la segunda red social más utilizada en Colombia después de YouTube, con un 98% de uso reportado por we are social y Hootsuite digital 2020 global overview report ver (

Figura 14)

Figura 14 Redes sociales más usadas



Fuente: Tomado de we are social hootsuite 2020

Lo primero en realizar será el incremento de número de seguidores de la red social donde actualmente se cuenta con apenas 560 seguidores, esto se debe desarrollar mediante el mecanismo de Facebook de dar a conocer tu marca, a la cual para efectos de esta propuesta denominaremos comedic Facebook, esta campaña consistiría en realizar contenido diario de publicaciones referentes a los mitos de la donación de sangre, con la finalidad de desmentir todo aquel paradigma que pudiera tener nuestro posible donante, estas publicaciones deben ser atractivas, no deben ser planas como una imagen o una frase “Dona sangre“ se recomienda que las publicaciones tenga un poco de humor, que cause impacto en el momento de la visualización, ver (promocionadas por publicidad paga durante un periodo de 6 meses tiempo prudente para captar nuevos seguidores, y así logre el impacto deseado; al realizar publicaciones pagas Facebook permitirá segmentar el público objetivo, el cual para el caso de

Red Humana SAS son hombres y mujeres entre 18 a 65 años en la región de Antioquia y personas con hábitos saludables, estas variables se deben ir ajustando de acuerdo a los resultados obtenidos en el primer trimestre para acotar y determinar el nicho de nuestras redes sociales, para ver el presupuesto sugerido para este apartado ver (anexo 6). Adicional al contenido de publicaciones diarias se debe hacer una campaña de integración quincenal mediante Facebook Live de la comunidad, la cual tendrá como contenido información referente al proceso de donación de sangre, referencia a Red Humana SAS y su compromiso con la sociedad, sin dejar al lado una motivación para la persona que está viendo el streaming, todo usuario espera una recompensa, o un valor agregado para ver un contenido educativo, así que se plantea dar incentivos como valoraciones médicas, kit de salubridad, entradas a cine con teatros aliados; esto desbordará en un reconocimiento de marca y que cuando la gente piense en donar sangre, el primer lugar para hacerlo sean las instalaciones de Red Humana SAS.

Figura 15 Campaña de Facebook 1



Fuente: Elaboración propia con imágenes libre de derecho

Figura 16 Campaña Facebook 2



Fuente: Elaboración propia con imágenes libre de derecho

Figura 17 Campaña Facebook 3



8.3 Capacitación del personal

La capacitación del personal se debe centrar en la filosofía de hacer lo correcto, el trato humanizado y profesional, que se logrará mediante de la estrategia digital, al estructurar cursos de formación relacionados con el trato digno al donante y su importancia para la institución, además, se incorporarán aspectos legales, médicos, socioculturales, religiosos y psicológicos, lo que conllevará a una transformación que logre consolidar el sentido de pertenencia frente al banco de sangre.

8.4 La voz del donante

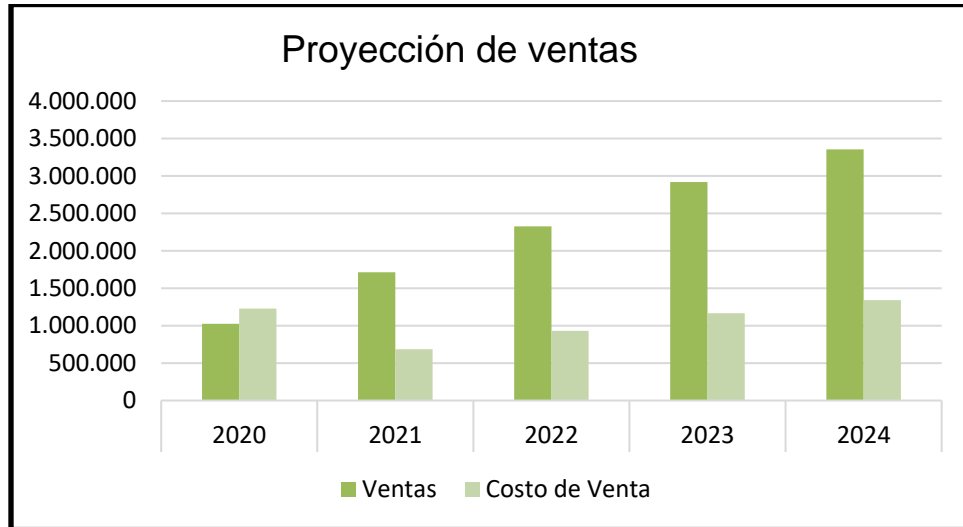
De acuerdo con el resultado obtenido de las entrevistas realizadas a personas donantes frecuentes o que alguna vez lo hicieron ver (Anexo 8), se evidenció que los donantes esperan ser incentivados como compensación por su donación, ya que en la actualidad solo se llevan la satisfacción de haber ayudado a salvar vidas; esto nos lleva a la conclusión de que la experiencia del donante se debe mejorar a través de una constante retroalimentación, por lo tanto, Red Humana SAS debe ejecutar acciones como: recolectar datos, analizar la expectativa del donante, generar estrategias de innovación y anticipar las expectativas del donante, para lo cual se aprovechará la experiencia digital generada mediante la App. Adicionalmente, Red Humana SAS a través de su base de datos de donantes recordará mediante notificaciones personalizadas fechas especiales como: el día mundial de la donación de la sangre, el cumpleaños del donante, el día mundial de la salud, y fecha estimada de su próxima donación.

8.5 Impacto financiero de la implementación del plan de estratégico

El modelo financiero proyectado ver (anexo 7) contempla como base de proyección: Estados financieros históricos, variables macro económicas, costos implementación estrategias ver (anexo 4) y el incremento porcentual en ventas de acuerdo con los contratos vigentes. Aplicando las estrategias enunciadas en el plan de intervención para el Banco de Sangre Red Humana SAS, este incrementará sus ventas en 60% en al año 2021, ya que la administración confirma que tiene cautivos sus clientes al hacer parte de una red de clínicas de alta complejidad en el territorio nacional, que le garantizan este volumen de compra mensual ver (*Figura 18*). El aumento en la cantidad de donaciones permitirá una normalización en los costos y gastos fijos estimados para el negocio, los cuales oscilarán entre el 46% y 48% de las ventas para los próximos años, al lograr su una mayor eficiencia en el consumo reactivos, que se deben garantizar para el desarrollo de la actividad. El incremento en ventas, la eficiencia en el control del costo y gasto, el adecuado uso de capital de trabajo y la recurrencia de donantes

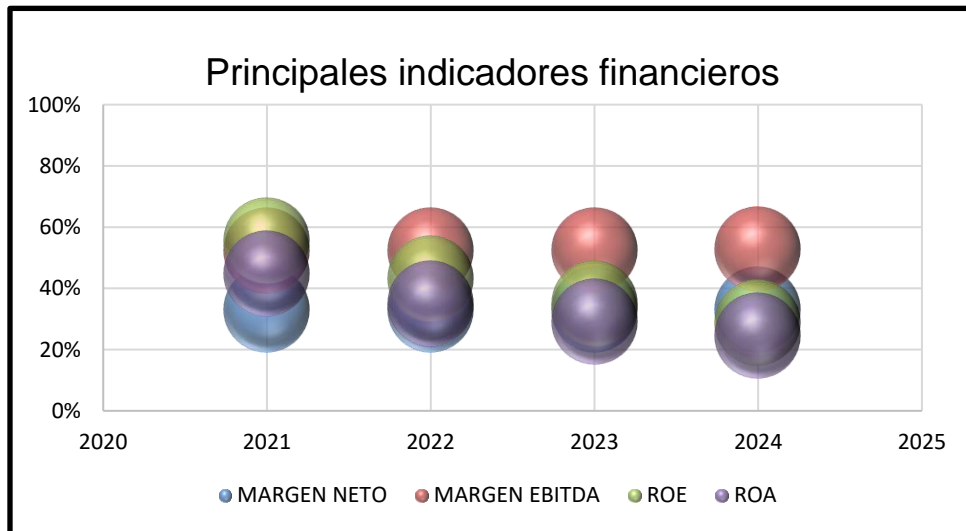
fruto del plan de intervención, le permitirá al Banco de Sangre Red Humana SAS obtener durante el primer año de proyección un margen neto de rentabilidad del 33%, rentabilidad del patrimonio del 55%, rentabilidad del activo 44% y margen EBITDA del 52% ver (Figura 19)

Figura 18 Proyección de ventas



Fuente: Elaboración propia

Figura 19 Principales indicadores



Fuente: Elaboración propia

9.Recomendaciones y conclusiones

Luego de haber obtenido los resultados del diagnóstico organizacional realizado al Banco de Sangre Red Humana SAS, estos nos permitieron identificar como principales debilidades el bajo volumen de captación de donantes, ausencia de marketing, excesivos costos de insumos y reactivos, déficit en el flujo de caja e inexistencia de una base de datos de donantes. Para el banco de sangre Red Humana SAS, se concibieron las siguientes recomendaciones con el fin de mejorar la competitividad, posicionamiento y rentabilidad:

Se sugiere consolidar alianza estratégica con la organización Blooders.org para integrarnos con su aplicación y poder desplegar el plan de intervención.

Recomendamos realizar las campañas de donación de sangre, mediante la estructura de captación de donantes de Blood Partys.

Implementar la estrategia digital para el fortalecimiento de marca, basado en la gestión de redes sociales.

Gestionar las opiniones de los donantes mediante la estrategia digital, con el fin de mejorar su experiencia al momento de la donación.

Actualizar el plan de capacitación enfocado en la experiencia del donante.

Vincular un gestor de social media, que implemente la estrategia digital al interior de la Compañía. (para ver el perfil sugerido ver anexo 9)

Escuchando la voz del donante y aplicando las estrategias de fidelización, lograremos incrementar la retención de estos y aumentar la recurrencia de la donación de sangre, mediante las Blood Partys, incrementando las pautas publicitarias y consolidando la alianza estratégica con la organización Blooders.org.

Es necesario que tales recomendaciones sean implementadas, con el fin de desarrollar la base de datos de donantes, desplegar la estrategia digital y de redes sociales, ejecutar el plan de incentivos para la fidelización de donantes, garantizar la ejecución de campañas con donaciones confirmadas y fortalecer las alianzas comerciales; todo esto en pro de mejorar los costos de operación de la Compañía, el aumento de las ventas y por ende el incremento en la rentabilidad del negocio.

10.Referencias bibliográficas

- Alcaide, J. C. (2015). *Fidelizacion de clientes*. ESIC.
- Armijo, & Clavijo. (2009). Manual de la planificacion estrategica e indicadores de desempeño.
- Arriaga, A. (2020). *Despacito y con paciencia*. Kindle.
- Blooders. (2020).
- Blooders. (s.f.). *blooders.org*. Obtenido de *blooders.org*.
- Branch. (2019). *Estadistica de la situacion digital en Colombia 2019*.
- Cadavonga, & Garcia, A. (2014). Modelo de comportamiento de los donantes de sangre y estrategias de marketing para retenerles y atraerles. *Red. latino Am, 22*.
- Carro, R. (2009). *Investigación de operaciones en Administracion*.
- David, F. R. (2015). *Conceptos de administracion estrategica*. Pearson.
- Echeverria, C. A., & Soledad, M. (2014). Modelo de comportamiento de los donantes. *Latino-Am, Enfermagem, 468*.
- Escuela Nacional de Antropologia e Historia. (2011). Metodos cualitativos de investigacion.
- Eurobarometer. (2010). *Eurobarometer74*.
- European Blood Alliance. (2020). <https://europeanbloodalliance.eu/>. Obtenido de <https://europeanbloodalliance.eu/>.
- Instituto Nacional de la Salud. (2019). *Informe Ejecutivo de la Red Nacional Servicios de Transfusion Colombia 2019*.
- Juan del Cerro, J. H. (2020). *Mexico 10 Emprendedores Sociales*.
- Juan F perez, C. V. (1997). *Estrategia y politicas financieras*. Series ESIC.
- Mariño, Cortes, &, & Garzon. (2008). Herramienta de software para la enseñanza y entretenimiento en la construccion de la matriz DOFA.
- Ministerio de salud del Salvador. (10 de 2010). Manual de promocion captacion y seleccion de donantes de sangre.
- Ministerio de Salud y Proteccion Social. (1993). Decreto 1571 de 1993.
- NHS. (2017). *Strategic Plan 2017-2022*.
- NHS Blood. (2015). <https://www.mediacom.com/uk/article/index?id=missing-type>. Obtenido de <https://www.mediacom.com/uk/article/index?id=missing-type>.

- OMS. (10 de 06 de 2020). *Organizacion Mundial de la Salud*. Obtenido de Organizacion Mundial de la Salud: <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/blood-safety-and-availability#:~:text=La%20tasa%20de%20donaci%C3%B3n%20de,en%20los%20de%20ingresos%20bajos>.
- Organizacion Panamericana de la Salud. (2010). *Suministro de sangre y transfusion en paises de America Latina y el Caribe*.
- Porter, M. (1985). *La ventaja competitiva*.
- Red Cross Life Blood. (2019). *Blood and beyond strategy 2023*.
- Red Distrital de bancos de sangre y servicios de transfusion sanguinea de Bogota. (2018). *Manual del lider empresarial*.
- Red Humana SAS. (2017). *Informe de gestion 2017*.
- Red Humana SAS. (2019). *Informe de gestion 2019*.
- Stephen, R., & Coulter, M. (2014). *Administracion*. Pearson.
- Super Intendencia Nacional de Salud de Colombia. (09 de 06 de 2017). <https://www.supersalud.gov.co/es-co/Noticias/listanoticias/conozca-los-mitos-y-verdades-sobre-la-donacion-de-sangre>.
- Taylor, S.J., & Bogdan. (1992). *Introduccion a los metodos cualitativos de investigacion* .
- Tsankov, C. (s.f.).
- UntoldFestival. (2015). <https://www.untold.com/>. Obtenido de <https://www.untold.com/>.

Anexos

- A. Anexo 1 Acta de visita inspección INVIMA**
- B. Anexo 2 Análisis DOFA**
- C. Anexo 3 Base datos Bancos de Sangre**
- D. Anexo 4 Costo implementación estrategias**
- E. Anexo 5 Matriz factores claves de éxito**
- F. Anexo 6 Tarifas Banco de Sangre**
- G. Anexo 7 Proyección financiera**
- H. Anexo 8 Entrevista voz del donante**
- I. Anexo 9 Perfil gestor social media**
- J. Anexo 10 Protocolo para la entrevista en profundidad**