

La diferenciación como herramienta para el desarrollo de las organizaciones

El caso del sector salud – servicio de gineco-obstetricia

Camilo Antonio Mejía Reátiga

MBA, Universidad de los Andes. Concentración de estudios en Negocios Internacionales, Universidad del Norte; Administrador de Empresas de la misma universidad. cmjia@uninorte.edu.co

Resumen

Este trabajo busca describir cómo la *diferenciación*, vista como herramienta competitiva, puede ser utilizada con éxito para ayudar a aumentar el desarrollo de las organizaciones en un entorno altamente competitivo. El tema se aborda tomando como referencia un caso de estudio del sector salud, particularmente el servicio de gineco-obstetricia (modalidad de parto en agua).

Se presentan las características esenciales que fueron identificadas como factores diferenciadores del servicio y que aprovechándolas serían un indicador de la viabilidad del proyecto específico de establecer un servicio de parto en agua. Igualmente, se indican los principales resultados obtenidos en el proyecto de investigación y se identifica cómo en este caso la diferenciación del servicio, dada por los atributos intrínsecos de la modalidad de parto en agua, es un factor determinante de la viabilidad de crear este servicio como una unidad estratégica de negocio dentro de una clínica previamente establecida en la ciudad de Barranquilla.

Palabras claves: Diferenciación, parto en agua, viabilidad, herramienta estratégica.

Abstract

This article aims to describe how the differentiation, as a competitive tool, can be successfully used to help to increase the organization development in a highly competitive environment. The topic is considered by taking as reference a study case in the health sector, specifically the gynecological-obstetric service (modality of water labour).

The essential characteristics identified as differentiating factors of service are presented. If they are used well, they would be an indicator of the feasibility of the specific project: establishing the water labour

Fecha de recepción: 4 de noviembre de 2004

service. Besides, the main results obtained in the research are shown, identifying how in this case, service differentiation given by the intrinsic features of water labour modality is a determinant feasibility factor for creating this service as a strategic business unit in a previously established hospital in Barranquilla.

Key words: Differentiation, water labour, feasibility, strategic tool.

1. INTRODUCCIÓN

En nuestro entorno, la región Caribe de Colombia, y específicamente la ciudad de Barranquilla, existen muchísimos sectores industriales donde sin lugar a dudas podemos experimentar un alto nivel de competencia y rivalidad entre los participantes. La gran cantidad de competidores, las similitudes en cuanto a las características de las empresas que hacen parte del sector y el mercado relativamente reducido de nuestro entorno, hacen que el nivel de competencia en determinados sectores sea realmente alto.

Cuando las empresas se enfrentan a este tipo de entornos tienen que idear formas para poder sobrevivir y desarrollarse, buscando ser más competitivas. Esto es lo que conocemos como competitividad, la cual, según el *Foro Económico Mundial*, se puede definir de la siguiente manera: "La competitividad representa la capacidad de una nación de utilizar sus recursos de manera eficiente de modo que sus habitantes tengan o niveles altos de prosperidad o estén en camino a conseguirlo".

Partiendo de la definición anterior podemos hacer una analogía entre las naciones y las organizaciones, de tal manera que podríamos identificar claramente los recursos (financieros, técnicos, informáticos, humanos, etc.) y los habitantes (empleados y socios), y reconocer entonces que las organizaciones cuentan con una capacidad para manejar sus recursos de forma eficiente buscando un mejor bienestar para los socios y empleados.

De acuerdo con Michael Porter, existen tres estrategias competitivas básicas, liderazgo en costo, concentración y diferenciación (Porter, 1980).

En muchos casos, la competitividad de nuestras organizaciones está basada en el costo, el cual es un factor válido pero que de alguna manera es el de más fácil aplicación, en la mayoría de los casos tomando la forma de disminución de personal, recurso del cual podemos disponer más rápidamente.

Sin embargo, las dos alternativas adicionales que podemos utilizar al momento de plantear una estrategia competitiva, tienen una connotación más compleja que el liderazgo en costo. En primera instancia encontramos la concentración, es decir, ubicar nuestro foco de atención en un grupo de personas o clientes que tienen y comparten características y necesidades similares. Al ubicarnos dentro de esta estrategia estamos concentrando nuestros esfuerzos en satisfacer las necesidades de un grupo de clientes que no han sido atendidos por ningún otro competidor del mercado, o que de alguna forma sabemos que nosotros podemos atender de una mejor manera.

En segunda instancia encontramos la diferenciación, la cual es la capacidad de dar u ofrecer algo diferente con respecto a nuestro producto o servicio en contraposición a los competidores de la industria. La diferenciación implica, lógicamente, la consecución final de un nicho o mercado concentrado, pues los clientes que acepten las diferencias de nuestro producto o servicio conformaran un grupo con necesidades y características diferentes.

La diferenciación puede estar involucrada en muchos espectros dentro del producto que ofrecemos o el servicio que prestamos, es decir, no necesariamente tiene que ser el producto final diferente, sino que puede ser diferente el proceso de producción que le dé beneficios adicionales al producto, el canal de distribución, el empaque o la presentación del mismo (unidad de venta), el servicio postventa, etc.

Igualmente, cuando hablamos de diferenciación estamos hablando de creatividad e innovación, aunque no necesariamente debe ser algo nuevo lo que nos diferencie, pues puede ser algo que ya existe pero que no está siendo utilizado en la actualidad en nuestro entorno.

Por lo anterior, es importante preguntarnos si las organizaciones que actúan en entornos altamente competitivos se pueden valer de alguna de estas estrategias para poder sobresalir o ser más competitivas que otras. Definitivamente, aunque obtener una ventaja competitiva puede llegar a ser un proceso bastante complicado y duradero, es posible a través de la diferenciación llegar a obtener ventajas que nos van a permitir mejores resultados operacionales.

Un ejemplo claro son los resultados presentados en el estudio sobre la factibilidad de crear una unidad que preste el servicio de parto en agua, en una clínica previamente establecida en la ciudad de Barranquilla.¹

En este estudio se puede observar cómo la diferenciación puede llegar a ser un factor clave para la consecución de una ventaja competitiva, y especialmente para determinar si un proyecto para la creación de una nueva unidad estratégica de negocios puede considerarse como viable o no. En el estudio se analizó cuantitativa y cualitativamente la intención de hacer uso del servicio propuesto por parte de las personas que hacen parte del mercado objetivo.

En los siguientes apartes se hace un recuento de las principales variables, indicadores, elementos analizados y resultados del estudio, así como su relevancia como indicador de la diferenciación como instrumento para mejorar el desarrollo y la competitividad organizacional.

2. GENERALIDADES

En la actualidad, los servicios de salud, y particularmente los de gineco-obstetricia, están siendo prestados en la ciudad de Barranquilla por diversas entidades de carácter público y privado. Entre las más reconocidas podemos encontrar:

Privadas

- Clínica la Asunción
- Clínica la Merced
- Clínica Bautista
- Clínica del Caribe
- Clínica Santa Mónica
- Clínica de la Costa
- Hospital Universitario Metropolitano

¹ Estudio realizado por el autor de este artículo como requisito para obtener el título de Magíster en Administración de la Universidad de los Andes.

Públicas

- Hospital Niño Jesús
- Hospital Francisco de Paula Santander
- Hospital Barranquilla
- Hospital Nazareth

No existen datos específicos sobre la composición de la participación de cada una de las distintas entidades, tanto públicas como privadas, en el total del potencial del mercado.²

La diferenciación, vista como una de las estrategias competitivas genéricas, planteada por Michael Porter, es analizada a partir de un estudio de factibilidad sobre la prestación del servicio de parto en agua en una clínica en la ciudad de Barranquilla. El objetivo básico es identificar cómo la diferenciación representa el fundamento de la viabilidad de este proyecto como punto de partida para el desarrollo de la competitividad.

Algunos de los aspectos generales más relevantes sobre el servicio de parto en agua son los siguientes:

2.1. Qué es el *parto en agua*

Es una modalidad de parto natural cuyo principal elemento es el agua, la cual ofrece excelentes resultados en *embarazadas de bajo riesgo*. Es muy importante resaltar que este tipo de procedimiento sólo es recomendable para mujeres que no hayan experimentado ningún tipo de complicación durante su período de gestación. En este tipo de parto se usa un mínimo de medicamentos y anestesia, ya que el parto acuático y los ejercicios de relajación disminuyen el dolor del parto.

En el parto acuático, la madre recibe a su hijo en una piscina o bañera especial con agua mantenida a la temperatura corporal.

² Este es un aspecto importante que puede ser tema de investigaciones futuras, especialmente para dar mayor conocimiento sobre las operaciones y el direccionamiento estratégico de las organizaciones que hacen parte de esta industria.

2.2. Ventajas del parto en agua

Las siguientes son las principales ventajas que presenta el procedimiento de parto en agua con respecto a otros procedimientos convencionales:

- El papel principal del agua es ayudar a la madre durante el período de dilatación, pero también es un factor importante en el ámbito psicológico, pues facilita que la parturienta, mientras se halla en un estado de semiflotación, adopte posturas instintivas y naturales, lo que le permite alcanzar un elevado nivel de conciencia.
- El agua caliente durante el parto reduce la producción de adrenalina, hormona que interfiere con el avance de la dilatación, contrarresta la fuerza de gravedad y disminuye la estimulación sensorial, lo cual aumenta la producción de endorfinas, sustancias opiáceas que producen la hipófisis anterior, que disminuyen la sensación del dolor y hacen olvidar el paso del tiempo.
- El descenso del bebé por el canal de parto se hace suave, en un canal blando, sin presión por oxitócicos que alteran el gradiente natural de contracción y, por ende, el ritmo oxigenatorio y cardíaco del bebé.
- Los beneficios de la relajación muscular durante el nacimiento y la disminución o casi anulación del dolor durante las contracciones son evidentes, máxime si tenemos en cuenta la ausencia de tratamiento médico durante el parto en el agua. Desde un punto de vista preventivo, hay que tener en cuenta que más de la mitad de las minusvalías físicas y psíquicas de los niños se originan durante las contracciones del parto (Acosta, 1998).
- La temperatura corporal de la madre y, por tanto, del claustro materno, está un grado más alto de lo normal (alrededor de 37 o 37,5) por la acción de la progesterona. Por otro lado, el ambiente de un quirófano no supera, normalmente, los 20 grados. Pasar de 37 a 20 grados produce, lógicamente, un shock (Forero, entrevista 2003). Se produce entonces una vasoconstricción periférica para ahorrar calor. Eso es lo que pasa con el niño que nace en un quirófano normal: baja su temperatura 17 grados de golpe y se pone morado (Forero, entrevista, 2003). Una modificación brusca de la temperatura

provoca un elevado consumo de glucosa en la sangre. En ese período de adaptación, el niño consume gran parte de la reserva de glucosa que trae del vientre materno. El problema es que las neuronas sólo se alimentan con azúcar y, si baja la glucosa, puede haber problemas cerebrales. Si se pasa al niño de los 37,5 grados del útero a los 37 de la piscina, no existe ese problema (Parrondo, 2003).

- Desde el punto de vista económico, el parto en agua no representa un servicio más costoso para las mujeres, pues prácticamente se maneja bajo el mismo espectro del parto natural, es decir, no se plantea un diferencial de costo ni para la clínica ni para la futura madre.

2.3. Mercado objetivo

Dentro del estudio se analizaron las estadísticas de nacimientos anuales en la ciudad de Barranquilla, cuyas cifras encontramos en el cuadro siguiente:

Cuadro 1
Proyecciones estadísticas de Barranquilla por año

Año	Habitantes	Aumento anual
1996	1.151.096	24.367
1997	1.175.753	24.657
1998	1.200.818	25.474
1999	1.226.292	27.432
2000	1.256.195	29.903
2001	1.278.521	22.326
2002	1.305.334	26.813
2003	1.332.454	27.120
2004	1.359.700	27.246
2005	1.386.700	27.195

Fuente: DANE.

De acuerdo con las variables de segmentación utilizadas en dicho estudio, se determinó que los segmentos objetivos del estudio serían los estratos socioeconómicos 4,5 y 6.

Partiendo de la información estimada para el año 2004, y teniendo en cuenta que el 35% de los nacimientos anuales corresponde a los estratos 4,5 y 6, se determinó que el mercado objetivo era de 9.536 mujeres (35% de 27.246 para el año 2004) (Planeación Distrital, Barranquilla, 2002).

2.4. Competencia

La competencia del servicio de parto en agua debe ser entendida desde dos puntos de vista diferentes.

2.4.1. *De acuerdo con el tipo de procedimiento de parto*

1) *Parto en agua*. Prácticamente no tiene competencia. La única institución que tenía el servicio era el Hospital Metropolitano. Los servicios de parto en agua son prestados intermitentemente. En la actualidad no lo ofrece a sus clientes.

2) *Parto normal*. Las instituciones más conocidas como clínicas de maternidad en Barranquilla son la Clínica de la Asunción, que ha ido diversificando su campo de acción para incursionar en la cirugía cardiovascular y otros tipos de intervenciones quirúrgicas. Está posicionada como una entidad para los estratos 4, 5 y 6. La Clínica del Caribe también ofrece el servicio, pero no está posicionada en este tipo de procedimientos de partos. Es de estrato 5 y 6. La Clínica Bautista maneja los estratos 3, 4, 5 y ofrece el servicio de partos. La Clínica Santa Mónica y La Merced ofrecen atención a los estratos 3 y 4. El Hospital Universitario Metropolitano ofrece atención a los estratos 3 y 4.

3) *Parto por cesárea*. Es practicado de acuerdo con circunstancias específicas médicas. Es la antítesis del parto en el agua. Prácticamente son las mismas instituciones que se mencionan en el aparte del parto normal.

2.4.2. *De acuerdo con las instituciones que pueden llegar a prestar el servicio*

En la ciudad de Barranquilla existe un número considerable de clínicas que prestan los servicios de ginecología y obstetricia. Estas clínicas y algunas otras que actualmente no prestan este tipo de servicios, podrían llegar a plantear una seria competencia al parto en agua, pues cuentan con los recursos y la

capacidad para hacerlo. Entre las principales instituciones que prestan servicios de ginecología y obstetricia encontramos las siguientes: Clínica del Caribe, Clínica la Asunción, Clínica Santa Mónica, Clínica Bautista, Clínica Reina Sofía, Clínica La Merced, entre otras.

La competencia para los servicios de Ginecología y Obstetricia es considerablemente alta, especialmente si tenemos en cuenta que Barranquilla es el distrito que cuenta con mayor oferta de camas por número de habitantes (Forero, entrevista, 2003).

2.5. Intención de consumo

Para determinar la intención de consumo, así como las percepciones de las personas que hacen parte del mercado objetivo, se realizaron dos tipos de análisis básicos: uno cuantitativo (a través de encuestas) y otro cualitativo (a través de focus group).

2.5.1. Análisis cuantitativo

Se utilizó la técnica de muestreo aleatorio simple para determinar el número de personas a encuestar que pudieran representar a la población a la cual pertenecen. El tamaño muestral se determinó a partir de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N}{E^2 (N-1) + 1}$$

Donde n corresponde al tamaño muestral que se pretendía determinar, N es el tamaño de la población total o universo dentro del cual se tomó la muestra y E representa el margen de error con el que se trabajó.

Desarrollando la fórmula con un margen de error del 10% y teniendo en cuenta la población objetivo de 9.536 mujeres (año 2004), se determinó el tamaño de la muestra en 100 personas que debían ser encuestadas.

El principal resultado del análisis cuantitativo reveló que el 65% de las mujeres que hacen parte del mercado objetivo tenía intención de utilizar el servicio de parto en agua.

2.5.2. Análisis cualitativo

Con objeto de obtener un indicador representativo de las percepciones de las personas que hacen parte del mercado objetivo, se realizaron 5 sesiones de focus group de 10 personas cada una, donde los principales aspectos sobresalientes fueron:

- Las mujeres percibían el procedimiento como algo novedoso por el hecho de requerir menos o ninguna anestesia debido al efecto dilatador del agua tibia.
- Se evitan en gran medida las cesáreas, lo cual produce como efecto una mejoría en la apariencia física de la madre.
- La posibilidad de estar en contacto permanente con su pareja dentro de la tina refuerza el afecto y la sensación de compartir el proceso del parto.
- Encontraban grato que se les preste un servicio sin las presiones de las clínicas industrializadas, que realizan la mayoría de los partos de manera programada.
- Que el costo del procedimiento no sea superior a ningún otro de acuerdo con la relación costo-beneficio.
- Sentirse parte de una ceremonia especial. Sentirse en un ambiente hogareño, relajadas y distensionadas.

Las anteriores fueron las principales características y percepciones que las mujeres presentes en los focus group reconocieron como factores diferenciadores entre el concepto del servicio de parto en agua y los otros procedimientos convencionales como la cesárea y el parto natural.

2.6. Principales resultados financieros

Los principales estados financieros proyectados se resumen a continuación:

Cuadro 2

Utilidades proyectadas		
2005	2006	2007
33.456.801	58.521.446	86.037.007

Cuadro 3

Flujo de caja proyectado		
2005	2006	2007
53.030.825	111.552.270	197.589.277

Cuadro 4

Flujo de caja proyectado		
2005	2006	2007
53.030.825	111.552.270	197.589.277

TIR
-21.924.023,61
53.030.824,54
111.552.270,50
197.589.277,24
316,18%

Cuadro 5

Flujo de caja proyectado		
2005	2006	2007
53.030.825	111.552.270	197.589.277

TIR
-21.924.023,61
53.030.824,54
111.552.270,50
197.589.277,24
316,18%

Rentabilidad esperada (RE)	33,58%
Rentabilidad esperada del mercado (RM)	68,07%
Tasa libre de riesgo (RF)	5,36%
Beta (B)	0,45

Como se puede observar en los cuadros anteriores, el análisis financiero del estudio determinó que la creación del servicio de parto en agua es viable desde el punto de vista financiero, partiendo de la base que un 65% de las mujeres que pertenecen al mercado objetivo tienen la intención de utilizar un servicio, decisión sustentada por los factores diferenciadores encontrados a través del análisis cualitativo realizado en el estudio, por medio de los focus group.

3. ANÁLISIS DE LAS HERRAMIENTAS COMPETITIVAS

Las estrategias competitivas genéricas fueron descritas por Michael Porter en un esfuerzo por identificar y unificar las distintas visiones que se tenían sobre la forma de mejorar la competitividad y mantener el desarrollo de las organizaciones.

Las principales estrategias genéricas para mejorar y asegurar mayor competitividad son el liderazgo en costo, la diferenciación y la focalización o nicho.

3.1. Liderazgo en costo

El liderazgo en costo implica lograr mejores eficiencias en la transformación y prestación de los productos y servicios, de manera que se logren menores costos que la competencia. La finalidad es poder trasladar esos menores costos de producción al consumidor a través de precios de ventas más bajos.

Aunque se trata de una estrategia válida, es la más difícil de mantener en el tiempo, pues por lo general los competidores pueden lograr las mismas eficiencias en períodos de tiempo relativamente cortos.

En el caso particular de los servicios de salud, y específicamente del servicio de parto en agua, objeto de análisis, es claro que la estrategia de liderazgo en costo no es una herramienta atractiva para sostener una mayor competitividad en el tiempo. Las tarifas para los procedimientos de parto, en cualquiera de sus modalidades, son fijadas por resoluciones administrativas. La siguiente es la tarifa estándar de procedimientos de atención del parto normal, según manual tarifario del Instituto de Seguros Sociales del año 2001. Cabe anotar que la tarifa ISS 2001 es una de las más atractivas para las EPS, ya que es una de las más económicas del mercado.

EPS tarifa ISS 2001

- Honorarios ginecólogo.....	\$97520
- Honorarios neonatólogo.....	\$22100
- Atención diaria.....	\$21740
- Derecho de sala.....	\$183720
- Material de sutura.....	\$107500
- Laboratorios.....	\$61860
Total ISS	\$494440

La gran mayoría de instituciones prestadoras de servicios de salud toman como base de sus precios de venta las tarifas estipuladas por las resoluciones administrativas como la anterior.

Para las organizaciones que hacen parte de esta industria resulta difícil lograr eficiencias que representen reducciones significativas en costos y que puedan evidenciarse de una u otra forma en disminuciones importantes de los precios de ventas a los consumidores.

Adicionalmente, por tratarse de un servicio determinante en mayor o menor medida de la calidad de vida de las personas, los efectos negativos de un precio considerablemente menor que el de la competencia, podrían ser mayores que los efectos positivos.³

En este caso, la estrategia de liderazgo en costo no involucra mayores efectos en la competitividad de las empresas que hacen parte de la industria o por lo menos no en el largo plazo.

2.2. Diferenciación

La finalidad de esta estrategia es desarrollar capacidades, habilidades o atributos que de una u otra manera sean percibidos por los consumidores como factores diferenciadores de nuestro producto o servicio con respecto a aquellos de la competencia. El punto más relevante con respecto a esta estrategia es que los

³ Aunque no existen estudios concretos sobre la relación que existe entre el nivel de precios de los servicios de salud y la respuesta de la demanda de los mismos, sería un punto para realizar futuras investigaciones.

factores diferenciadores deben ser percibidos como tales por los consumidores y no caer en el error de definirlos desde el punto de vista de la organización.

En el caso del parto en agua, a través de los focus group (análisis cualitativo de percepciones), se pudieron identificar los factores diferenciadores relevantes para los consumidores. Para este servicio en particular, dichos factores están representados por una serie de atributos que son percibidos por los consumidores y que representan la viabilidad como tal del proyecto. Dicha viabilidad, así como la proporción de personas que estarían dispuestas a utilizar el servicio de parto en agua (65% de los encuestados en el estudio de factibilidad), está dada por la concordancia de esas personas en identificar los siguientes factores:

- Sentirse parte de una ceremonia especial. Sentirse en un ambiente hogareño, relajadas y distensionadas.
- La posibilidad de estar en contacto permanente con su pareja dentro de la tina, refuerza el afecto y la sensación de compartir el proceso del parto.
- Se evitan en gran medida las cesáreas, teniendo como efecto una mejoría en la apariencia física de la madre.
- Los beneficios médicos y fisiológicos para el bebé y para la madre propios del procedimiento, como:
 - Poco o ninguna necesidad de anestesia y otras drogas, pues se presenta un aumento considerable del umbral de dolor de la madre.
 - Disminución del tiempo de trabajo de parto.
 - Disminución de complicaciones por causa del cambio brusco de temperatura entre el vientre de la madre y el quirófano.
 - Disminución de complicaciones por el descenso del bebe a través del canal vaginal, ya que la dilatación del cuello uterino es más rápida y más flexible.

Estos factores serán los pilares que sostendrán la competitividad del servicio de parto en agua en la mente de los consumidores, pues son los factores percibidos como diferentes, con respecto a otras modalidades del servicio de trabajo de parto.

Por otro lado, en el análisis de este proyecto de factibilidad queda claro que la diferenciación no necesariamente implica mayores costos para lograr conseguir los factores diferenciadores. De hecho, en este caso los costos en que se incurre en la prestación del servicio son muy similares, incluso en términos

generales son de menor cuantía que otros procedimientos como parto normal y cesárea, lo cual lleva a que los precios de venta sean prácticamente los mismos.

2.3. Focalización

Esta estrategia implica ubicar nuestro foco de atención en un grupo de personas o clientes que tienen y comparten características y necesidades similares. Al ubicarnos dentro de esta estrategia, estamos concentrando nuestros esfuerzos en satisfacer las necesidades de un grupo de clientes que no han sido atendidos por ningún otro competidor del mercado, o que de alguna forma sabemos que nosotros podemos atender de una mejor manera.

Dependiendo del punto de vista desde donde se analicen las estrategias, la focalización o concentración en mayor o menor medida involucra la consecución de unos factores diferenciadores. Es decir, al lograr diferenciar nuestros productos o servicios, estamos llevando a los consumidores que reconocen o perciben esos factores diferenciadores hacia un grupo particular que tiene una serie de características y necesidades similares. Para el servicio de parto en agua, ese grupo sería todas esas personas que reconocen factores diferenciadores antes mencionados y que estarían dispuestos a utilizar el servicio.

Por lo anterior, se podría inferir que la diferenciación y la focalización son estrategias competitivas genéricas que van de la mano.

CONCLUSIONES

Después de realizar los análisis financieros correspondientes, y teniendo en cuenta los costos, gastos e inversión necesarios para poder prestar el servicio de parto en agua, se determinó que el proyecto es viable desde el punto de vista financiero. Se obtienen resultados nada despreciables para cualquier clínica que desee prestar dicho servicio como una unidad estratégica de negocio.

Dichos resultados, obviamente, están basados en el análisis cuantitativo realizado a través de las encuestas, el cual respalda la tendencia a utilizar el servicio de parto en agua. Sin embargo, detrás de esas cifras se encuentran las percepciones e intenciones, mucho más íntimas de cada persona, que evidencian cómo las mujeres identifican una serie de características y diferencias entre lo

que el parto en agua les ofrece y lo que ellas pueden obtener, en comparación con otras modalidades tradicionales de trabajo de parto. Dichas diferencias o el proceso de resaltar y utilizar las diferencias para prestar un servicio no convencional, corresponden a una herramienta competitiva que puede utilizar cualquier organización, en este caso una clínica u hospital, para lograr posicionar un servicio como el parto en agua, en la ciudad de Barranquilla.

Si bien es cierto que al momento de realizar una evaluación de proyectos existen otras series de variables que se deben estudiar, y que en mayor o menor grado pueden ejercer cierta influencia sobre la viabilidad de un proyecto, la diferenciación claramente plantea un punto de partida privilegiado al momento de evaluar definitivamente dicha viabilidad en cuanto a un nuevo producto, servicio o proyecto. Por consiguiente, nuestras organizaciones pueden a través de la diferenciación iniciar el camino hacia una ventaja competitiva, la cual no necesariamente implica un proceso de creatividad formal dentro de la organización, sino que se pueden utilizar tendencias y procesos novedosos en nuestro entorno, aprovechando la experiencia de los resultados obtenidos en otros ambientes organizacionales.

Igualmente, la diferenciación involucra, en cierta medida, ubicarnos dentro de un nicho de mercado específico, puesto que esas diferencias relacionan características y necesidades que un grupo de clientes potenciales consideran importantes y que en determinado momento los llevarían a tomar la decisión de adquirir nuestro producto o utilizar nuestros servicios.

Lo más importante para la utilización de la diferenciación como herramienta estratégica es identificar y monitorear aquellos factores que son reconocidos por los consumidores como las *causas percibidas* de la diferencia de nuestro producto servicio. Es en esas causas percibidas en la que la organización debe centrar sus esfuerzos para mantenerlas, desarrollarlas y en lo posible crear nuevas.

BIBLIOGRAFÍA

- OSTER, S. (2000): *Análisis moderno de la competitividad*, Oxford University press.
- CHIAVENATO (2002): *Administración en los nuevos tiempos*, McGraw-Hill.
- PORTER, M. (1980): *Competitive Strategy. Techniques for analyzing industries and competitors*, Nueva York, Free Press.
- ACOSTA, G. (1998): *Tratado de Obstetricia y Ginecología*, Barranquilla (Col.), Antillas.
- ROSENTHAL, M. (1993): "Inmersión en agua tibia durante el parto", *Mundo Médico*, junio.
- HARPER, B. (2002): Pasajes del libro *Opciones para un parto suave*. Versión internet, Estados Unidos.
- Revista *Pediatrics* (2002, agosto): volumen 110, N° 2.
- GRODZKA, M. (2001): *Ginekol Pol.* (Polonia), 72 (12): 1025-30.
- Inmersión en el agua durante el embarazo*. Publicaciones Cochrane, agosto, 2000.
- Revista *Mundo Médico* (1993, junio): Inmersión en agua tibia durante trabajo de parto.
- EBERHARD, J. (2000): Fetal Diagnosis Therapy, 15(5): 286-90.
- FORERO, C. (2003): Ginecóloga, Universidad Metropolitana, Barranquilla. (Entrevista).
- ESTADÍSTICAS Fundación Hospital Universitario Metropolitano del período comprendido entre enero de 1998 hasta mayo de 2001. Barranquilla, 2001.
- FRANCO, N. (2002): Encuesta Nacional de Hogares, revista *Dinero*.
- DANE (2002): Datos generales económicos.
- (2002): Encuesta Demográfica Nacional.
- (2003): Proyecciones Demográficas.
- PARRONDO, Jaime R. (2003): Artículo página web, www.i-natación.com.
- PLANEACIÓN Distrital (2002): Barranquilla.
- MINISTERIO DE TRABAJO Y PROTECCIÓN SOCIAL (2003): Informe Estadístico de Cobertura.
- MONITOR (2001): Encuesta de Hogares de Yankelovich y Asociados.
- BANCO de la Republica de Colombia (2001): Perfil socioeconómico de Barranquilla, Cartagena y Santa Marta, Cartagena.
- ICFES (2001): Informe sobre calidad de la educación secundaria en la Costa Atlán-