

**ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE COMFACAUCA IPS
SEDE POPAYAN**

**YASMIN CERON ROSERO
MÓNICA ANDREA MÉNDEZ NARVÁEZ**

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN HOSPITALARIA
POPAYÁN
2006**

**ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE COMFACAUCA IPS
SEDE POPAYAN**

**YASMIN CERON ROSERO
MÓNICA ANDREA MÉNDEZ NARVÁEZ**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar por el título de
Especialista en Administración Hospitalaria.**

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN HOSPITALARIA
POPAYÁN
2006**

Nota de aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Popayán, 9 de Enero de 2007.

DEDICATORIA

A Dios, a mis padres, a mi familia y a todas las personas que me han apoyado.
Mónica Andrea Méndez.

A la luz y orientación divina, al esfuerzo de mis padres y al apoyo inmensurable
de mis familiares. Yasmin Cerón.

AGRADECIMIENTOS

Al Doctor Ricardo Galán por su asesoría y colaboración prestada.

Al Docente Reinaldo Erazo, por sus aportes académicos.

A la Coordinadora del Postgrado de Administración Hospitalaria Clara Imelda Torres por su interés permanente en la promoción de la calidad del aprendizaje de sus estudiantes.

Y a los demás docentes que sin su ayuda no hubiera sido posible la culminación de ésta meta personal y profesional.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
2. JUSTIFICACIÓN	4
3. OBJETIVOS	5
3.1 OBJETIVO GENERAL	5
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
4. MARCO TEÓRICO	7
4.1 ANÁLISIS ESTRATÉGICO	7
4.1.1 Análisis Interno	7
4.1.2 Análisis Externo	11
4.1.3 Análisis de los Impactos externos	18
4.1.3.1 Matriz de evaluación de los efectos de los impactos externos	19
4.1.4 Análisis de los Impactos internos	20
4.1.4.1 Matriz de evaluación de los efectos de los impactos internos	21
4.1.5 Diamante de Porter	21
4.1.6 Planificación y análisis Estratégico	23
5. METODOLOGÍA	26
5.1 DISEÑO METODOLÓGICO	27
6. PLATAFORMA ESTRATÉGICA	28
6.1 VISIÓN	28
6.2 MISIÓN	28

6.3 VALORES	28
6.4 OBJETIVO	28
7. DIAGNÓSTICO EXTERNO	29
7.1 ANÁLISIS DE LAS VARIABLES EXTERNAS	29
7.1.1 Variables económicas	31
7.1.2 Variables sociales	34
7.1.3 Variables socioculturales	37
7.1.4 Variables políticas	39
7.1.5 Variables ambientales	43
7.1.6 Variables tecnológicas	47
7.1.7 Cuadro de resumen de variables externas	48
7.2 ANÁLISIS DEL DIAMANTE DE PORTER	50
7.3. ANALISIS DE LA MATRIZ DE COMPETENCIA	53
8. DIAGNOSTICO INTERNO	55
8.1 ANÁLISIS POR ÁREAS FUNCIONALES	56
8.2 ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE PORTAFOLIO	59
8.3 ENCUESTAS, RESULTADOS Y DISCUSIÓN	61
8.3.1 Encuestas para clientes externos	61
8.3.2 Encuestas para clientes internos	67
9. MATRIZ TOWS (DOFA)	72
10. PROPUESTA ESTRATEGICA	75
11. PLAN DE ACCIÓN	77
11.1 SUGERENCIAS A LA PLATAFORMA ESTRATÉGICA	77

11.2 CUADRO PLAN DE ACCIÓN	79
12. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	81
13. CONCLUSIONES	82
14. RECOMENDACIONES	83
BIBLIOGRAFÍA	84
ANEXOS	85

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Matriz competitiva	52
Tabla 2. Calidad	61
Tabla 3. Servicio	63
Tabla 4. Infraestructura	64
Tabla 5. Ubicación	65
Tabla 6. Tecnología	65
Tabla 7. Estructura Organizacional	67
Tabla 8. Objetivos de la Empresa	68
Tabla 9. Participación	69
Tabla 10. Seguridad Laboral	70
Tabla 11. Motivación	71

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Profesionales de la Salud	62
Figura 2. Tiempo de espera	62
Figura 3. Programas de promoción y prevención	63
Figura 4. Estado de los consultorios	64
Figura 5. Ubicación en el sector Urbano	65
Figura 6. Equipos médicos	66
Figura 7. Manual de funciones favorece el desempeño	67
Figura 8. Estrategias para el logro de objetivos	68
Figura 9. Discriminación en los procesos de comunicación	69
Figura 10. Nivel salarial acorde con la carga laboral	70
Figura 11. Reconocimiento por buen desempeño	71

LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Formato para la evaluación de satisfacción para clientes externos.

Anexo B. Formato para la evaluación de satisfacción para clientes internos.

RESUMEN

El presente documento constituye un análisis estratégico, el cual se esboza como una recopilación de un ejercicio teórico y práctico llevado a cabo en Comfacauca IPS, sede Popayán (Cauca), como parte de un proceso investigativo para optar por el título de especialistas en administración hospitalaria, por un equipo compuesto por una fisioterapeuta y una psicóloga con el asesoramiento del personal interno de la Institución desde diferentes campos de acción.

En general, se realizó una investigación relacionada con la formulación y ejecución de planes estratégicos. En él se plantean los antecedentes y plataforma estratégica de la institución, se elabora un diagnóstico externo, teniendo en cuenta los entornos económico, social, sociocultural, político, ambiental y tecnológico y sus respectivas variables, el diamante de Porter y la matriz competitiva. El diagnóstico interno se esboza a partir del análisis de fortalezas y debilidades por áreas funcionales y la matriz de portafolio de servicios. Finalmente, se presentan ciertas conclusiones y recomendaciones básicas para la IPS en el entorno local, regional y nacional en el que se desenvuelve.

Los resultados obtenidos apuntan a la necesidad de fortalecer internamente a la institución, a través, de la política del mejoramiento continuo que garantice la habilitación y certificación de la empresa. De igual manera se hace necesario redireccionar el departamento de recursos humanos con el fin de motivar e incentivar al talento humano en aspectos como liderazgo, trabajo en equipo, comunicación asertiva y capacitación, entre otros, los cuales incidan positivamente en el adecuado establecimiento del clima organizacional.

INTRODUCCIÓN

La gestión del conocimiento, a nivel de las empresas de salud, está condicionada al conjunto de decisiones que se tomen, basadas en los análisis estratégicos que se establezcan al interior de las mismas. Estas permiten redireccionar los recursos disponibles, las herramientas metodológicas, gerenciales y operativas, los sistemas de información, el talento humano y los servicios ofrecidos por la institución.

El trabajo presenta la aplicación de un modelo propuesto para el análisis estratégico de Comfacauca IPS (sede Popayán), basado en la aplicación de herramientas propias del enfoque descriptivo, las cuales permiten definir un análisis interno y externo de la entidad como una contribución al arsenal de instrumentos necesarios para el incremento de la capacidad gerencial de los directivos y una de las vías de la garantía de la eficiencia y competitividad en la gestión del conocimiento en la IPS.

En este sentido, es imprescindible conocer los eventos del macro y microentorno y su manera de manifestación, lo cual permitirá saber cómo pueden influir los mismos en los valores de los miembros de la organización y en las potencialidades necesarias para poder cumplir la misión y lograr la visión y, en relación con ello, establecer los valores necesarios para enfrentar dichos eventos sin que impacten de manera negativa el sistema de creencias y valores básicos de los integrantes de la organización.

El análisis estratégico tiene como objetivo la definición de la posición estratégica externa e interna de la organización, es decir, el predominio de amenazas u oportunidades en el aspecto externo o las fortalezas o debilidades en el plano interno. El diagnóstico estratégico tiene dos niveles; el diagnóstico del entorno externo y, finalmente, el diagnóstico interno de la organización.

Para la realización del diagnóstico se diseñaron las matrices del perfil competitivo, de portafolio de negocios y análisis por áreas funcionales entre otros. Igualmente, se diseñaron, aplicaron y analizaron encuestas estructuradas dirigidas al cliente tanto interno como externo. Estos instrumentos, están diseñados en función de lograr la proactividad necesaria e ir teniendo en cuenta la implantación desde la fase de planeación, por ello se emplean como indicadores: el impacto y la capacidad de respuesta al impacto, los cuales se evalúan a partir de las capacidades de la organización y tienen en cuenta las variables que luego son protagonistas en esa fase.

Una vez conocida la posición estratégica interna y externa de la organización ya se posee una información inicial valiosa para establecer la ubicación estratégica de ésta; no obstante, aún es necesario obtener más detalles, entre éstos, sobre las organizaciones punta del sector, de manera tal, que permita conocerlos mejor para aprender de ellos, lo cual permitirá adoptar decisiones, como igualar su desempeño o superarlo a través del aprendizaje.

En el siguiente trabajo el análisis estratégico es una pieza fundamental en la formulación de la estrategia, ya que permite vislumbrar los puntos débiles y fuertes de la empresa, de una manera clara e ilustrativa, a fin de intervenir sobre ellos lo más asertivamente posible. Por ésta razón, el análisis estratégico de Comfacauca IPS es una herramienta que permite determinar la situación real de la organización en la contextualización, establecimiento y posterior monitoreo de los objetivos, estrategias, programas y servicios y demás planes y metas trazadas con base en el diagnóstico.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A pesar de que Comfacauca IPS es una Institución prestadora de servicios de salud, consolidada hace aproximadamente siete años y con 10000 usuarios actualmente, quienes reciben los servicios de cirugía, fisiatría, urología, pediatría, nutrición, psicología, optometría, ortodoncia, fisioterapia, dermatología, oftalmología, fonoaudiología, cirugía plástica, medicina interna, gineco- obstetricia, cirugía maxilofacial, otorrinolaringología, ortopedia y traumatología, gastroenterología y endoscopia; no posee una herramienta objetiva y funcional de su entorno tanto interno como externo, y por tanto, carece de un análisis estratégico, el cual permita vislumbrar un panorama funcional para definir puntos críticos, fortalezas, dificultades, tomar decisiones asertivas y ejecutar planes de acción respecto a la plataforma estratégica y a las necesidades y características del mundo cambiante y competitivo.

Lo anterior nos lleva a preguntarnos, ¿qué factores dentro de la dinámica organizacional deben tenerse en cuenta a partir del análisis estratégico de Comfacauca IPS?

2. JUSTIFICACIÓN

El reto competitivo al que tienen que enfrentarse las empresas prestadoras de servicios de salud en la mayoría de las actividades y servicios está intensificándose constantemente en los últimos tiempos y, en consecuencia, las empresas están obligadas a desarrollar nuevos comportamientos para conseguir sus objetivos y sobrevivir en los nuevos entornos competitivos. El debate sobre qué es lo que realmente hace distintivo y exitoso el comportamiento de una organización se ha abierto nuevamente con fuerza en torno al concepto de estrategia y a su proceso de formación o generación dentro de las empresas a partir del análisis estratégico que se establezca.

Por esta razón, resulta valioso este trabajo ya que ofrece un panorama a la entidad para definir estrategias y tomar decisiones asertivas de acuerdo a las necesidades y características de los clientes, tanto internos como externos, y respecto a los resultados encontrados a partir del presente análisis, el cual no se ha desarrollado de manera minuciosa hasta el momento, siendo éste el primer estudio sobre el análisis estratégico de la entidad.

El análisis estratégico permite conocer el comportamiento de la organización que da respuesta al reto estratégico cambiante, caracterizado por un entorno y una rivalidad determinados, la disposición de unos recursos y capacidades limitados, orientados a la consecución de unos objetivos fijados, de acuerdo a la plataforma estratégica establecida.

Los resultados de este análisis permiten ofrecer una perspectiva completa de la institución para redefinir estrategias y ejecutar planes y tomar decisiones que permitan cualificar los servicios de la IPS y posicionarla dentro de la dinámica del mejoramiento continuo, a fin de promover a la entidad, ofreciendo servicios de salud con oportunidad, accesibilidad, calidad, eficiencia, seguridad, pertinencia y continuidad y, a la vez, generando un impacto positivo en la sociedad Payanesa y del departamento del Cauca.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar un análisis estratégico de Comfacauca IPS sede Popayán teniendo en cuenta el diagnóstico interno y externo de la misma, con el fin de ofrecer unos resultados que den pie al redireccionamiento de estrategias y planes de mejoramiento continuo.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Evaluar y establecer un diagnóstico interno y externo de Comfacauca IPS.
- Jerarquizar las necesidades de la Institución en términos de clima organizacional, calidad en la prestación de servicios de salud y posicionamiento de la IPS.
- Ofrecer una herramienta diagnóstica de la Institución que permita el mejoramiento de la IPS en aspectos referidos a la prestación de servicios de salud en el departamento del Cauca.

RESEÑA HISTÓRICA

La I.P.S Comfacauca inicio sus servicios el primero de agosto del 2000 a partir de la matriz general de Comfacauca como Caja de Compensación al servicio del trabajador y su familia, en servicios de salud, recreación, capacitación y turismo. Se hizo una inversión de infraestructura y equipos de 91.219.023 de pesos con la cual se inicio servicios el primero de agosto del 2000 atendiendo usuarios de S.O.S (501) y de A.R.S. Comfacauca (3.907).

Se inició con un personal interdisciplinario que incluía: dos médicos, dos odontólogos, una enfermera, una auxiliar de enfermería, una secretaria y el director administrativo Diego Zambrano.

En el año de 1993 la La I.P.S Comfacauca inicio sus servicios con la reforma de seguridad social hasta 1995. Durante los dos años siguientes suspendió la prestación de servicios hasta 1997, cuando reinició sus labores con énfasis en el régimen subsidiado los tres años siguientes, hasta su consolidación como I.P.S en el año 2000 con atención directa al régimen subsidiado y contributivo, este último a través de S.O.S

A raíz de los resultados de la prestación de servicios al régimen contributivo se optó por continuar solamente con este régimen y la I.P.S. comenzó a crecer como Nivel I. Posteriormente se ampliaron los servicios a los afiliados a Comfacauca y particulares, implementándose programas sociales de la Caja como el programa de atención integral a la Niñez.

En el 2004 se inicia la contratación con entidades como Coomeva, y subcontratación con la Clínica la Estancia, Comsalud y toda la red pública anexa.

Actualmente las circunstancias del mercado han cambiado radicalmente; la I.P.S ya no es subsidiada y ofrece un servicio de tipo administrativo, de autofinanciación y rentabilidad. Respecto a los servicios que ofrece, se encuentran servicios odontológicos, de salud general, especialistas, rehabilitación y de promoción y prevención de la salud con una cobertura a la población de S.O.S, Comfenalco, Seguro Social y particulares.

4. MARCO TEÓRICO

4.1 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Según Juan J. del Campo, para la realización del análisis estratégico se debe tener en cuenta las siguientes preguntas, las cuales se expresan como entidades interdependientes, pues guardan una relación directa entre si:



Ya con este punto de partida, se definen las herramientas metodológicas, entre las cuales se destacan:

- * Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter
- * Análisis del ciclo de Vida del producto
- * Análisis del posicionamiento en la cadena de valor
- * Identificación de la ventaja competitiva
- * Modelo DAFO

En este orden de ideas, Según Guillermo Ronda Pupo, en el texto de innovación empresarial, en toda empresa es imprescindible conocer los eventos del macro y microentorno y su manera de manifestación, lo cual tiene como objetivo la definición de la posición estratégica externa e interna de la organización, es decir, el predominio de amenazas u oportunidades en el aspecto externo o las fortalezas o debilidades en el plano interno. El diagnóstico estratégico tiene tres niveles; el diagnóstico del macroentorno o global, el del microentorno y, finalmente, el diagnóstico interno de la organización.

4.1.1 Análisis Interno.

Según Henry Misbell, el análisis interno debe ir orientado a una evolución del potencial de la empresa, de su capacidad global, como un sistema que incluye todas las capacidades específicas desarrolladas en cada función básica de la empresa, que resultan ser activos materiales e inmateriales, que además se refuerzan unos a otros, y generan por lo tanto sinergias. Para realizar el análisis

interno de la empresa podemos utilizar cualquiera de los siguientes métodos:

1.- Análisis funcional: tiene por objeto estudiar lo que la empresa está realizando en cada una de sus funciones a fin de llegar a determinar los puntos fuertes y débiles. Para cada área funcional habrá que identificar qué aspectos claves de las mismas han de ser objeto de análisis, es decir, habrá que establecer una relación de sus funciones y, dentro de éstas, actividades a someter a estudio.

Áreas funcionales y aspectos claves

- Marketing

- Mercado: cuota de mercado
- Precio
- Posicionamiento de la marca
- Producto
- Distribución
- Promoción y publicidad

- Producción

- Análisis de costos
- Proceso productivo
- Productividad
- Control y calidad
- Política de aprovisionamiento
- Localización de las plantas

- Finanzas

- Estructura financiera
- Rentabilidad de las inversiones
- Costos financieros
- Estructura financiera y nivel general de endeudamiento
- Análisis del riesgo de los créditos concedidos a clientes

- Recursos humanos

- Sistemas de promoción, incentivos y recompensas
- Eficiencia de los recursos humanos
- Grado de participación e integración en trabajo en equipo
- Sistema de reclutamiento
- Grado de cualificación, formación y desarrollo de competencias

- Management

- Sistema de planificación y control
- Dirección
- Estructura organizativa
- Sistema de motivación
- Sistemas de información

2.- Perfil estratégico de la empresa: El perfil estratégico de la empresa es una representación gráfica de la valoración dada a cada aspecto clave de las diferentes áreas funcionales, dibujando así un mapa de los distintos puntos fuertes y débiles de la empresa. Para ello se siguen los siguientes pasos:

- 1) Se valora cada aspecto clave estudiando, dándole una valoración comprendida entre 1 y 5, siendo 1 un punto débil y 5 un punto fuerte. Tras esto, se traza el correspondiente perfil estratégico.
- 2) Se realiza una comparación con el o con los perfiles de los competidores.
- 3) Se traza el perfil ideal, que no es otra cosa que el perfil que debería poseer la empresa, dadas las condiciones requeridas por el entorno para tener éxito. Con ello aparecen reflejados los esfuerzos que se deben realizar.

El perfil estratégico es una forma de presentar los resultados del análisis funcional, sustituyendo el enfoque parcial de éste por un enfoque global de la empresa. A través de dicho perfil se puede fácilmente verificar cuáles son los puntos fuertes y débiles de la empresa y al mismo tiempo compararlos con los de los competidores y con el ideal. Asimismo facilita la búsqueda y aprovechamiento de sinergias potenciales de las distintas capacidades concretas, también objeto de análisis interno.

3.- La cadena de valor: popularizada por Porter (1988), constituye un valioso instrumento en el análisis interno. La cadena de valor está constituida por todas las actividades que una empresa debe llevar a cabo para vender un producto o servicio y, si ello es necesario, realizará un servicio postventa (servicio al cliente). Todas estas actividades suponen un costo para la empresa. Si el precio que están dispuestos a pagar los clientes por dicho producto o servicio es superior al citado costo, la empresa obtendrá un beneficio (margen).

Las actividades que configuran la cadena de valor pueden ser agrupadas en dos grandes conjuntos:

1º Actividades primarias: son las que forman el ciclo productivo de la empresa, es decir: inputs de factores, proceso de producción, output de productos, marketing y servicios postventa.

Las actividades primarias recogen a su vez un conjunto de actividades que, *grosso modo*, son:

- *Inputs o logística interna*, que abarcan todas las actividades necesarias para llevar a cabo la recepción de factores (ya sean materias primas o materias auxiliares), su almacenamiento, el control de stocks y el posterior manejo de materias hasta el inicio de la fabricación.
- *Operaciones o proceso de producción*, que recoge todas las actividades encaminadas a la obtención en condiciones idóneas de calidad, tiempo y costo, de los productos terminados.
- *Outputs o logística externa*, que se corresponden a las actividades de almacenamiento de productos terminados y su posterior distribución física.
- Marketing, son las propias de esta área funcional.
- *Servicio, o servicio postventa*, que son actividades necesarias para mantener las condiciones de utilización del producto vendido.

2º Actividades de soporte o apoyo: Con respecto a las actividades de soporte, decir que son aquellas necesarias para que se produzca el ciclo productivo de la empresa, luego sin éstas no puede funcionar una empresa (permiten la realización de las primarias). Las actividades de apoyo son:

- En *infraestructura de la empresa*, se incluyen aquellas actividades normalmente agrupadas como de management, es decir, actividades de formulación de estrategias, de gestión global de la calidad, planificación – control, de procesos administrativos, de organización, dirección... Según Porter, se incluyen dentro de las actividades de infraestructura, las de finanzas.
- En *gestión de recursos humanos*, todas las relativas a reclutamiento, formación, desarrollo de competencias, sistemas de incentivos, fomento del clima organizacional, etc.
- Como *desarrollo de la tecnología* se engloban las actividades encaminadas a la adquisición y posterior gestión de las tecnologías, ya sea de producto o en proceso, sobre las que la empresa diseñará su estrategia.
- Finalmente las de *aprovisionamiento*, hacen referencia a la misma función de compras de todos los factores requeridos para desarrollar el proceso productivo, ya sean éstos componentes del producto o elementos auxiliares.

Las actividades de la cadena de valor están interrelacionadas, llamándose **eslabones** o **enlaces** a las relaciones existentes entre la forma de llevar a cabo una actividad y su costo y el desempeño y costo de otra actividad. Esto implica que el cómo realizar una actividad y el costo de su ejecución van a tener repercusiones sobre las actividades con ellas relacionadas. El conocimiento de los eslabones es importante, ya que permitirá conocer el tipo de influencia de una actividad sobre otra. Esto es lo que se conoce como **eslabones horizontales** (relaciones entre las diferentes actividades que se realizan en la empresa).

Los eslabones reflejan así mismo la necesidad de coordinar actividades, logrando mediante una adecuada coordinación un mejor funcionamiento de las actividades de la cadena de valor, lo que normalmente se traducirá en una fuente de ventaja competitiva.

4.1.2 Análisis Externo.

El análisis externo puede ser a nivel macroeconómico, donde se estudia el entorno genérico, y nivel microeconómico, en el que se estudia el entorno específico.

El **entorno genérico** o **competitivo**, está constituido por un conjunto de factores que ejercen una influencia directa sobre los resultados de la empresa y en los de sus competidores. El entorno competitivo es un elemento esencial para la empresa, por lo que su conocimiento y el estudio de su evolución son cuestiones claves a la hora de pasar a diseñar una estrategia de empresa.

Algunos de los factores que afectan a las empresas de una economía pueden ser:

1.- Factores Ecológicos

2.- Factores Demográficos

3.- Factores Culturales

4.- Factores Económicos: Evolución del PIB, Inflación, Tipo de interés...

5.- Factores Políticos

6.- Factores Tecnológicos: Desarrollo de nuevas tecnologías

Todos estos factores se conocen como **factores estratégicos del entorno**. Las empresas que operan en un mercado no sólo tienen que tener en cuenta los factores que están directamente relacionados con ella, puesto que a nivel mundial existen muchos hechos que repercuten directamente con la actividad de la empresa.

Por otro lado, el **entorno específico** es aquel que afecta a las empresas de un sector determinado. En el entorno específico se suele realizar un triple análisis; análisis de mercado; análisis del sector y; análisis de la competencia.

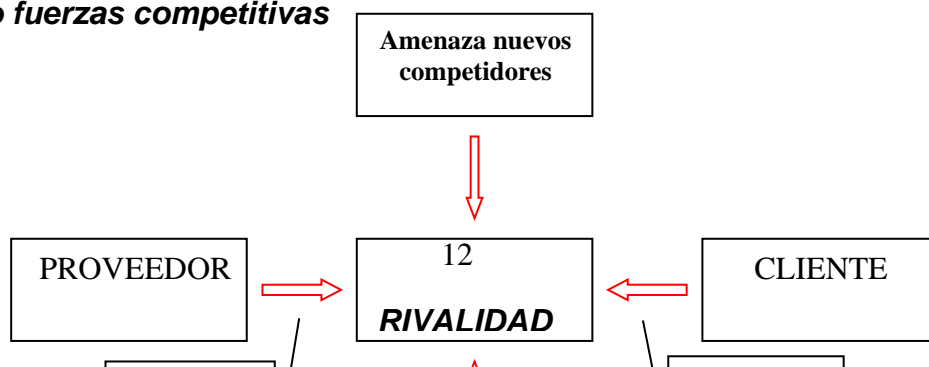
1.- Análisis de mercado: Se lleva a cabo por el área de marketing de una empresa. Se enfoca principalmente en tres cuestiones:

- *La segmentación del mercado:* Significa que el mercado va a ser dividido en grupos homogéneos de clientes, de forma que cada uno responda de forma distinta frente a una misma estrategia
- *Motivación del cliente*
- *Necesidades insatisfechas* que pueden ser cubiertas.

Lo que tenemos que tener claro es qué quiere el cliente y la empresa tiene que responder a esas necesidades. A esta respuesta de la empresa se le denomina **Factores Claves de Éxito (FCE)**. La empresa tiene que determinar que es lo que los clientes quieren en su sector de mercado.

2.- Análisis del sector: Tenemos que considerar una triple dimensión

a) Cinco fuerzas competitivas



l) Rivalidad entre competidores: La mayor o menor **rivalidad** entre competidores, es decir, la intensidad de la competencia, puede provocar que un sector pueda ser o no atractivo. Una fuerte competencia entre las empresas de un sector, cuando éstas son numerosas y sus productos poco diferenciados, conduce a una reducción de precios y a una disminución de beneficios llegando a convertirse en poco atractivo. Por el contrario, un sector con pocas empresas y productos diferenciados puede dar lugar a un aumento en precios y beneficios convirtiéndose en un sector atractivo. En conclusión cuanto mayor sea la rivalidad en un sector menor rentabilidad tendrá.

Cuando las cinco fuerzas competitivas son débiles en un sector la rentabilidad será muy alta, mientras que si éstas son muy fuertes, la rentabilidad será menor. Para evaluar la rentabilidad de un sector tenemos que estudiar una serie de factores sobre la rivalidad entre empresas. Estos factores son:

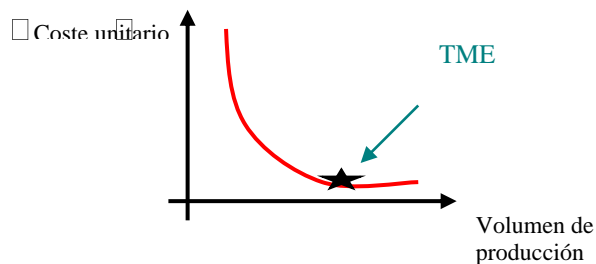
- *Número de empresas en el sector:* Si un sector tiene un gran número de competidores, la rivalidad es muy grande, por lo que la rentabilidad disminuye.
- *Competidores equilibrados:* Competidores que sean similares. Cuando los competidores sean similares la competencia aumentará, por lo que habrá más rivalidad, y por lo tanto una menor rentabilidad, mientras que si los competidores son diferentes, la rivalidad disminuye, con lo cual, aumentará la rentabilidad.
- *Crecimiento del sector:* Si un sector está en crecimiento la rivalidad entre las empresas será menor, lo que conllevará a una mayor rentabilidad. El problema está cuando el sector crece muy poquito, ya que habrá más rivalidad. En caso de que el sector decrezca, la rivalidad aumentará considerablemente.
- *Costos fijos:* La estructura de costes del sector es fundamental, ya que

si el sector en el que compito tiene un elevado nivel de costes fijos, significa que habrá que tener un alto nivel de ventas para poder cubrirlos, por lo que será necesario disminuir el precio. Esto hará que aumente la rivalidad

- *Diferenciación del producto*: Si el sector en el que no existen diferencias de producto, sino que estas diferencias se basan en la marca, la calidad,... las empresas están compitiendo por las diferencias en la relación costes – precios, por lo que la rivalidad será alta (no hay diferenciación del producto). A medida que el sector está diferenciado en producto, la rivalidad será menor.
- *Costos de cambio*: Son los costes en los que tiene que incurrir una empresa al cambiar de proveedor, luego si en un sector existen costes de cambio la rivalidad disminuirá, haciendo que aumente la rentabilidad.
- *Capacidad instalada*: En la medida en que un sector tenga capacidad para producir, la rivalidad aumenta, ya que el precio va a disminuir.
- *Competidores diversos*: Lo ideal en un mercado competitivo es conocer todos y cada uno de los detalles sobre la rivalidad
- *Barreras de salida*: Es el conjunto de situaciones que hacen que una empresa no pueda abandonar el sector en el que actúa sin incurrir en unos altos costes. Entre otros, podemos destacar como barreras de salida los siguientes factores:
 - 1) Activos fijos especializados y de larga vida: Cuando la empresa se haya en posesión de activos fijos especializados no tiene más remedio que tratar de venderlos a empresas para los que sean idóneos, lo cual se reduce a un pequeño número de posibles compradores, y en consecuencia una disminución significativa del valor de liquidación.
 - 2) Costos fijos elevados: La empresa se puede encontrar ante un conjunto de costos muy elevados que pueden hacer inviable dicho objetivo, o bien lograr un valor de liquidación muy reducido. Entre estos costos se pueden encontrar la reducción de plantillas, la cancelación de contratos con proveedores, distribuidores
 - 3) Barreras legales: Nos referimos a la existencia de disposiciones legales o actividades gubernamentales que hacen muy difícil el cierre de determinadas empresas, sobre todo si suponen una fuerte pérdida de puestos de trabajo o realizan actividades de interés público.
 - 4) Barreras psicológicas: Son las debidas a las actitudes de los propietarios y/o directivos de la empresa, que tratan de impedir el abandono de un sector y el cierre de la empresa
 - 5) Barreras de movilidad: Constituyen otro factor que influye sobre el grado de competencia de un sector. Un sector puede estar dividido en

los que se denominan **grupos estratégicos**, que pueden ser definidos como el conjunto de empresas que adoptan estrategias de empresas iguales o semejantes. Las barreras de movilidad hacen referencia a la dificultad que tiene una empresa situada en un grupo estratégico de poder cambiar a otro grupo sin incurrir en altos costes de cambio.

II) **Amenaza nuevas competidores**: La posibilidad de que una nueva empresa (competidor) decida entrar en un sector depende de un gran número de variables que provocan la existencia de las denominadas **barreras de entrada**. Con el nombre de barrera de entrada se engloban un conjunto de factores que hacen que las empresas instaladas en un sector tengan ventajas sobre posibles entrantes, es decir, que las empresas entrantes incurrirán en unos costes que harán que se sitúen en posesión de desventaja frente a las ya instaladas. Las distintas barreras de entrada son debidas a:



Economías de escala: Generalmente se aplican al ámbito de la producción, luego se habla de economías de escala cuando a medida que aumenta el volumen de producción disminuyen los costos unitarios de los productos. Se le asigna una relación decreciente entre el costo medio de producción y la cantidad producida en un determinado periodo.

Si en nuestro sector de actividad existen economías de escala, existen menos costes en las empresas del sector. Esto supone un impedimento debido a que, serán las empresas de mayor volumen quienes obtengan los costos más bajos. Esto nos hace plantearnos que:

- Entramos con un volumen elevado, para tener unos costes similares a los de las empresas ya instaladas en el sector. Esto supone un problema, puesto que al ser nuevos en el sector, difícilmente vamos a poder colocar en el mercado toda nuestra producción
- Entramos con un menor volumen y asumimos costos mayores, lo que nos hace poco competitivos en el mercado.
- Todos los sectores tiene un tamaño mínimo eficiente (TME), por lo que si una empresa se sitúa fuera de este punto, va a tener costos más

elevados.

- *Faltas de experiencia*: Supone una desventaja frente a empresas que ya operan en el sector. Ésta es una barrera fácilmente superable.
- *Diferenciación del producto*: Son las características del propio producto los que hacen que se consuma uno más que otro en aquellos casos en que ambos son similares. Cuando en un sector existen productos diferenciados los nuevos competidores van a tener una inversión mayor, por lo que tiene que arriesgar más recursos y capacidades para hacer el producto más competitivo. Sin embargo, esto no asegura el éxito, pues que los clientes suelen tener un alto grado de lealtad a las empresas ya existentes.
- *Necesidad de Capital*: Dependiendo de que recursos necesite una empresa para empezar con la actividad supondrá una barrera fácil de superar o no (Cuanto mayor sea la necesidad de capital para la creación de la empresa más difícil será la entrada en el sector).
- *Costos de cambio*: Son los costes que tengo que asumir al cambiar de proveedor. El entrar en un sector en el que hay costos de cambio va a ser un impedimento ya que la empresa tiene que atraer a clientes. Cuando esto ocurre, el nuevo competidor intenta estar en igualdad de condiciones tratando de asumir el costo de cambio del cliente, como por ejemplo con la disminución del precio.
- *Acceso a canales de distribución*: Los canales de distribución son el modo en que hacemos que el producto llegue al consumidor final. Si una empresa es nueva en un sector, puede ocurrir que las empresas existentes controlen los canales de distribución. Esto hace que su producto tenga muchos inconvenientes para llegar al mercado ya que impiden que se conozca el producto, y por tanto, no tardará mucho en salirse de él.
- *Productos patentables*: La patente evita la competencia de un producto, ya que existe exclusividad sobre el producto hasta que termine el periodo de la patente
- *Acceso favorable a las materias primas*
- *Ubicaciones favorables*
- *Subsidios o políticas gubernamentales*: Son actuaciones que provienen del gobierno y ayudan a determinadas empresas. El estado puede cerrar un sector si lo desea de muchas maneras, por ejemplo restringiendo las importaciones.

III) Poder de negociación proveedores/clientes: Es el poder de cada uno para establecer sus condiciones. Hay factores que favorecen o perjudican al poder de negociación:

- *Concentración de empresas:* Si una empresa tiene muchos proveedores/clientes donde elegir tiene mayor poder de negociación ante ellos, ya que si no aceptan sus condiciones puede cambiar fácilmente de proveedor/cliente. Cuanto más concentrado esté un sector mayor será el poder de negociación del proveedor/cliente.
- Pocos proveedores/clientes => mucho poder de negociación.
- Muchos proveedores/clientes => poco poder de negociación.
- *Productos sustitutos:* Si existen muchos productos sustitutos el proveedor tiene poco poder de negociación, ya que el cliente puede elegir comprar otro producto del mismo sector o producto sustitutivo, ya que satisface igual su función. Desde el punto de vista del cliente, cuantos más productos tiene para elegir, mayor es su poder de negociación.
- *Rentabilidad del sector:* si un sector tiene poca rentabilidad las empresas intentarán imponer sus condiciones para que esa rentabilidad negativa la padezcan también los proveedores y clientes, luego tratan de imponer al máximo sus condiciones para pasar las pérdidas a otros agentes económicos y quedarse con las mínimas posibles
- *Proporción de ventas/compras del sector:* Si un fabricante vende la mayoría de su producción a una sola empresa, adquiere poco nivel de negociación, puesto que si pierde ese cliente tendría graves problemas en su empresa. Por lo tanto, el poder de negociación lo tiene el cliente.
- *Diferenciación del producto:* En la medida en que el proveedor suministre un producto diferenciado, tendrá más poder de negociación sobre su cliente, y a medida que el producto sea más estandarizado menor será el poder de negociación de éste.



- *Amenaza de integración vertical:* La integración vertical es la posibilidad de que por ejemplo un proveedor pase a ser fabricante o un fabricante a autoabastecerse.

IV) Productos sustitutos: Hay que distinguir entre sustitutos funcionales y sustitutos no funcionales.

- *Sustitutos funcionales.* Son aquellos productos que cubren las mismas necesidades o la misma función. Tenemos que presentar cuatro factores: Si existen costes de cambio para el cliente, Relación calidad precio de los diferentes sectores, Rentabilidad de los sectores, conocer la rentabilidad de un sector supone el conocimiento de los recursos disponibles de los competidores y Propensión marginal del cliente a sustituir: si el cliente es muy fiel al producto, la propensión marginal a sustituir será baja, mientras que si tiende a cambiar será mayor.
- *Sustitutos no funcionales:* Son aquellos productos o sectores que no satisfacen la misma necesidad, pero que pueden hacer que los clientes dejen de consumir nuestro producto.

4.1.3 Análisis de los impactos externos.

Para realizar el análisis de los impactos externos se emplea el siguiente procedimiento: listar los factores del macro y microentorno que intervienen en la organización (proviene del análisis del macro y el microentorno). Se realiza mediante el análisis de las cinco fuerzas de Porter. Determinar la forma de manifestación de cada factor del macro y microentorno en relación con la organización como amenaza u oportunidad. Se le asigna un valor cero (0) si es una oportunidad y uno (1) si es una amenaza.

Evaluar el grado de impacto de la forma de manifestación de cada fuerza o factor clave sobre la organización asignándole una ponderación de: 1 punto (Impacto sin relevancia); 2 puntos (Impacto moderado); 3 puntos (Impacto crítico o muy relevante).

Evaluar el nivel de capacidad de respuesta que posee la organización para protegerse o aprovechar dicho impacto, asignándole una ponderación de: 1 punto (sin control); 2 puntos (control moderado); 3 puntos (control elevado).

Determinar la intensidad del efecto del impacto de cada forma de manifestación de los factores clave evaluados sobre la organización para lo cual se emplea la siguiente fórmula $IEI = \frac{FM + I}{C}$ donde IEI (intensidad del efecto del impacto), FM (forma de manifestación del factor externo) I (intensidad del impacto) y C (capacidad de respuesta o control sobre el impacto). Se define la hipótesis “a mayor control sobre el impacto menor intensidad en el efecto del impacto”.

Para determinar la posición estratégica externa de la organización se

emplea la fórmula $PE = \frac{\sum_{i=1}^n IEI}{n}$.

El resultado ponderado promedio es 2; por tanto, cuando $PE < 2$, la organización posee una posición estratégica externa con predominio de oportunidades y cuando $PE > 2$, la posición estratégica externa será con predominio de amenazas.

4.1.3.1 Matriz de Evaluación de los Efectos de los Impactos Externos.

Factor externo	Forma de manifestación de los factores externos	Magnitud Del Impacto	Capacidad de respuesta	Intensidad del efecto del impacto
Proviene del análisis del macro y/o microentorno	0 = Oportunidad 1 = Amenaza	Bajo = 1 Medio = 2 Crítico = 3	Sin control = 1 Medio = 2 Control elevado = 3	$IEI = \frac{FM + I}{C}$
				$PE = \frac{\sum_{i=1}^n IEI}{n}$

4.1.4 Análisis de los impactos internos

Para realizar el análisis de los impactos internos se emplea el siguiente procedimiento.

Listar la forma de manifestación de cada factor interno (proviene del análisis de los aspectos internos).

Determinar la forma de manifestación de cada factor interno de la organización como fortaleza o debilidad. Se le asigna un valor cero (0) si es una fortaleza y uno (1) si es una debilidad.

Evaluar el grado de impacto de la forma de manifestación de cada fuerza o factor interno de la organización, asignándole una ponderación de: 1 punto (Impacto sin relevancia); 2 puntos (Impacto moderado); 3 puntos (Impacto crítico o muy relevante).

Evaluar el nivel de capacidad de respuesta que posee la organización para atenuar dicho impacto, asignándole una ponderación de: 1 punto (sin control); 2 puntos (control moderado); 3 puntos (control elevado).

Determinar la intensidad del efecto del impacto de cada forma de manifestación de los factores claves evaluados sobre la organización para lo cual se emplea la siguiente fórmula $IEI = \frac{FM + I}{C}$ donde IEI (intensidad del efecto del impacto), FM (forma de manifestación del factor externo), I (intensidad del impacto) y C (capacidad de respuesta o control sobre el impacto). Se define la hipótesis “a mayor control sobre el impacto, menor intensidad en el efecto del impacto”.

Determinar la posición estratégica externa de la organización, para lo cual se

emplea la fórmula $PE = \frac{\sum_{i=1}^n IEI}{n}$.

El resultado ponderado promedio es 2; por tanto, cuando $PE < 2$, la organización posee una posición estratégica interna con predominio de fortalezas y cuando $PE > 2$, la posición estratégica interna será con predominio de debilidades. Para la automatización de dicho proceso se creó el software Diagnóstico estratégico.

4.1.4.1 Matriz de Evaluación de los Efectos de los Impactos Internos.

Factor interno	Forma de manifestación de los factores internos	Magnitud Del Impacto	Capacidad de respuesta	Intensidad del efecto del impacto
Proviene del análisis interno de la organización	0 = Fortaleza 1 = Debilidad	Bajo = 1 Medio = 2 Crítico = 3	Sin control = 1 Medio = 2 Control Elevado = 3	$IEI = \frac{FM + I}{C}$
				$PE = \frac{\sum_{i=1}^n IEI}{n}$

4.1.5 Diamante De Porter.

De acuerdo con la teoría lanzada por Michael Porter en 1979, hay 5 fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una compañía. Cuatro fuerzas– el poder de negociación de los consumidores, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de los nuevos actores y la amenaza de los productos sustitutos– se combinan con otras variables para crear una quinta fuerza, el nivel de competencia en una industria. Cada una de estas fuerzas tiene algunos determinantes.

Aquí podemos ver un esquema del análisis de las 5 fuerzas:

- **El poder de negociación de los consumidores.**
 - Cuota de concentración del comprador vs. concentración de la empresa.
 - Apalancamiento de la negociación.
 - Volumen del comprador.
 - Costo de cambio del comprador vs. costo de cambio de la compañía.
 - Disponibilidad de información del comprador.
 - Habilidad para integrarse verticalmente.
 - Disponibilidad de productos sustitutos existentes.
 - Sensibilidad del comprador al precio.
 - Precio total de la compra.

- **El poder de negociación de los proveedores.**
 - Costo relativo de cambio del proveedor vs. Costo de cambio de la compañía.
 - Grado de diferenciación de los suministros.
 - Existencia de suministros sustitutivos.
 - Concentración de proveedores vs. Ratio de concentración de la firma.
 - Amenaza de concentración de proveedores en relación con integración vertical de las compañías.
 - Costo de los suministros en relación a precio de venta del producto.
 - Importancia del volumen para el proveedor.
- **Amenaza de nuevos competidores.**
 - Existencia de barreras de entrada.
 - Economías de escala.
 - Diferencias de producto en propiedad.
 - Valor de la marca.
 - Costos de cambio.
 - Requerimientos de capital.
 - Acceso a la distribución.
 - Ventajas absolutas en costo.
 - Ventajas en la curva de aprendizaje.
 - Represalias esperadas.
 - Políticas gubernamentales.
- **La amenaza de productos sustitutivos.**
 - Propensión del comprador a sustituir.
 - Precios relativos de los productos sustitutivos.
 - Costo de cambio del comprador.
 - Nivel percibido de diferenciación de producto.
- **Intensidad de la rivalidad de los competidores.**
 - Poder de los compradores.
 - Poder de los proveedores.
 - Amenaza de nuevos competidores.
 - Amenaza de productos sustitutivos.
 - Crecimiento industrial.
 - Sobrecapacidad industrial.
 - Barreras de salida.
 - Diversidad de competidores.
 - Complejidad de la información y asimetría.
 - Valor de la marca.
 - Cuota de costo fijo por valor añadido.
 - Estudie el ambiente externo en especial el ambiente industrial
 - Detecte una industria con alto potencial para los rendimientos superiores al promedio

- Identifique la estrategia que requiere la industria atractiva para obtener RSP (rendimientos superiores al promedio)
- Desarrolle o adquiera los activos y habilidades necesarios para poner en practica la estrategia
- Aproveche las fortalezas de la empresa

El análisis de las 5 fuerzas sólo es parte del plan de sistema estratégico completo de Porter. Los otros elementos son: grupos estratégicos, la cadena de valor, las estrategias genéricas de liderazgo en costos, diferenciación, orientación y las estrategias genéricas de posicionamiento de marketing de posiciones de mercado basadas en el valor, las necesidades y la accesibilidad.

4.1.6 Planificación Y Análisis Estratégico.

Podemos definir la **planificación estratégica** como el análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la empresa (de los puntos fuertes y débiles de la empresa frente al entorno) y de la selección de un compromiso estratégico entre estos dos elementos que mejor satisfaga las aspiraciones de los directivos en relación con la empresa.

La planificación estratégica aborda solo parte del problema estratégico, luego hay algunas partes que no se están considerando (hablamos de las **deficiencias**).

Ansoff y **Hayes** resumen las deficiencias de la planificación estratégica en tres puntos:

- 1º En el análisis del entorno no considera variables psico-socio-políticas, sino que se centra en variables económicas y tecnológicas.
- 2º La planificación estratégica enfoca su atención en la relación empresa entorno. Al enfocar su atención en este sentido considera la configuración interna de la organización como algo constante, es decir, que hace balance de las fortalezas y debilidades, fortaleciendo las primeras y reduciendo al mínimo las últimas, sin hacer ningún cambio interno para lograrlo.
- 3º Se centra en la fase de formulación de la estrategia, obviando la parte de implementación y control de la misma. Su carácter de deficiencia se debe a que la base de la planificación estratégica descansa en la creencia de que una estrategia bien diseñada va a tener éxito, y esto no es así, pues hay que tener en cuenta otros factores como es el de su ejecución. (Una

empresa puede tener una estrategia muy bien diseñada y sin embargo no ser adecuada a determinadas características del entorno).

Como solución a todos estos problemas surge la **dirección estratégica**, la cual cubre todas las deficiencias de la planificación estratégica, es más, podemos decir que esta última es una parte de la dirección estratégica.

La **dirección estratégica** es un proceso que está articulado en dos grandes fases interrelacionadas:

1º **Formulación de la estrategia:** Se centra cien por cien en la planificación, y además cubre las deficiencias de ésta. Permite definir que estrategia (conjunto de acciones que la empresa debe llevar a cabo para alcanzar sus objetivos) vamos a seguir.

La estrategia que va a guiar el comportamiento y la actividad de la empresa en un futuro es el resultado de la conjugación de tres elementos:

- Capacidades internas (puntos fuertes y débiles)
- Análisis del entorno
- Misión de la compañía y aspiraciones de la dirección.

2º **Implementación y control:** La puesta en práctica de la estrategia elegida es el objetivo de esta fase. Para ello es necesario diseñar las líneas de acción y plantearlas en los distintos planes estratégicos, tácticos, programas y presupuestos.

Después de esto es necesario evaluar las estrategias, es decir, controlarlas, puesto que puede que la estrategia, aún siendo correcta, llegue en un momento en que empieza a desviarse debido a las turbulencias del entorno.

Una de las características que toda estrategia debe cumplir es la flexibilidad frente a los cambios del mercado.

5. METODOLOGÍA

Tipo de estudio:

Se realizó un estudio de caso relacionado con formulación de planes estratégicos, ya que se hizo un seguimiento a la entidad Comfacauca IPS, donde se midieron variables externas como tecnológicas, económicas, políticas, socioculturales, sociales, ambientales, las relacionadas con el diamante de Porter competidores potenciales, poderes del proveedor y del comprador y productos sustitutos; las relacionadas con la matriz competitiva: calidad, servicio, infraestructura, ubicación y tecnología; así como variables internas como: estructura organizacional, objetivos de la empresa, participación, seguridad laboral y motivación.

Todas estas variables se tuvieron en cuenta de manera conjunta para esbozar unos resultados objetivos y pertinentes.

Línea de Investigación:

Formulación y ejecución de planes estratégicos.

Muestra y unidad de análisis.

Muestra: IPS Comfacauca y una muestra representativa de usuarios quienes corresponden a las entidades de Emssanar, Cosmitet y Lider Salud.

Unidad de Análisis: Interacción con clientes internos y externos de la Institución.

Instrumentos

Fuentes primarias: Aplicación de encuestas a clientes internos y externos pertenecientes a la Institución, análisis de los entornos, matriz competitiva, diamante de porter, matriz de portafolio de negocios, DOFA, entre otras.

Fuentes secundarias:
Referencias Bibliográficas.

Procesamiento de datos

El procesamiento de datos se realizó con el paquete de Microsoft Excel.

Aspectos éticos

Se dio a conocer a la población que participó en la Investigación y a las directivas de Comfacauca IPS los objetivos del estudio, la metodología a utilizar y la entrega de los resultados obtenidos. Así como el respectivo formato de encuesta.

5.1 DISEÑO METODOLÓGICO.

DISEÑO, PRUEBA Y AJUSTE DE LOS INSTRUMENTOS

- Se diseñó y aplicó una encuesta estructurada referente al clima organizacional para los clientes internos y a las variables de calidad, servicio, infraestructura, ubicación y tecnología a una muestra representativa de usuarios, con su posterior modificación.

6. PLATAFORMA ESTRATEGICA

6.1 VISION

La IPS Comfacauca será líder en la prestación de servicios de salud en el Departamento del Cauca, por la calidad, calidez, y la alta tecnología puestas al servicio de la salud de sus clientes.

6.2 MISION

Somos una institución prestadora de servicios de salud, de carácter privado sin ánimo de lucro, que fomenta la calidad de vida de nuestros usuarios ofreciendo servicios de promoción, prevención y recuperación de la salud de la más alta calidad; contando para ello con personal altamente calificado y humanizado, comprometido plenamente con sus objetivos sociales, y recursos tecnológicos adecuados a las necesidades de salud.

6.3 VALORES

- **CALIDEZ:** Además de garantizar la calida técnica en la ejecución de sus labores, cada empleado de la IPS Comfacauca pondrá en ellas toda su calidad humana
- **EFICIENCIA:** La IPS Comfacauca colocará a disposición de los usuarios sus recursos, utilizándolos racionalmente en cumplimiento de las metas y objetivos propuestos
- **EFICACIA:** La IPS Comfacauca cuantificará y materializará las metas globales de la empresa, mediando su productividad e impacto en el nivel de salud de sus usuarios.
- **COMPROMISO:** La IPS Comfacauca y todos sus empleados cumplirán sus deberes para con la empresa, basados en la confianza mutua como a la buena labor como el autocontrol, la objetividad y el nivel de reserva y confidencialidad que merecen los usuarios de sus servicios.
- **CUMPLIMIENTO:** La IPS Comfacauca garantizará la realización de actividades oportunas con el propósito de prestar un servicio óptimo al usuario y generar altos niveles de satisfacción en ele mismo, siguiendo las normas y procedimientos adoptados para el aseguramiento de la calidad.

6.4 OBJETIVO

Fortalecer la familia sana como núcleo fundamental de la sociedad.

7. DIAGNOSTICO EXTERNO

El diagnóstico externo de la IPS de Comfacauca se nutre de tres tipos de análisis:

1. Análisis de las variables externas, teniendo en cuenta las variables de los entornos económico, social, sociocultural, político, ambiental y tecnológico.
2. Análisis del diamante de Porter con las cinco fuerzas de la industria: La rivalidad con los competidores, la amenaza de los productos sustitutos, la amenaza de los nuevos competidores, el poder de los clientes y el poder de negociación de los proveedores.
3. El análisis de la competencia.

7.1 ANALISIS DE LAS VARIABLES EXTERNAS.

Considerando que los factores del medio externo interfieren de manera directa en la empresa, definiendo las características de su actividad económica y las condiciones básicas de la prestación de sus servicios en un ambiente social y cultural determinado dentro de la IPS de Comfacauca se puede determinar que su actividad económica se direcciona hacia el sector tres, sector de servicios de salud, los cuales están determinados y regidos por el decreto 1750 del 26 de junio del 2003, la resolución 445, la ley 100 de 1993, la constitución y otras normas accesorias referidas al manejo de la seguridad social en salud supervisadas por organismos de control tales como :la superintendencia de salud, el ministerio del medio ambiente y el ministerio de protección social, entre otros.

En este sentido, a continuación se expondrán, de manera específica, cada una de las variables claves para la determinación del diagnóstico externo, en el cual se inscriben las entidades prestadoras de servicios de salud y por ende Comfacauca IPS. Estas variables obedecen, específicamente a cinco sectores: económico, social, sociocultural, político, ambiental y tecnológico.

La escala de calificación es la siguiente:

1. muy negativo
2. Negativo
3. Neutro
4. Positivo
5. Muy Positivo

Las convenciones utilizadas obedecen a dos colores. Las líneas continua roja indica la situación actual y la línea discontinua obscura proyecta la situación futura.

VARIABLES ECONOMICAS

VARIABLES	ESTADO				
	1	2	3	4	5
Crecimiento económico					
Disposición de crédito					
Poder adquisitivo					
Propensión al consumo					
Tasas de interés					
Tasas de inflación					
Tasas de devaluación					
Tendencia del PIB					
Impuestos					
Grupos económicos					
Apertura					

7.1.1 Variables Económicas.

Las condiciones económicas son esenciales en las determinaciones de inversión de los agentes económicos de los cooperantes y en la vinculación del cliente interno y externo a la IPS de Comfacauca, así como en los procesos internos y en los servicios ofrecidos a la población de manera subyacente. En primer lugar, y haciendo alusión al crecimiento económico el Incremento del producto nacional (sin que implique necesariamente mejoría en el nivel de vida de la población) se expresa en la expansión del empleo, capital, volumen comercial y consumo en la economía nacional.

En este sentido, el crecimiento económico es favorable para la I.P.S, ya que ofrece la posibilidad de obtener mayor cobertura y aumento en la capacidad de ingresos obtenidos por la prestación de servicios, así mismo la creación de nuevos empleos, aportando al desarrollo de la región.

Respecto a la disposición de créditos que corresponde al hecho de hacer efectivo un empréstito es favorable si la empresa desea expandir su campo de acción. Para mejorar sus servicios e infraestructura actual.

Concebido el poder adquisitivo como la capacidad de compra de bienes y servicios que tienen los individuos a través de los sueldos y salarios que perciben los usuarios tendrán mayor capacidad de adquirir servicios y mayor capacidad de inversión y disponibilidad de ingresos.

Bajo la perspectiva de la propensión al consumo como la parte de un ingreso disponible que se presume se desea dedicar a la utilización de bienes y servicios para nuestra satisfacción y la de otros, es factible obtener mayor utilidad, ingresos fijos y un posicionamiento en el mercado por los servicios prestados.

Respecto a la tasa de interés concebida como el Precio de la remuneración de un capital prestado o recibido en préstamo es una variable neutra ya que no afecta en forma directa a la empresa.

Sin embargo, las tasas de inflación consideradas como el indicador del crecimiento sostenido de los precios de los bienes y servicios expresados en porcentaje con relación a un periodo de tiempo se concibe que al aumentar la inflación el poder adquisitivo disminuye, pues la emisión de dinero no tiene valor, y se produce la falta de adecuación entre la oferta y demanda, creando aumento en los precios y por ende disminución del consumo.

Las tasas de devaluación por su parte identificadas como la pérdida de valor de una moneda a otra, fijar un precio más alto al oro genera un aumento en la capacidad de compra de productos y de nueva tecnología. De igual manera, la devaluación, por un lado, protege la industria y el consumo nacional, lo cual genera empleo y por otro lado su excesivo crecimiento en términos reales puede conducir al estancamiento del país por la dificultad de importar bienes de capital.

La tendencia del PIB o del Valor total de la producción corriente de bienes y servicios finales dentro del territorio nacional durante un cierto período de tiempo, dividido por el valor de la población total es favorable pues ayuda a la calidad de vida siempre y cuando sea equitativo y sí no crea desigualdad e insatisfacción, las cuales se devuelven en contra de las instituciones en forma de inestabilidad política y económica.

Los impuestos o pagos obligatorios de dinero que exige el estado a los individuos o empresas que no están sujetos a contraprestación directa, con el fin de financiar los gastos propios de la administración del Estado y la provisión de Bienes y servicios de carácter público, tales como administración de justicia, gastos de defensa, subsidios y muchos otros constituye una variable negativa para la empresa pues le obliga a pagar por sus servicios al gobierno.

Los grupos económicos o las asociaciones de intermediarios de distinto tipo, con reconocimiento legal que se comprometen a seguir políticas comunes y a responder conjuntamente de sus pérdidas pueden actuar, de manera conjunta, ofreciendo capacidad de inversión a las empresas.

Finalmente, la apertura identificada como un proceso dinámico de modernización para lograr una mayor eficiencia en la producción que a su vez permita producir y exportar a menor costo, ser competitivos en los mercados internacionales hace más rica la economía y así genera más empleos. De igual manera, moderniza la institución y a los demás sectores en sus procesos productivos y llega al consumidor local con productos de buena calidad, cuyos precios se asemejan a los del mercado internacional, promoviendo también la tecnología.

VARIABLES SOCIALES

VARIABLES	ESTADO				
	1	2	3	4	5
Tasa de crecimiento demográfico					
Seguridad social					
Ingreso per cápita					
Ingreso disponible promedio					
Actitud hacia las empresas					
Actitud hacia el gobierno					
Ética frente a los productos					
Hábitos de compra					
Nivel educativo					
Actitud hacia la calidad					
Actitud hacia el servicio					
Lo laboral					

7. 1.2 Variables Sociales.

En general, teniendo en cuenta las variables enmarcadas en el contexto social, la gran parte de ellas puntúan en un estado favorable que posibilita la permanencia y desarrollo de las empresas prestadoras de servicios de salud.

En este sentido, la tasa de crecimiento demográfico es, en realidad un factor de tipo económico que influyen en la productividad y competitividad de la empresa. En Colombia, el crecimiento demográfico es expansivo y por tanto asegura, en cierta medida, la utilización de los servicios de salud, los cuales se establecen gracias a los mecanismos de seguridad social.

La seguridad social por su parte, en nuestro país se normatizó por la ley 100 de 1993. Esta reforma constituye sin dudas la iniciativa social más importante en los últimos 50 años y su implementación ha traído consigo profundas transformaciones en la estructura de nuestra sociedad, promoviendo la eficiencia de las entidades prestadoras de salud y rescatando la libertad de escogencia por parte de los trabajadores. La reforma en salud elimina igualmente el monopolio estatal, permitiendo la entrada del sector privado a prestar servicios, y se amplía la cobertura al grupo familiar. Finalmente, el fondo de solidaridad en salud permitió otorgar subsidios a los afiliados de menores ingresos bajo el parámetro de la universalización.

No debe olvidarse nunca que una empresa no puede subsistir sin clientes, por lo que ha de valorarse justamente el ingreso per cápita de los colombianos, el ingreso disponible promedio y el poder adquisitivo de los clientes potenciales en salud en los regímenes subsidiado y contributivo. Sin embargo, es importante ponderar detenidamente este aspecto y tener en cuenta factores, tales como:

- ✓ La procedencia de los ingresos futuros de los clientes
- ✓ Sí los ingresos de la población son, en general, elevados, esto permitirá establecer un nivel superior en precio y en calidad de los bienes y servicios, así como prever un margen de rentabilidad. Sí los ingresos son bajos, las provisiones serán de signo contrario.
- ✓ Medición del poder adquisitivo.

En general, los ingresos disponibles son aceptables y ejercen una gran influencia sobre las empresas de salud.

La visión y la actitud positiva hacia las empresas en Colombia han generado la creación de nuevas empresas privadas en el sector de la salud que, según Rodrigo Varela (docente de la universidad ICESI) se mezcla con el espíritu empresarial de muchos colombianos. Esta visión positiva se fundamenta, en cierta medida, en un sentido cada vez más ético y profesional de los bienes, productos y servicios de las actuales empresas competitivas en Colombia que, a su vez, ha despertado una actitud más positiva hacia la calidad y hacia el servicio.

Los hábitos de compra se interlazan también con las motivaciones de compra o, en nuestro caso, de acceso a un bien o servicio. Al respecto los clientes colombianos se mueven en una esfera de emulación, imitación, ahorro, beneficio y saber.

Finalmente, el alto nivel educativo de la población ha permitido un nivel de exigencia frente a lo que se compra o a lo que se accede en relación a los hábitos de adquisición de bienes y servicios cada vez más asequibles y acordes a lo personal, profesional y laboral.

VARIABLES SOCIOCULTURALES

VARIABLES	ESTADO				
	1	2	3	4	5
Cambios en el estilo de vida					•••••
Ligas de consumidores					•••••
Distribución de ingresos				•••••	•••••
Actitud hacia el trabajo				•••••	•••••
Actitud hacia la calidad y el servicio				•••••	•••••
Actitud hacia la familia				•••••	•••••
Actitud hacia la calidad de vida				•••••	•••••
Los sindicatos				•••••	•••••
Actitud hacia el cambio			•••••	•••••	•••••

7.1.3 Variables Socioculturales.

La mayoría de las variables socioculturales son equiparables a las de tipo social ya que comparten algunas directrices comunes.

En este sentido, los cambios en el estilo de vida de los colombianos ha sido uno de los factores más favorables que han permitido el acceso a los servicios de salud como la cultura de la promoción y la prevención, enmarcada en la actitud hacia la calidad de vida dentro de los parámetros de la exigencia y del mejoramiento continuo.

Así mismo, el contexto laboral de innovación y consideración del trabajador o del cliente interno como único recurso sostenible ha permitido la creación de ligas de consumidores y sindicatos que buscan el beneficio integral del trabajador en las esferas cognoscitivas, físicas, emocionales y sociales, reconociendo su estado de salud y de seguridad industrial como ejes de acción y desarrollo.

Finalmente, en este orden de ideas, se vislumbra una actitud positiva hacia la familia, reconociendo la necesidad de su bienestar y protección en todos los aspectos, entre los cuales prevalece la salud. Sin embargo, la actitud hacia el cambio es un factor de neutralidad frente a las empresas prestadoras de servicios de salud, ya que éste no se ha internalizado todavía en sinergia con la posibilidad sino como una fuente de caos y estrés.

De igual forma, aunque muchas empresas de salud se enaltecen de ser flexibles al cambio y a las necesidades del contexto globalizado en el que interactúan, muchas se han quedado en el papel y no han asumido un reto de mejoramiento continuo.

VARIABLES POLITICAS

VARIABLES	ESTADO				
	1	2	3	4	5
Estabilidad política				••••	
Estabilidad del gobierno			••••		
Cambios y leyes tributarias			••••		
Número y gravedad de protestas			••••		
Subsidios gubernamentales			••••		
Legislación antimonopolio			••••		
Mercado laboral			••••		
El terrorismo			••••		
Regulación política de precios			••••		

7.1.4 Variables Políticas.

La **estabilidad política** colombiana depende de la capacidad del Estado en proveer seguridad, en apoyar el desarrollo económico, en facilitar una distribución equitativa del ingreso y la riqueza, y en retomar la confianza del ciudadano corriente.

La Reunión Cumbre de Miami de Jefes de Estado, en 1994, incluyó como puntos clave de estabilidad política el desarrollo sostenible, comercio libre, la educación, la democratización, la creación de la sociedad civil y la protección de los derechos humanos, de igual manera dicha cumbre determinó a éstos entre los factores que influyen la estabilidad y futura salud de una región.

La estabilidad política, por lo tanto, es un factor que interfiere fuertemente en la creación de IPS y empresas de salud, pues de ésta dependen en gran manera la estabilidad administrativa, la probabilidad de inversión de capital propio y extranjero, y la capacidad para adquirir y ofrecer servicios.

La **estabilidad De Gobierno**, fuertemente relacionada con la estabilidad política, en los últimos años en nuestro país se ha visto avasallado por delitos atroces, secuestro de líderes políticos, crímenes de lesa humanidad, entre otros, limitando así, el crecimiento económico, afectando de manera directa la inversión y en la creación de empresas.

Desde otra mirada, La O.M.S ha definido la salud como un equilibrio físico, mental y emocional donde intervienen agentes internos inherentes a la propia persona, y agentes externos que influyen de igual manera la salud, relacionando pues, dicha definición se observa una necesidad apremiante de las necesidades en salud física, mental y emocional causa de la situación política y social a la que están sujetos sus habitantes.

Respecto a **Los Cambios Y Leyes Tributarias** se expone¹ que las leyes tributarias que rigen los países de América Latina se caracterizan por un modelo lineal de procesos sustantivos, con un enfoque implícito de una relación entre “adversarios”, La preocupación se desplaza hacia la evasión y elusión de impuestos.

Contribuyente Declaración Fiscalización Cobranzas Reclamación

Este modelo resulta cada vez más limitado ya que los sistemas tributarios son altamente vulnerables a la elusión debido a características presentes como son:

- hostilidad ante los impuestos por parte de poderosos grupos de la sociedad.

¹ Conferencia “Tendencias y redefiniciones de la administración tributaria en una economía globalizada” 2006.

- Comportamientos colectivos heterogéneos en los que se presentan prácticas interpretativas de carácter elusivo.
- Las prácticas de administración tributaria derivadas del modelo lineal no permiten una respuesta adecuada a la inmensa complejidad de la dinámica del sistema tributario actual por lo que es frecuente encontrar desencanto y fracaso de las reglas del juego por parte de los inversionistas anteriores por baja productividad, incentivos perversos, altos costos de transacción y alta evasión y elusión.

Por otra parte, siendo nuestro país altamente controvertido y con graves problemas sociales el **Número Y Gravedad De Protestas es** alto planteándose² un número anual de protestas de 302, un promedio de casi una por día. A través del tiempo, en nuestro país, tienden a sobresalir protestas por demandas materiales referidas al mundo laboral, como las peticiones salariales, en el mundo campesino los reclamos por la tierra; los pobladores urbanos demandaban servicios públicos domiciliarios, principalmente agua y energía. A partir de los ochenta, aparecen peticiones más políticas y culturales, sobre todo referidas a derechos humanos. Y ya para los noventa y comienzos de 2000, el tema de los derechos humanos es el que marca la protesta social en Colombia.

El Historiador Mauricio Archiva plantea “Tenemos mayores indicadores de violencia y la iniquidad está lejos de disminuirse. En cambio, aumentó la brecha de la pobreza, el indicador de indigencia, el desempleo, sin embargo, y no obstante de la grave problemática nacional que interfiere de forma negativa, se ha visto que revolucionariamente en el país la creación de nuevas empresas e inversión en áreas como la salud para nuestro caso.

Un subsidio es un elemento para regular el mercado y lograr una mayor cobertura en atención y gestión social. En Colombia existen **subsidios gubernamentales** en salud, vivienda, agroindustria, desempleo, entre otros. En salud, Los subsidios se ven reflejados desde la ley 100 a partir de los regimenes SISBEN y Subsidiado a través de los cuales se ha ampliado las necesidades de cobertura y demanda logrando redireccionar los fondos y las barreras de mercado que facilitan la prestación de servicios de salud, por parte de empresas privados dirigidos a población con alta capacidad de pago y poder adquisitivo y servicios subsidiados dirigidos a población con menor capacidad de pago.

La legislación antimonopolio resumida en el código de comercio establece parámetros para evitar y prevenir la formación de monopolios desde diferentes puntos de vista. La salud, la educación, el saneamiento básico y la infraestructura son consideradas básicas y primordiales, por lo tanto el estado debe garantizar la

² Historiador Mauricio Archiva en su libro Ires y venires de la acción social. 2006

prestación y el acceso a dichos servicios; la creación de empresas de salud se ven favorecidas por leyes antimonopolio que protegen a pequeños y medianos productores, permitiendo la competencia en igualdad de condiciones mediante la regulación de precios, ejemplo de esto es la ley 100 mediante la cual se ha pretendido ampliar la cobertura en servicios de salud a través de la empresa privada.

El Mercado Laboral colombiano constituido por unos 14 millones de personas quienes por sectores de actividad económica se distribuyen 46% en el sector servicios, 24% en el sector industrial y 30% en el sector agropecuario, muestra como desde la creación de empresas de prestación de servicios se generan amplias oportunidades de empleo, no obstante de la problemática nacional de desempleo.

El terrorismo, desde el punto de vista de la creación y crecimiento empresarial forma parte de altas barreras de entrada que limitan la inversión de capital nacional y extranjero, creando resistencia en el mercado debido a la falta de capital. En cuanto a salud la **Regulación Política De Precios** se ve enmarcada desde la ley 100 a través de cuotas moderadoras para la prestación de servicios; mejores oportunidades de mercado para diferentes servicios y el subsidio a la demanda. Por otra parte Colombia es uno de los países con menores precios por unidad vendida de medicamentos, lo que facilita el acceso de los usuarios, sin embargo se cuestiona la adopción de tratados internacionales que lesionan directamente aspectos como patentes, propiedad intelectual, política farmacéutica nacional como también posibles efectos sobre la regulación de las profesiones³,

³ Este dato procede de un estudio de FEDESARROLLO. 2004.

VARIABLES AMBIENTALES

VARIABLES	ESTADO				
	1	2	3	4	5
Leyes sobre protección ambiental					
Actitud hacia lo ambiental de las empresas					
Actitud hacia lo ambiental de las personas					
La deforestación					
La biodiversidad					
Propuestas alternativas					
Calidad del agua					
Calidad de la tierra					
Calidad del aire					
Manejo de desechos sólidos					
Colaboración gobierno - ambiental					
Grupos ecologistas ambientales					
Inversión en lo ambiental					

7.1.5 Variables Ambientales.

La normatividad ambiental es el conjunto de objetivos, principios, criterios y orientaciones generales para la protección del medio ambiente de una sociedad particular.

En Colombia la normatividad ambiental ha tenido un importante desarrollo en las últimas tres décadas, en especial, a partir de la Convención de Estocolmo de 1972, cuyos principios se acogieron en el Código de recursos naturales renovables y de protección al medio ambiente (Decreto Ley 2811 de 1974). Éste se constituyó en uno de los primeros esfuerzos en Iberoamérica para expedir una normatividad integral sobre el medio ambiente.

Luego, en 1991, como fruto de la nueva Constitución Política colombiana, se redimensionó la protección medio ambiental, elevándola a la categoría de derecho colectivo y dotándola de mecanismos de protección por parte de los ciudadanos, en particular, a través de las acciones populares o de grupo y, excepcionalmente, del uso de las acciones de tutela y de cumplimiento.

Sin embargo, apenas se está implementando en Colombia. Para las empresas de salud representa un alto costo la capacitación del personal en el manejo de insumos médicos, hacia el medio ambiente falta cultura de la organización de los desechos.

En cuanto hacia lo ambiental de las empresas, la importancia radica en la planificación desarrollo y seguimiento de la gestión sectorial, aplicables al desarrollo de proyectos, obras o actividades. Las empresas de salud deben proyectarse al trabajo y a su entorno social y no solo consolidarse como grupo de carácter productivo

La gestión ambiental es un proceso que está orientado a resolver, mitigar y/o prevenir los problemas de carácter ambiental, con el propósito de lograr un desarrollo sostenible, entendido éste como aquel que le permite al hombre el desenvolvimiento de sus potencialidades y su patrimonio biofísico y cultural y, garantizando su permanencia en el tiempo y en el espacio. Incrementándose la política hacia lo ambiental en las empresas de salud de carácter privado y público.

La deforestación, explotación inadecuada de recursos ambientales. Una de las causantes es la demanda de madera por parte de ciertos países que permite a las naciones endeudadas del tercer mundo obtener dinero fácil: La otra es la transformación de los bosques en superficies dedicadas a la agricultura y ganadería. El primer motivo es rentable para quienes lo practican, pero el segundo no; los suelos del ecosistema tropical contienen un alto porcentaje de hierro y

aluminio. Al exponerse a la acción del sol y el aire se endurece, y la poca tierra fértil que le queda es arrasada por las lluvias.

Pero todas estas advertencias no han servido para detener los embates contra los bosques. La deforestación creciente no solo elimina la polinización natural, también aumenta los niveles de CO₂ que trae consigo destrucción de la capa de ozono e incremento de problemas de salud, como enfermedades respiratorias, alérgicas y efectos de toxicidad.

Las selvas tropicales de la tierra, localizadas en su mayoría en América del Sur y Central y el Sudeste asiático, sufren a diario la tala indiscriminada de sus árboles muchos de ellos centenarios. Cada minuto que pasa queda arrasada una superficie de selva equivalente a la de un campo de fútbol.

Aunque solo ocupan el 14% de la superficie terrestre las selvas contienen el 60% de las especies animales y vegetales vivas del planeta. Muchos recursos que podrían ser utilizados por el hombre sin dañar el equilibrio ecológico: desde vegetales que sirven de alimento hasta componentes químicos útiles en los más variados campos de la medicina y la industria.

La diversidad biológica se define como la variabilidad de organismos vivos de cualquier fuente, incluidos los ecosistemas terrestres y marinos y otros ecosistemas acuáticos y los complejos ecológicos de los que forman parte; comprende la diversidad dentro de cada especie, entre las especies y de los ecosistemas.

Colombia es el segundo país más rico en especies del mundo, después de Brasil, el cual posee más especies, en una superficie siete veces mayor. En promedio, una de cada diez especies de fauna y flora del mundo, habita en Colombia. Por lo anterior la salud cuenta con gran cantidad de recursos que le ha permitido ampliar sus productos, producción de medicamentos y alternativas en salud, por diversificación de ecosistemas, que le permiten un mayor auge en promoción y prevención.

Sin embargo la calidad del agua es deficiente, acarreado problemas de salud y disminuyendo así la esperanza de vida

Las propuestas alternativas han permitido al paciente considerar nuevas posibilidades de tratamiento; además de surgir nuevas tiendas homeópatas y carácter naturista, incrementando la competencia.

De ahí la importancia de concienciar a Nivel Nacional para el manejo de recursos de manera sustentable, y no esperar que el gobierno a través de leyes obligue a

las empresas el adecuado manejo de los recursos. Debe continuar la inversión hacia lo ambiental.

VARIABLES TECNOLOGICAS

VARIABLES	ESTADO				
	1	2	3	4	5
Ritmo acelerado de los cambios tecnológicos					
Innovación					
Variables de investigación y desarrollo					
Control sobre los cambios tecnológicos					
Capacitación a nuevas tecnologías					
Actitud hacia al cambio					
Regulación de precios					

7.1.6 Variables Tecnológicas.

La tasa de crecimiento de la economía se ve afectada por el número de nuevas tecnologías que se descubren diariamente y que por ende salen al mercado produciendo un desequilibrio en cuanto a vanguardia tecnológica. Toda tecnología trae consecuencias a largo plazo, no siempre predecibles, es por eso que muchos de los productos que ahora son comunes no existían hace treinta años. El intervalo entre el surgimiento de nuevas ideas y su implantación efectiva, se reduce con rapidez, y el lapso entre la introducción y la producción se acorta.

En la actualidad, los científicos trabajan en una cantidad impresionante de nuevas tecnologías que revolucionaran nuestros productos y proceso de producción. El desafío no solo es técnico sino también comercial es por eso que la empresa debe estar en constante adaptación al cambio. En si; eso es importante para la empresa pues la obliga ha estar actualizada y preparada al cambio.

La investigación en este caso produce en la empresa un desarrollo y un ambiente competitivo pues consorcios y compañías independientes orientan la investigación a lograr hitos de importancia. Aquellos que a largo o mediano plazo ayudan al país a obtener nueva tecnología, que al implementarse ayudan a la eficacia y eficiencia de los procesos y procedimientos.

En virtud que los productos se vuelven cada vez más complejos, el público necesita confiar en su seguridad, en consecuencia las oficinas deben ampliar su poder para investigar y prohibir los productos potencialmente inseguros, los mercadólogos deben tener en cuenta estos controles al proponer, desarrollar y lanzar nuevos productos. En este caso las empresas deben estar preparadas a detectar dichos productos en el que costo-beneficio no seria el mejor y la inversión no se vería reflejada en el desarrollo de la empresa.

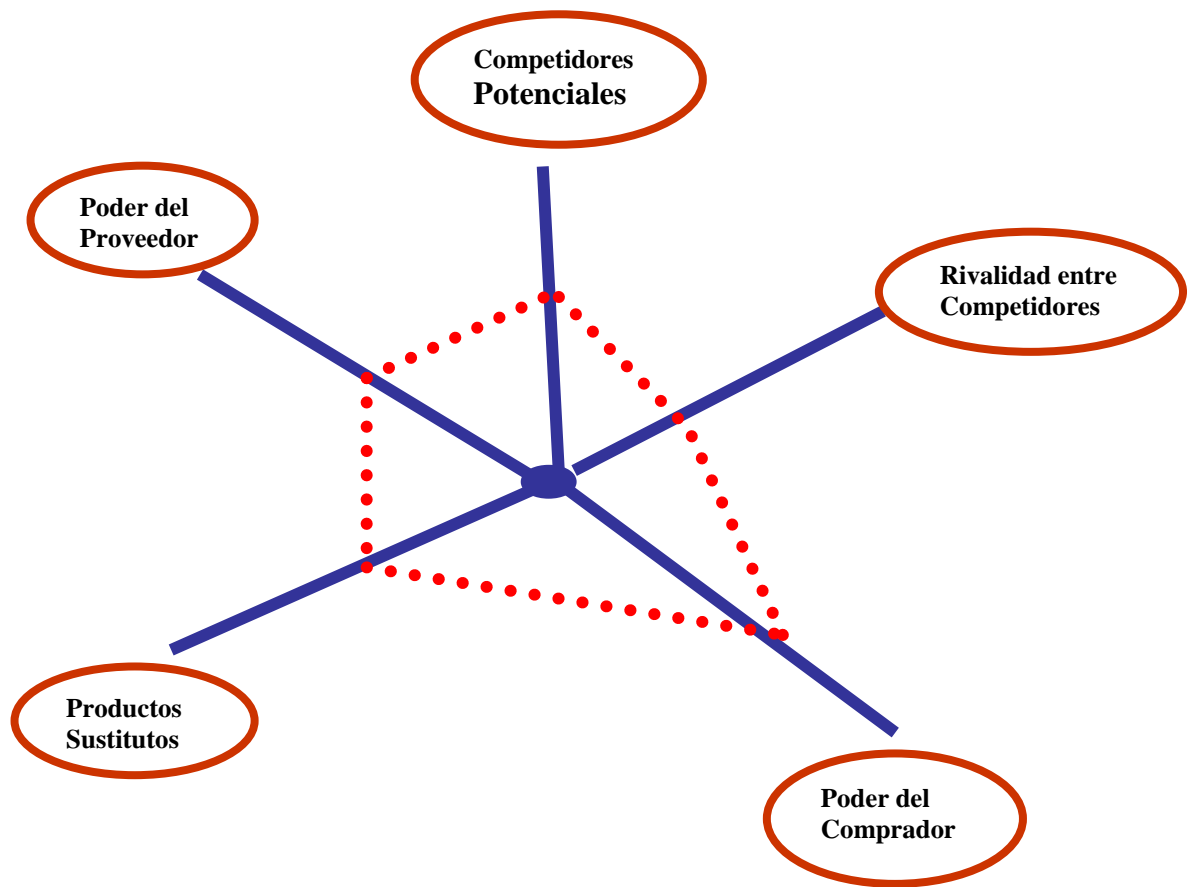
Los cambios tecnológicos son cuestionados por quienes ven ellos una amenaza contra la naturaleza, privacidad, sencillez y aun contra la raza humana, es por eso que deben ir dirigidos hacia la necesidad del cliente y la satisfacción del mismo.

El entorno competitivo es uno de los factores determinantes para la evolución de cualquier organización en el mundo actual; las empresas de hoy en día se preocupan mas por mantenerse dentro del entorno de competitividad que se ha dado gracias a los procesos de globalización, mas que a pertenecer simplemente a un sector de producción mínimo en el que las opciones de cambio y de sostenimiento no se den a largo plazo.

7.1.7 Cuadro Resumen de Variables Externas

VARIABLES		1	2	3	4	5
ECONOMICAS	P	0	1	3	7	0
	F	1	2	2	6	0
SOCIALES	P	0	0	4	6	2
	F	0	0	4	7	1
SOCIOCULTURALES	P	0	0	1	4	4
	F	0	0	0	2	7
POLITICAS	P	0	3	3	3	0
	F	0	0	4	5	0
AMBIENTALES	P	2	4	6	1	0
	F	1	0	2	5	5
TECNOLOGICAS	P	0	0	1	5	1
	F	0	0	1	4	2

DIAMANTE DE PORTER



7.2 ANÁLISIS DEL DIAMANTE DE PORTER

A continuación se especifican las cinco fuerzas de la industria según Porter, en orden jerárquico, enmarcadas en un análisis aplicado a la IPS Comfacauca:

- **CLIENTES:** existe una gran demanda en el flujo de clientes en el sector de la salud en nuestro departamento debido a la necesidad de acceder a los servicios de salud a lo largo del mundo entero. De igual manera, los clientes ejercer cierto poder puesto que, cada vez, son más exigentes y buscan estándares cada vez más altos en la calidad de los servicios que reciben.
- **COMPETENCIA:** la rivalidad con los competidores en el mercado de la Salud es alta, ya que existen en el mercado un gran número de empresas prestadoras de servicios de salud. Entre ellas podemos enumerar: Líder Salud, Asmet, Emssanar, Humana Vivir y Clínica Popayán, entre otras; hospitales como: El San José, Susana López, el hospital del Norte y la clínica la Estancia.
- **PRODUCTOS SUSTITUTOS:** en el ámbito de la salud encontramos productos alternativos tales como Centros homeopáticos, Centros naturistas y consultorios particulares, los cuales constituyen una amenaza media alta dentro del mercado local y regional.
- **BARRERAS DE ENTRADA:** Existe una amenaza media de nuevos competidores en el mercado por la complejidad de los requisitos mínimos de reglamentación de una entidad prestadora de servicios de salud. De igual manera, las empresas que logran establecerse, su sostenibilidad, a mediano y largo plazo. se ve afectada por los retos y desafíos del mercado y de la globalización actual.

- **PROVEEDORES:** por la gran variedad y cantidad de proveedores de logística, infraestructura y de servicios de salud en el mercado es alto el poder de negociación con ellos y por tanto resulta de gran accesibilidad los insumos, productos, talento humano y servicios requeridos para la prestación de los servicios de salud en un contexto determinado.

Bajo este panorama, el poder está en manos de los clientes, quienes, a corto mediano y largo plazo influyen, de manera directa o indirecta en la estabilidad general y en el estatus de una institución de salud.

El poder restante esta repartido de manera equilibrada entre la competencia, proveedores, productos sustitutos y barreras de entrada.

Tabla 1. MATRIZ COMPETITIVA

Variables / entidad		Comfacauca I.P.S		Emssanar		Cosmitet		Líder Salud	
		CALIF	TOTAL	CALIF	TOTAL	CALIF	TOTAL	CALIF	TOTAL
CALIDAD	33	4	132	4	132	4	132	3.5	115.5
SERVICIO	22	4	88	3	66	4	88	2.75	60.5
INFRAESTRUCTURA	15	3	45	2	30	3.5	52.5	2.87	43.05
UBICACIÓN	10	5	50	2	20	4	40	3.87	38.7
TECNOLOGÍA	20	3	60	3	60	3	60	3	60
			375		308		372.5		317.7

7.3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.

En primera instancia, se identificaron algunas entidades prestadoras de servicios de salud equiparables entre sí, tales como Comfacauca I.P.S, Emssanar, Líder, Salud y Cosmitet y se seleccionó, aleatoriamente, ciertos grupos focales del sector administrativo, clientes, personal de servicios varios y profesionales en salud. En promedio, se entrevistaron, para cada entidad, aproximadamente, 10 personas pertenecientes a los cuatro grupos o sectores de acción, anteriormente enunciados. Adicionalmente, se corroboró la información con el auditor y coordinador del SIAU de cada una de las Instituciones, con aspectos referentes a: control de procesos, infraestructura y logística, entre otros.

En este sentido, se aplicó la respectiva encuesta⁴, de todos y cada uno de los grupos, las variables a tener en cuenta, en orden de importancia fueron: calidad, servicio, infraestructura, ubicación y tecnología con una calificación de 1 a 5, siendo 5 la calificación máxima o muy favorable y 1 la más negativa o menos favorable.

Al efectuar los diferentes promedios, se encontró que la empresa con mayor puntaje fue Comfacauca con 375 puntos; seguida de líder Salud con una puntuación de 372.5; Cosmitet, en el tercer lugar con 317.7, y por último Emssanar con 308 puntos.

Respecto al análisis de las variables (calidad, servicio, infraestructura, ubicación y tecnología) se determinó los siguientes aspectos como representativos:

- ✓ En el parámetro de la Calidad, es claro que las entidades trabajan con altos estándares de rendimiento, eficiencia y confiabilidad. La calidad es hoy en día un sinónimo de valor de productividad y competitividad que, en el campo de la salud ha llegado a configurar el término de calidad del servicio.
En las encuestas, en general, este factor se evidenció en un promedio medio alto pues el personal encuestado otorgó a sus respectivas empresas puntuaciones entre 3.5 – 4.0
- ✓ Respecto a los servicios prestados por las instituciones los valores oscilaron entre 2.75 y 4.0 encontrándose deficiencia en el servicio y atención al usuario específicamente por parte de los clientes por diversas razones tales como: prolongados períodos de espera, inadecuada información, negligencia, falta de remisión y manejo interdisciplinario y medicación estandarizada.

⁴ Ver anexo uno. Encuesta.

- ✓ En la variable de la infraestructura los puntajes variaron entre 2 y 3.5, lo que muestra que todas las empresas necesitan mejorar significativamente su planta física en términos de barreras arquitectónicas, baños adecuados, ventilación, iluminación, salas de espera, señalización, servicios de ascensor, etc. Comfacauca IPS es una de las empresas que necesita mejorar significativamente sus locaciones para adecuarlas a las necesidades y características de sus clientes
- ✓ Respecto a la ubicación, las calificaciones fueron altas por la accesibilidad y la relativa cercanía de los pacientes a estas entidades dentro de la zona urbana. En este sentido, Comfacauca IPS se consolidó como una de las empresas prestadoras de servicios de salud mejor ubicada.

Finalmente, y teniendo en cuenta el nivel 1 de las empresas de salud, se puede inferir que la tecnología es, relativamente, aceptable con una calificación promedio de tres. La mayoría de las entidades presentan cierta dificultad en la prestación de sus servicios integrales de salud y al contrario, con la opción del outsourcing o subcontratación tienen que acudir a otras entidades de mayor cobertura tecnológica en servicios básicos de salud, tales como radiografía y laboratorio clínico, entre otros.

8. DIAGNOSTICO INTERNO

En forma similar al ambiente externo, en este aparte, se evaluará el ambiente interno de la empresa en relación a sus recursos y sus fuerzas y debilidades, puntos en la investigación y el desarrollo de la producción, las operaciones, las compras, la mercadotecnia y los productos y servicios.

Entre otros factores internos importantes para la formulación de una estrategia se incluyen la evaluación del talento humano, los recursos financieros y otros factores, tales como la imagen de la IPS, la estructura y el clima de la organización, el sistema de planeación y control y las relaciones con los clientes.

En general, a fin de evaluar el ambiente interno de la IPS se emplean dos herramientas claves:

- ✓ Análisis por áreas funcionales: administrativa, talento humano, productos y servicios y mercadeo. Esta herramienta nos brinda una estructura conceptual para el análisis sistemático que facilita la comparación de las amenazas y oportunidades externas con las fuerzas y debilidades de la IPS.
- ✓ La matriz de portafolio de negocios creada por el Boston Consulting Group.
- ✓ Entrevistas al cliente interno sobre clima organizacional.

A continuación se exponen las matrices acompañadas de un breve análisis de cada una:

8.1 ANÁLISIS POR ÁREAS FUNCIONALES

Área	Fortalezas	Debilidades
Administrativa - Económica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Calidad del personal ▪ Autonomía en la contratación con otras instituciones ▪ Autosostenibilidad ▪ Autonomía en la escogencia del personal 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ausencia de un subcoordinador en ausencia del coordinador de la I.P.S ▪ Inadecuado manejo de información ▪ Falta de supervisión permanente <p>Falta de socialización y aplicabilidad práctica de la plataforma estratégica</p>
Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Calidad del personal con el que cuenta Comfacauca IPS, en términos de preparación académica y experiencial. ▪ Deseos de mejorar y crecer, día a día, no solo a nivel profesional sino también personal 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de mecanismos de motivación ▪ Estrés laboral que conlleva, en ciertas circunstancias, bajos desempeños laborales y conflictos de grupos. ▪ Carencia de una comunicación asertiva y adecuada entre los diferentes niveles de la organización.
Productos Y Servicios	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existencia de las cuatro especialidades básicas de atención ▪ Organización de los procesos ▪ Políticas claras de Proyección Social ▪ Liderazgo orientado a la gestión de la calidad 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tipo de Vinculación de los profesionales ▪ Limitación en tiempo de atención de los pacientes ▪ Limitación en la formulación de medicamentos ▪ Equipos Odontológicos desactualizados ▪ Carencia de un

		<p>protocolo de manejo de la historia Clínica</p> <p>Ausencia de definición de procesos de promoción y prevención</p>
Área	Fortalezas	Debilidades
Mercadeo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Respaldo de la caja de compensación como empresa al área de mercadeo ▪ Disponibilidad de los espacios locativos ▪ Procesos de mejoramiento de la calidad ▪ Creatividad y calidez del personal ▪ Precios competitivos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No hay un área de mercadeo definida exclusiva para la I.PS ▪ Ausencia de reportes mensuales de actividades
Infraestructura y tecnología	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ubicación en el sector urbano 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inadecuada Infraestructura Física ▪ Zonas de humedad dentro de la planta física, área de odontología. ▪ Equipos Odontológicos obsoletos

MATRIZ DE PORTAFOLIO DE NEGOCIOS

T A S A A L T A D E C R E C I M I E N T O B A J A	ESTRELLAS	SIGNOS DE INTERROGACION
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Calidad en el servicio médico y odontológico 2. Calidad en el personal que labora en la institución. 	<ol style="list-style-type: none"> 1 ¿Quiénes son nuestros clientes? 2 ¿Qué quieren nuestros clientes? 3 ¿Qué servicios necesitan nuestros clientes y a que precio? 4 ¿Deseamos ser líderes en servicios de salud? 5 ¿Estamos comprometidos en desarrollar un modelo de calidad? 6 ¿Qué ventajas tenemos en atender a las necesidades del cliente? 7 ¿Cómo debemos responder a la competencia existente y posible? 8 ¿Qué tanto podemos llegar a atender las necesidades del cliente?
	VACAS DE EFECTIVO	PERROS
	<ol style="list-style-type: none"> 1 planes de promoción y prevención 2 los servicios médicos 3 los servicios odontológicos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Infraestructura débil y poco adecuada para una IPS. 2. ausencia de un modelo de calidad. 3. falta de certificación 4. Problemas de comunicación 5. Estructura organizacional jerárquica. 6. Falta de un programa motivacional.
	FUERTE	DEBIL
	POSICION COMPETITIVA RELATIVA	

8.2 ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE PORTAFOLIO

La matriz de portafolio expuesta presenta algunas variaciones y aplicaciones personales adaptadas al contexto y características de Comfacauca IPS, mostrando los vínculos entre la tasa de crecimiento de la IPS y la posición competitiva relativa de la empresa, identificada por la participación en el mercado. Los cuestionamientos que aparecen en el cuadrante de “signos de interrogación”, con una débil participación en el mercado y una alta tasa de crecimiento, son ciertas cuestiones que son vitales dentro del contexto de la empresa y las cuales requieren de inversiones efectivas para convertirse en estrellas. Estas obedecen a interrogaciones y preocupaciones generales de este orden de ideas:

- 1 ¿Quiénes son nuestros clientes?
- 2 ¿Qué quieren nuestros clientes?
- 3 ¿Qué servicios necesitan nuestros clientes y a que precio?
- 4 ¿Qué tanto podemos llegar a atender las necesidades del cliente?
- 5 ¿Deseamos ser líderes en servicios de salud?
- 6 ¿Estamos comprometidos en desarrollar un modelo de calidad?
- 7 ¿Qué ventajas tenemos en atender a las necesidades del cliente?
- 8 ¿Cómo debemos responder a la competencia existente y posible?

Estas preguntas claves apuntan a la preocupación y responsabilidad social que posee la IPS en relación a su deseo de satisfacción del cliente y con ella se interlazan a la necesidad de crear un modelo de calidad de la IPS que la habilite y certifique, permitiéndole a largo y corto plazo su competencia y permanencia en el mercado actual y fluctuante.

Las estrellas, para el presente análisis constituyen los factores estrella y los servicios que se encuentran en la posición de alto crecimiento y que son fuertemente competitivos. Estos obedecen a las siguientes tesis:

1. Calidad en el servicio médico y odontológico
2. Calidad en el personal que labora en la institución.

Vale la pena destacar que estos factores y servicios tienen la capacidad de crecer y, por consiguiente, de obtener utilidades.

Las “vacas de efectivo” con una posición competitiva fuerte y una baja tasa de crecimiento, en este caso, se encuentran bien establecidas en el mercado y por sus características están a disposición del cliente a bajo costo por la competencia

y por el contexto legal en el cual se inscriben. Las vacas en Comfacauca lo constituyen:

1. los planes de promoción y prevención
2. los servicios de odontología
3. los servicios de salud.

Los servicios expuestos constituyen el efectivo necesario para la operación de la IPS.

Los “perros”, en este estudio constituyen los factores débiles o problemáticos. En Comfacauca IPS los perros están conformados por:

1. infraestructura débil y poco adecuada para una IPS.
2. ausencia de un modelo de calidad.
3. falta de motivación.

Lo cual, en general, se redirecciona a la necesidad apremiante de desarrollar un modelo de calidad en la IPS que le permita su consolidación y permanencia en el mercado a largo y mediano plazo, redefinición del ambiente organizacional en aspectos relacionados con la motivación, comunicación asertiva y sentido de pertinencia entre otros.

8.3 ENCUESTAS: RESULTADOS Y DISCUSIÓN.

Con el fin de conocer el posicionamiento de la IPS Comfacauca, se realizó una encuesta a sus clientes externos e internos.

8.3.1 Encuesta para clientes externos (ver anexo A)

Se midieron parámetros con respecto a calidad, servicio, infraestructura, ubicación y tecnología, con base en ciertas preguntas alusivas a cada ítem.

Total de personas encuestadas 100.

Los indicadores a tener en cuenta fueron los siguientes:

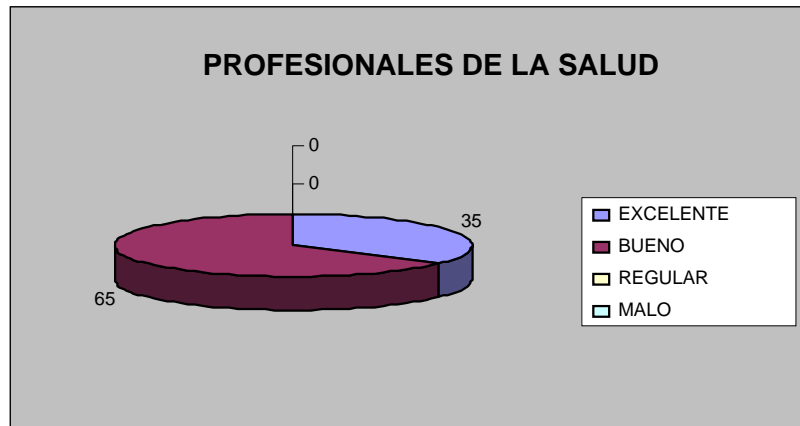
1. Excelente.
2. Bueno.
3. Regular
4. Malo.

Tabla 2. CALIDAD.

	Recuento Clientes.				Porcentaje			
	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Profesionales	35	65			35.0	65.0		
2. Tiempo de espera	70	20	10		70.0	20.0	10.0	
3.Puntualidad y cumplimiento	15	35	50		15.0	35.0	50.0	
Total	100				100.0			

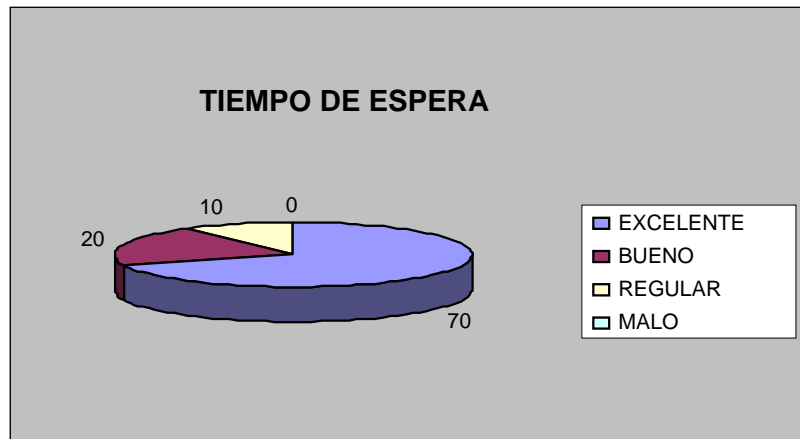
En éste ítem, la población encuestada midió la oportunidad de la asignación de citas (tiempo de espera) menor de dos días como excelente, entre dos y tres días bueno, entre tres y cuatro regular, y mas de cinco malo. El atributo de la calidad fue operacionalizado de acuerdo a la circula 030 del 2006.

Figura 1.



El 65% de los clientes externos consideró que los profesionales de la salud que laboran en Comfacauca IPS desempeñan su labor de manera buena, en segundo lugar con un 35% fueron calificados como excelentes en su quehacer.

Figura 2.



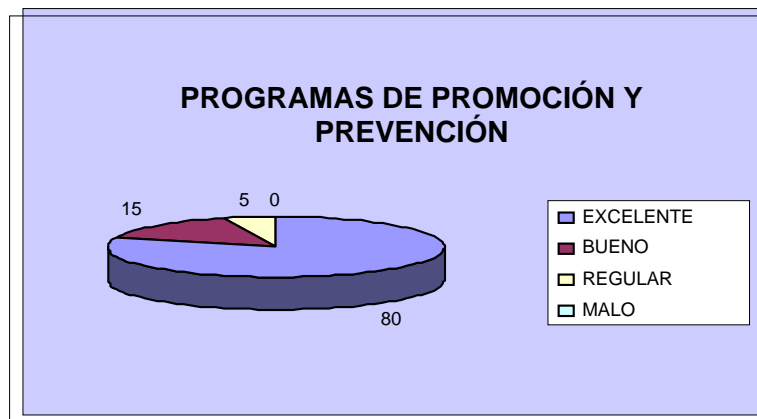
El tiempo de espera entre la solicitud de una cita y la atención respectiva se considera con un mayor porcentaje 70% excelente. Al evaluar la puntualidad y el cumplimiento de la hora de atención por parte del profesional de salud su mayor porcentaje con un 50% corresponde a 3 (regular).

Tabla 3. SERVICIO.

	Recuento Clientes.				Porcentaje			
	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Servicios de salud	24	71	5		24.0	71.0	5.0	
2. Servicios Odontológicos	20	70	10		20.0	70.0	10.0	
3. Programas de promoción y prevención.	80	15	5		80.0	15.0	5.0	
Total	100				100.0			

Los servicios de salud, odontológicos y los programas de promoción y prevención en su mayoría fueron calificados por las personas encuestadas como satisfactorios, con una minoría que consideró que habían fallas con respecto a la atención.

Figura 3.



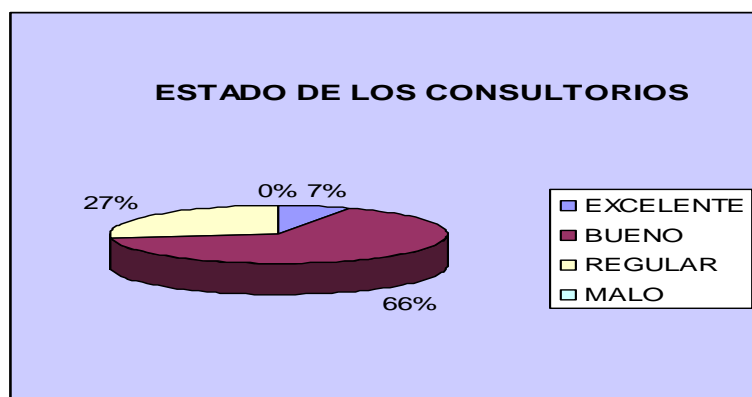
Tal como lo indica ésta gráfica los programas de promoción y prevención en cuanto a servicio son considerados con un 80% como excelentes. En segundo lugar con un 15% se encuentra que son servicios buenos.

Tabla 4. INFRAESTRUCTURA.

	Recuento Clientes.				Porcentaje			
	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Instalaciones	17	63	20		17.0	63.0	20.0	
2. Estado de consultorios	7	66	27		7.0	66.0	27.0	
3. Distribución y ubicación de consultorios y oficinas	12	55	33		12.0	55.0	33.0	
4. Señalización interna	25	54	21		25.0	54.0	21.0	
Total	100				100.0			

Las instalaciones de la entidad y distribución de consultorios y oficinas son aspectos que deben mejorarse y en lo posible renovarse según los clientes externos, ya que podrían afectar negativamente la percepción en cuanto a la atención y calidad en la prestación de los servicios de salud.

Figura 4.

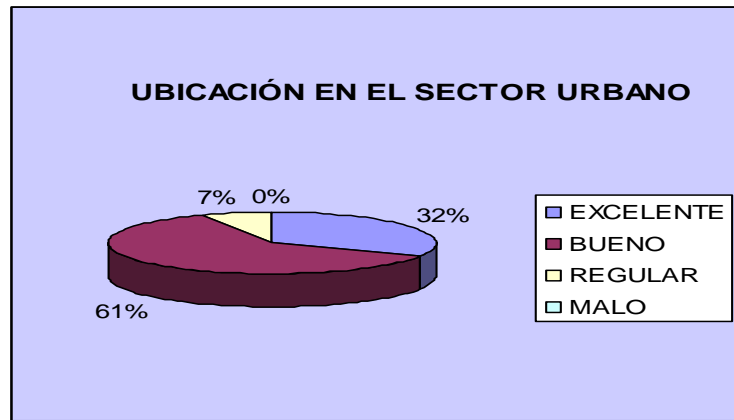


Respecto a la Infraestructura de la Institución, los clientes externos consideran con un 66% que la condición de los consultorios es buena, sin embargo un 27% calificó el estado de estos como regular.

Tabla 5. UBICACIÓN.

	Recuento Clientes.				Porcentaje			
	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Ubicación en el sector urbano.	32	61	7		32.0	61.0	7.0	
Total	100				100.0			

Figura 5.

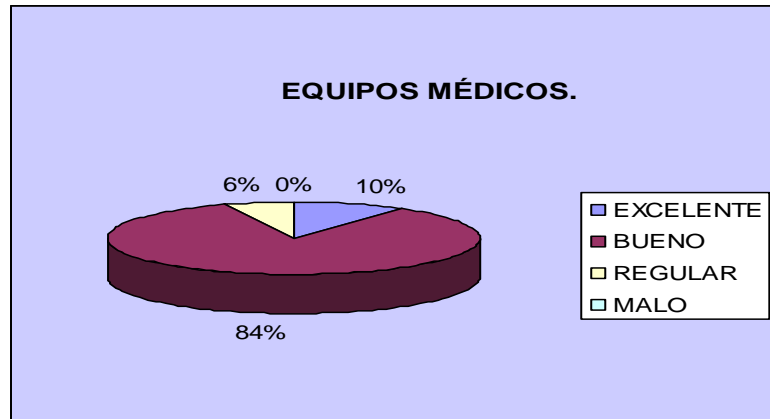


Al indagar sobre la ubicación de la IPS dentro del sector urbano el 61% de los encuestados considera buena la ubicación.

Tabla 6. TECNOLOGÍA.

	Recuento Clientes.				Porcentaje			
	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Equipos Médicos.	10	84	6		10.0	84.0	6.0	
2. Equipos Odontológicos	7	86	7		7.0	86.0	7.0	
Total	100				100.0			

Figura 6.



Al preguntar sobre la tecnología que cuenta la IPS Comfacauca con respecto a los equipos, solo el 10% y el 7% de los encuestados consideraron excelentes los equipos médicos y odontológicos respectivamente. Lo cual sugiere una innovación inmediata de los mismos.

8.3.2 Encuesta par clientes internos (ver anexo B)

Se midieron parámetros con respecto a estructura organizacional, objetivos de la empresa, participación, seguridad laboral y motivación, con base en ciertas preguntas alusivas a cada ítem, dirigida al personal interno incluyendo personal administrativo y asistencial, con el fin de evaluar el clima organizacional. Total de personas encuestadas 15.

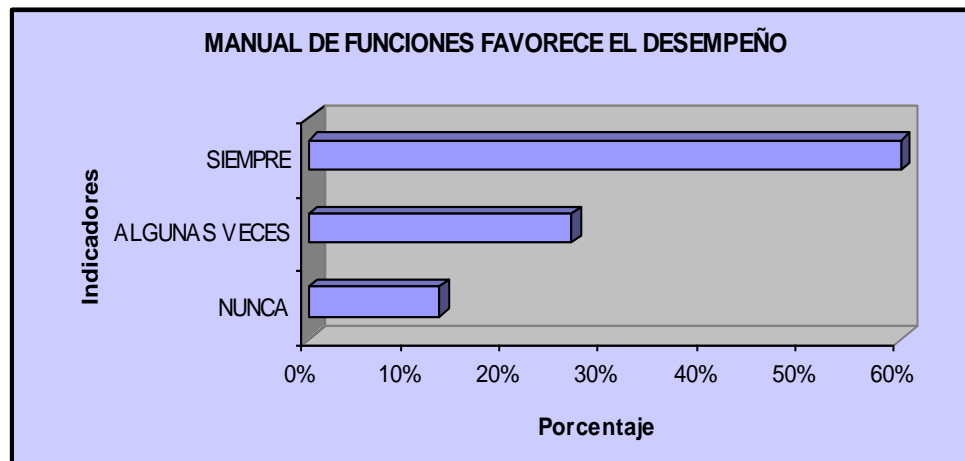
Los indicadores a tener en cuenta fueron los siguientes:

1. Nunca
2. Algunas veces
3. Siempre.

Tabla 7. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

	Recuento Clientes.			Porcentaje		
	1	2	3	1	2	3
1. Escalar posiciones	2	13		13.3	86.6	
2. Manual de funciones favorece desempeño	2	4	9	13.3	26.6	60.0
3. Nuevas propuestas de cambio	1	7	7	6.7	46.6	46.6
Total	15			100.0		

Figura 7.

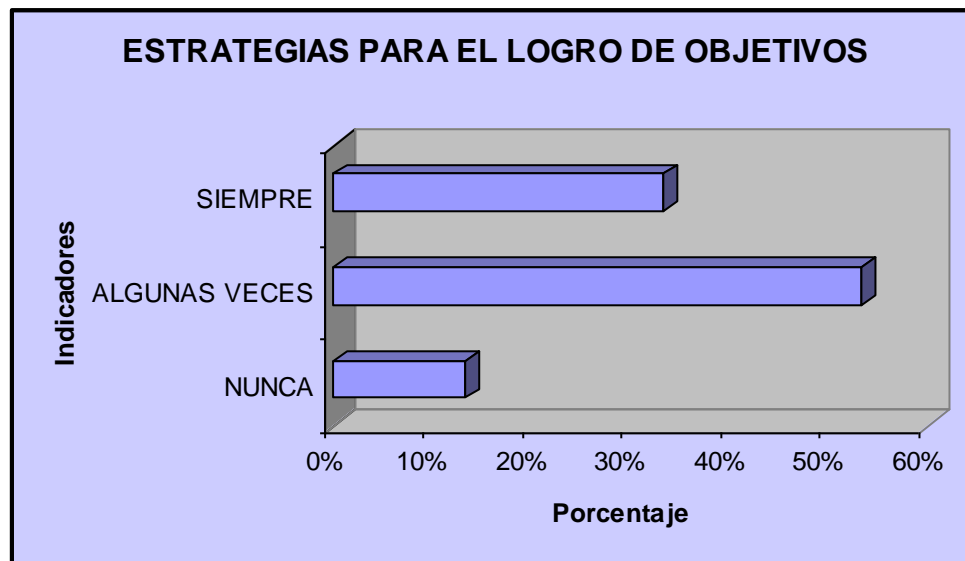


El 60% (siempre) de los clientes internos encuestados, con respecto a la estructura organizacional considera que el manual de funciones favorece su desempeño dentro de la empresa. Además en la empresa los directivos permiten que algunas veces sus empleados escalen posiciones, lo cual dentro de la estructura organizacional podría tomarse como una oportunidad.

Tabla 8. OBJETIVOS DE LA EMPRESA

	Recuento Clientes.			Porcentaje		
	1	2	3	1	2	3
1. Información de metas a corto plazo		7	8		46.6	53.3
2. Desempeño en concordancia con los objetivos		5	10		33.3	66.6
3. Filosofía aplicable dentro del ámbito laboral		8	7		53.3	46.6
4. Estrategias para el logro de objetivos	2	8	5	13.3	53.3	33.3
Total	15			100.0		

Figura 8.

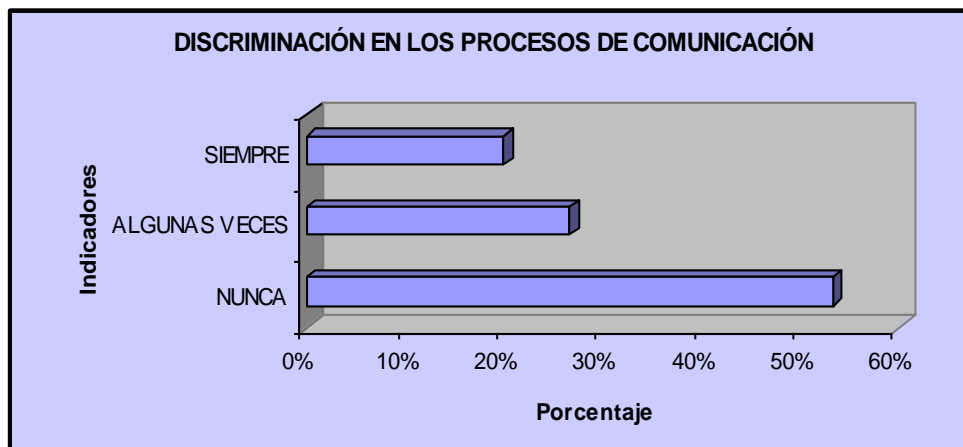


Cuando se les indagó sobre los objetivos de la Institución y en especial si en la empresa se tiene en cuenta estrategias para el logro de los objetivos un 53.3% respondió algunas veces, un 13.3% considera que nunca se tiene en cuenta.

Tabla 9. PARTICIPACIÓN.

	Recuento Clientes.			Porcentaje		
	1	2	3	1	2	3
1. Se tiene en cuenta sus opiniones en toma de decisiones		8	7		53.3	46.6
2. Conducto regular en solución de problemas		5	10		33.3	66.6
3. percibe discriminación en los procesos de comunicación.	8	4	3	53.3	26.6	20.0
4. La rotación de puestos permite la participación.	1	9	5	6.6	60.0	33.3
Total	15			100.0		

Figura 9.

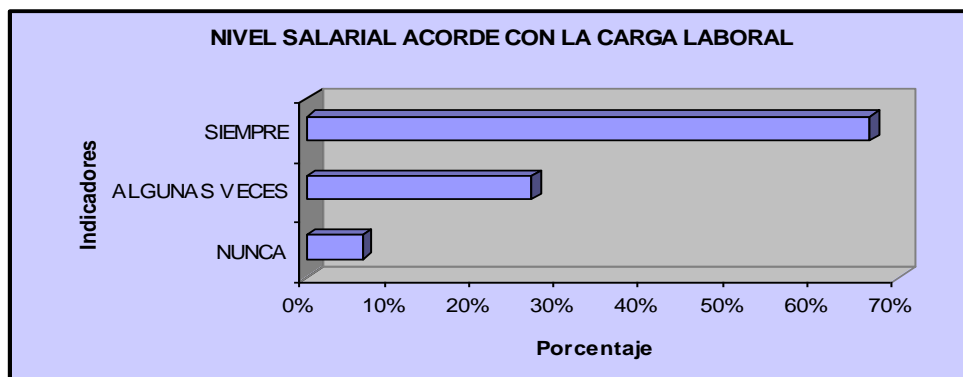


El 26.6% de los encuestados refiere haber sentido algunas veces discriminación en los procesos de comunicación.

Tabla 10. SEGURIDAD LABORAL.

	Recuento Clientes.			Porcentaje		
	1	2	3	1	2	3
1. Los programas de salud ocupacional han generado bienestar laboral	3	3	9	20.0	20.0	60.0
2. Nivel salarial acorde con la carga laboral	1	4	10	6.6	26.6	66.6
3. Ascensos de manera equitativa.	1	9	5	6.6	60.0	33.3
4. Contratiempos al recibir el salario mensual.	14		1	93.3		6.6
Total	15			100.0		

Figura 10.

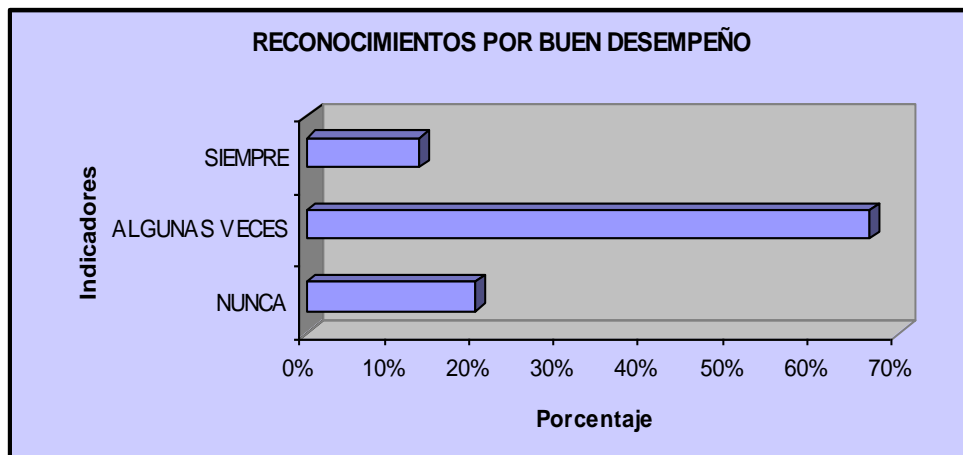


Con respecto a la seguridad laboral, uno de los aspectos mas representativos era los contratiempos a la hora de recibir su salario mensual donde un 93.3% expresó que nunca se presentan. El 66.6% expresó que el nivel salarial es acorde con la carga laboral.

Tabla 11. MOTIVACIÓN.

	Recuento Clientes.			Porcentaje		
	1	2	3	1	2	3
1. Motivación de empleados para la excelencia laboral	2	11	2	13.3	73.3	13.3
2. Espacios de recreación	2	9	4	13.3	60.0	26.6
3. Reconocimientos	3	10	2	20.0	66.6	13.3
4. Participación en actividades extralaborales	2	9	4	13.3	60.0	26.6
Total	15			100.0		

Figura 11.



Uno de los aspectos más relevantes y donde la mayoría de los encuestados demostró inconformidad es lo relacionado con la motivación y los reconocimientos cuando hay un buen desempeño laboral, el 66.6% refirió que algunas veces, seguido del 20.0% que expresó nunca haber recibido algún reconocimiento por su buen desempeño.

9. MATRIZ TOWS (DOFA)

En general, la matriz presenta las cuatro estrategias claves de acción, las cuales se basan en el análisis del ambiente externo (amenazas y oportunidades) y del interno (debilidades y fuerzas)

- 1) La estrategia DA (en la esquina inferior derecha) intenta minimizar tanto las debilidades como las amenazas. En este sentido, la idea de la habilitación y certificación de la IPS ha generado en algunos trabajadores ansiedad que se evidencia en el clima laboral tenso y con signos de estrés psicosocial, por lo tanto la IPS debe desarrollar planes y programas de incentivos, mecanismos de compensación ante la sensación de cambios que conlleven al establecimiento de un modelo de calidad asertivo y participativo acordes al contexto legal y al mundo competitivo.
- 2) La estrategia DO intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. Por consiguiente ante las debilidades de la IPS como la carencia de la certificación La IPS debe fortalecer y redireccionar el departamento de auditoria medica como organismo clave de apoyo al proceso de certificación.
- 3) La estrategia FA se basa en las fuerzas de la organización para hacer frente a las amenazas del ambiente: el propósito es aumentar al máximo las primeras al mismo tiempo que se minimizan las últimas. Por lo tanto y teniendo en cuenta que la IPS cuenta con alta calidad en sus servicios y que, a su vez, esta inmersa en un ambiente social, cultural, político, ambiental, legal y tecnológico determinado, esta debe desarrollar planes estratégicos que permitan su competitividad frente a las exigencias del mundo globalizado, estableciendo estrategias de defensa y protección en cuanto a las medidas adoptadas por el gobierno y en cuanto al posicionamiento en el mercado de otras instituciones prestadoras de servicios de salud gracias a la habilitación y certificación de sus servicios.
- 4) La situación más deseable se presenta cuando la IPS puede usar sus fuerzas para aprovechar las oportunidades (la estrategia FO). Desde luego, lo ideal fuese que la empresa se moviera desde otras posiciones en la matriz hasta esta. Así pues al encontrarse frente a amenazas les hará frente para poder concentrarse en las oportunidades. En este contexto, Comfacauca IPS debe aprovechar el estatus y buen nombre otorgados desde su nexos con Comfacauca, manteniendo el nivel de calidad de su personal y de los servicios prestados, así como la cobertura y economía de los mismos. La IPS debe desarrollar estrategias de desarrollo y crecimiento

del mercado externo en cuanto a la promoción de sus servicios de salud con liderazgo, competencia y competitividad para continuar avante en el mercado local y regional.

<p>(X-Y) IPS COMFACAUCA</p>	<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. la calidad del personal con el que se cuenta. 2. la calidad de los servicios prestados. 3. precios módicos de atención en salud 	<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. la infraestructura con la que cuenta la institución. 2. la carencia de un modelo de calidad. 3. la falta de habilitación y certificación en calidad. 4. contratación medica por horas.
<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. el estatus y la credibilidad otorgada a la institución por parte de los usuarios. 2. respaldo económico de un nivel central "Comfacacuca". 3. Gran demanda de servicios de salud en el entorno social. 	<p>(F-O)</p> <p>La IPS debe aprovechar el estatus y buen nombre otorgados desde su nexo con comfacacuca, manteniendo el nivel de calidad de su personal y de los servicios prestados, así como la cobertura y economía de los mismos.</p> <p>La IPS debe desarrollar estrategias de desarrollo y crecimiento del mercado externo en cuanto a la promoción de sus servicios de salud con liderazgo, competencia y competitividad.</p>	<p>(D-O)</p> <p>La IPS debe desarrollar estrategias que permitan la habilitación y certificación de la IPS a fin de lograr su posicionamiento en el amplio mercado globalizado y actual.</p> <p>De igual manera la IPS debe fortalecer y redireccionar el departamento de recursos humanos como organismo clave de apoyo al talento humano.</p>
<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Leyes y disposiciones legales. 2. Falta de compromiso estatal. 3. posicionamiento de sus competidores en el mercado. 4. inflación económica. 	<p>(F-A)</p> <p>Teniendo en cuenta que la IPS esta inmersa en un ambiente social, cultural, político, ambiental, legal y tecnológico determinado, esta debe desarrollar planes estratégicos que permitan su competitividad frente a las exigencias del mundo globalizado.</p> <p>La IPS debe desarrollar estrategias de defensa y protección en cuanto a las medidas adoptadas por el gobierno y en cuanto al posicionamiento en el mercado de otras instituciones prestadoras de</p>	<p>(D-A)</p> <p>Teniendo en cuenta, que este momento es crucial para el establecimiento de un modelo de calidad con la participación de todos los departamentos de la IPS, señalando un orden de accionar. Esta meta ha generado en algunos trabajadores ansiedad que se evidencia en el clima laboral tenso y con signos de estrés psicosocial, por lo tanto la IPS debe desarrollar planes y programas de incentivos, mecanismos de compensación ante la sensación de cambios.</p>

servicios de salud gracias a
la habilitación y certificación

Teniendo en cuenta las debilidades, amenazas, oportunidades y fortalezas presentadas anteriormente, se plantean las siguientes estrategias:

DO:

- Se analiza que la infraestructura física representa una debilidad, por tanto se proyecta la renovación de la misma con todos los requisitos que exige la normatividad actual.

FO:

- Fortalecer y/u organizar los programas de promoción y prevención canalizando los pacientes a través de un profesional o grupo de profesionales dedicados a dicho servicio.
- Brindar facilidades a los profesionales prestadores de servicios de salud garantizando su calidad de vida a través de facilidades en la adquisición de la canasta familiar por medio de la caja de Compensación familiar. (Algo así como mercado o tarjeta de crédito para comprar y descuentos desde el sueldo).

FA:

- Se plantea minimizar las amenazas con las fortalezas necesarias y anteriormente descritas.

10. PROPUESTA ESTRATEGICA

Teniendo en cuenta tanto el diagnóstico externo como el interno y aplicando la planeación por escenarios que analiza las circunstancias que rodean los procesos organizacionales referidos a Comfacauca IPS se logró identificar los siguientes focos de atención:

- Ausencia de un modelo de calidad que garantice la habilitación y certificación de la IPS
- En el área de Clima organizacional: problemas de comunicación asertiva, carencia de un programa motivacional para los empleados y un programa de enfrentamiento asertivo ante el estrés laboral.
- En la estructura organizacional se vislumbran problemas relacionados con la ausencia de las figuras de dirección de manera permanente y la jerarquización marcada del poder en el organigrama.

Estos focos se pueden contrarrestar incrementando el liderazgo de la dirección; generando un compromiso de todos; analizando el entorno, la competitividad, los recursos, la participación y la comunicación; estudiando los procesos; realizando evaluaciones periódicas y actividades de seguimiento; teniendo en cuenta la plataforma estratégica y los objetivos personales que se unen con los objetivos corporativos

Ante los problemas expuestos, en este aparte, se esbozan las siguientes estrategias de tipo funcional y estructural, las cuales se fijan a mediano y largo plazo mediante la aplicación del balanced Score Card o tablero de comando. Estas son:

- Diseño de un modelo de calidad
- Comunicación asertiva
- Diseño estratégico de un programa motivacional
- Programa de enfrentamiento asertivo ante el estrés laboral
- Re - direccionamiento del departamento de recursos humanos y auditoria médica
- Estructura organizacional horizontal y flexible

Ante estos planteamientos propositivos se establecen algunas actividades básicas, las cuales se enuncian a continuación

- ✓ Contextualización de la IPS
- ✓ Aplicación de encuestas y entrevistas
- ✓ Elaboración de un diagnóstico externo e interno de la entidad.
- ✓ Jerarquización de necesidades
- ✓ Definición del plan estratégico

11. PLAN DE ACCIÓN.

De acuerdo a los resultados obtenidos a partir de los diagnósticos tanto internos como externos y teniendo en cuenta el capítulo anterior sobre la propuesta estratégica a continuación se esboza una propuesta general que consta de sugerencias para la plataforma estratégica y un plan de acción referido a las falencias identificadas en la fase del diagnóstico.

11.1 SUGERENCIAS A LA PLATAFORMA ESTRATÉGICA

✓ RESPECTO A LA VISIÓN

Aunque es realista, coherente, breve y valiosa al proporcionar un rumbo y camino claro de accionar no está fijada en el tiempo cronológico, el cual puede ser un referente para proyectar la IPS de Comfacauca, a mediano y largo plazo, con respecto a sus clientes y a su competencia en el amplio mercado globalizado y competitivo en el que se inscribe.

En este orden de ideas, la visión tampoco responde a la pregunta ¿a dónde quiere ir la entidad? como cooperante de la prestación de servicios de Salud en el departamento del Cauca.

Por lo tanto, a continuación se plantea una visión más desafiante y completa:

“La IPS Comfacauca en el año 2010 será líder en la prestación de servicios de salud en el Departamento del Cauca, reconocida por sus servicios integrales de alta calidad, calidez, y alta tecnología disponibles al servicio de sus clientes.

Estará conformada por un grupo humano interdisciplinario, capacitado, creativo y participativo integrado en una estructura organizacional, flexible, dinámica y adaptativa al cambio”.

✓ RESPECTO A LA MISIÓN:

La misión actual de Comfacauca IPS da cuenta de la razón de ser o existir de la entidad, vislumbrando, a la vez, su compromiso con sus clientes y con la sociedad, en general. Sin embargo, resulta importante establecer y enunciar, en este aparte, los valores que rigen a la empresa, los cuales están ausentes.

Esta es la propuesta general:

“Somos una institución prestadora de servicios de salud, de carácter privado sin ánimo de lucro, que fomenta la calidad de vida de nuestros usuarios ofreciendo servicios de promoción, prevención y recuperación de la salud de la más alta calidad; contando para ello con personal altamente calificado y humanizado, comprometido plenamente con sus objetivos sociales, y recursos tecnológicos adecuados a las necesidades de salud. Enmarcada en una cultura de servicio, con participación comunitaria y talento humano comprometido con la Solidaridad, responsabilidad y liderazgo que permita el crecimiento económico social sostenible”.

✓ **SUGERENCIA DE VALORES CORPORATIVOS:**

Comfacauca IPS cuenta con los ejes o normas de conducta institucionales claves para el establecimiento de la dinámica interna. Aunque los valores son coherentes resulta de vital importancia tanto el establecimiento como la definición clara y concisa de valores que se proyecten a sus clientes en el contexto en el cual se inscribe la IPS. En este sentido, se expone a continuación una propuesta sobre la determinación y la definición de los mismos:

- **Solidaridad:** eje de los valores de la entidad como fundamento de la prestación de servicios de salud, a través de un trabajo interdisciplinario.
- **Responsabilidad:** basada en el compromiso social y ético con la comunidad.
- **Liderazgo:** inherente al fortalecimiento de la IPS y al progreso de la salud en el Cauca.

11.2 CUADRO PLAN DE ACCIÓN.

ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RECURSOS	INDICADORES DE GESTION
Contextualización de la I.P.S.	Grupo de trabajo	Documentación bibliográfica: folletos, estudios e investigaciones previas, textos de interés	Población - muestra / población encuesta
Aplicación de encuestas y entrevistas	Grupo de trabajo	Formatos de encuesta Papelería Grabadora	No de actividades programadas / No de actividades realizadas
Elaboración del diagnóstico externo e interno	Grupo de trabajo	Recursos tecnológicos: computador Internet Recursos metodológicos: diamante de Porter, Matriz de perfil competitivo, Tows, portafolio de servicios.	Establecimiento de necesidades
Jerarquización de necesidades	Grupo de trabajo Dpto. de auditoria Dirección administrativa	Recursos metodológicos: cadena de valor	-----
Retroalimentación	Dpto. de auditoria Dirección administrativa	Recursos Audiovisuales: video Beam, acetatos, cartelera, tablero acrílico	Población / No de asistentes
Definición del plan estratégico	Grupo de trabajo Dpto. de auditoria Dirección administrativa	Papelería Recursos metodológicos:: planeación por escenarios, cadena de estrategias, balance Scorecard	Definición de propuestas / Coherencia y aplicabilidad de las mismas
Proceso de establecimiento y gestión del plan de calidad	Grupo de trabajo Dpto. de auditoria Dpto. de recurso humano	Talento humano: asesoría general Documentación e informes Recursos tecnológicos: computador, Internet Recursos metodológicos: mejoramiento continuo, normas ISO, habilitación y certificación en calidad.	No de actividades programadas / No de actividades realizadas
Capacitación en comunicación asertiva	Grupo de trabajo Dpto. de recurso humano	Video Beam, Cartelera, sonido, videos, papelería, folletos, cartillas, etc	No de actividades programadas / No de actividades realizadas

ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RECURSOS	INDICADORES DE GESTION
Programa de Incentivos con énfasis en las esferas personal, familiar y social	Grupo de trabajo Dpto. de recurso humano Área administrativa Área financiera	Locativos: Centro recreacional y La Villa Transporte, almuerzos comunitarios.	Población / No de asistentes
Talleres de manejo del estrés , terapias de relajación física y psicológica	Grupo de trabajo Dpto. de recurso humano Dpto de salud ocupacional	Videos, papelería, video Beam, colchonetas, grabadora, aromatizantes, pruebas psicotécnicas y médicas	Población / No de asistentes
Propuesta y socialización de organigrama horizontal y flexible	Directivos y grupo de trabajo	Recursos tecnológicos: Video Beam	Población / No de asistentes a la sustentación
Retroalimentación	Grupo de trabajo Dpto. de auditoria Dirección administrativa Dirección administrativa	Recursos audiovisuales: video Beam, acetatos, carteleras, tablero acrílico	Población / No de asistentes a la sustentación
Evaluación	Grupo de trabajo Dpto. de auditoria Dirección administrativa	Talento humano.	No de actividades planeadas / actividades desarrolladas.

12. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.

ACTIVIDADES / MESES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	AGO	SEP	OCT	NOV
Contextualización de la IPS	****									
Aplicación de encuestas y entrevistas		**								
Elaboración del diagnóstico externo e interno		**								
Jerarquización de necesidades			**	**						
Retroalimentación					**					
Definición del plan estratégico						**	**			
Proceso de establecimiento y gestión del plan de calidad				****	****	****	****	****	****	****
Capacitación en comunicación asertiva				*	*	*	*	*		
Programa de Incentivos con énfasis en las esferas personal, familiar y social.					****	****	****	****	****	****
Talleres de manejo del estrés y terapias de relajación física y psicológica					*	*	*	*	*	*
Propuesta y socialización de organigrama horizontal y flexible									**	
Socialización y retroalimentación									**	
Evaluación										**

* = No de semanas

13. CONCLUSIONES

Con la elaboración del presente trabajo se puede esbozar las siguientes consideraciones, las cuales se exponen a manera de conclusiones:

- Teniendo en cuenta el diagnóstico externo, Comfacauca IPS es una institución relativamente, joven, la cual necesita consolidarse en el sector regional y nacional mediante su fortalecimiento interno y creación de un modelo de habilitación y certificación.
- Se hace apremiante trabajar de acuerdo al diagnóstico del microentorno bajo un modelo de mejoramiento continuo que se interlaza con la necesidad de la habilitación y certificación de la empresa que involucre a todo el talento humano mediante el fomento de un clima laboral óptimo en el que prevalezca la comunicación asertiva, un programa motivacional para los empleados y un programa de enfrentamiento asertivo ante el estrés laboral.
- De acuerdo al diagnóstico interno es necesario redireccionar el departamento de recursos humanos, pues la integración colateral de organización y recursos humanos con el resto de las funciones a nivel corporativo y su papel asesor, impulsor y, en ciertos aspectos, de liderazgo de algunas funciones respecto a la estructura organizacional, las personas, las relaciones laborales, motivación y la cultura, contribuyen en el desarrollo de procesos para lograr una mayor competitividad y una habilitación y certificación de la IPS dentro de la dinámica del cambio.
- En la medida en que la estructura jerárquica vertical evolucione a una más horizontal y flexible se afianzarán, de manera asertiva y más adecuada, aspectos básicos dentro del clima organizacional, tales como: comunicación, toma de decisiones, sentido de pertenencia, procesos de liderazgo y participación, lo cual, influirá positivamente en la prestación de servicios de salud, en su fortalecimiento interno y en el posicionamiento de la IPS en el sector salud.
- De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta para clientes internos y externos, DOFA y el análisis por áreas funcionales, la Institución a fin de mejorar la calidad en la prestación de servicios de salud debe considerar la innovación tecnológica de los equipos médicos, readecuación de las instalaciones e infraestructura en general que se complemente con el fomento de un adecuado clima organizacional donde prevalezca la motivación, el trabajo en equipo, toma de decisiones, la comunicación asertiva y el liderazgo, entre otros.

14.RECOMENDACIONES

A continuación se expone algunas recomendaciones generales para la IPS de Comfacauca. Estas son:

- Considerar el talento humano como la base y pilar fundamental de la IPS, generando mecanismos asertivos y acordes a sus necesidades y características.
- Establecer y redireccionar el departamento de talento humano a fin de fomentar y asegurar un clima organizacional adecuado para todos los trabajadores.
- Tener en cuenta el presente trabajo como un punto más de partida para el establecimiento de planes estratégicos dentro de a IPS. Este plan hace parte básica del análisis y estudio de la dinámica actual de la organización, teniendo en cuenta el horizonte institucional, las políticas y la estructura de la empresa, así como los programas que incluyen la promoción, el liderazgo, el trabajo en equipo, la toma de decisiones, la comunicación asertiva y la capacitación ante situaciones de estrés y cambios eventuales
- Tratar de aplanar la organización, ya que su estructura se vislumbra en orden de jerarquías.
- Evaluar las dimensiones informales de la empresa (actitudes, motivaciones y percepciones) para reconocer la disposición del trabajador ante procesos eventuales.

BIBLIOGRAFÍA

CHAVENATO, Idealberto. Introducción a la teoría general de la administración 4 edición. Colombia 1998.

G. Stalk, P. Evans y L. Shulman. "Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy". Harvard Business Review, 1992.

GALUZCA, Peters. A factory reaches its best development, bussines week. 7 edition 1997. page 79

GEORGE S. Day. "Mainteining the Competitive Edge: Creating and Sustaining Advantages in Dynamic Competitive Environments". The Wharton School, Department of Marketing, 1997.

Hitt, Ireland y Hoskisson. "Strategic Management". Quinta Edición, 2003.

Juan J. del Campo. Análisis Estratégico: Implantación pragmática del Cuadro de Mando Integral. Conferencia dictada en Colegio Oficial de Ingenieros de Minas del Noroeste de España .Oviedo. Marzo 2006.

KOONTZ, Harold & Weihrich Heinz. Elementos de administración 5 edició. Mac Graw Hill. Mexico 1996

Michael E. Porter. "How Competitive Forces Shape Strategy". Harvard Business Review, 1979.

Michael E. Porter. "Internal Scrutiny at the Business Level". Chapter 6, Part II. Business Strategy.

Michael E. Porter. "What is Strategy". Harvard Business Review, 1996. .

MISBELL, Henry. The nature of the managerial work. New York, Harper & Ron. Capítulo II 1996

VARELA, Rodrigo. Innovación empresarial. Editorial Icesi. Cali Valle 1996.

jfantin@utdt.edu

jfantin@estrategiayfinanzas.com

ANEXOS

ANEXO A
ENCUESTA PARA CLIENTES EXTERNOS.

RAZON SOCIAL: Comfacauca IPS **SEDE:** Popayán (Cauca)

A fin de conocer el posicionamiento de la empresa en el mercado y establecer su condición frente a la competencia, se ha decidido evaluar algunos aspectos que son fundamentales.

A continuación se le dará una encuesta para que usted la diligencie con la mayor objetividad y responsabilidad, puesto que constituye un paso más hacia su consolidación.

Marque con una X la casilla que crea se ajusta a la realidad.

Tenga en cuenta los siguientes indicadores:

1 EXCELENTE 2 BUENO 3 REGULAR 4 MALO

	1	2	3	4
I. CALIDAD				
1. ¿En general, Como califica usted a los profesionales de salud que laboran en la IPS?				
2. ¿Califique el tiempo de espera entre la solicitud de una cita y la atención respectiva?				
3. ¿Evalúe la puntualidad y el cumplimiento de la hora de atención por parte del profesional de salud?				
I. SERVICIO				
1 ¿Cómo califica los servicios de salud que recibe?				
2. ¿Cómo califica los servicios odontológicos que recibe?				
3. ¿Cómo califica los programas de promoción y prevención?				
III. INFRAESTRUCTURA				
1 ¿En general, como considera UD. Las instalaciones de la entidad?				
2. ¿Cómo califica el estado de los consultorios de la IPS?				
3. ¿Cómo califica la distribución y ubicación de los consultorios y oficinas?				
1. ¿Cómo califica la señalización interna de la IPS?				
IV. UBICACIÓN				
1. ¿califique la ubicación de la IPS dentro del sector urbano?				
V. TECNOLOGIA				
1. ¿Cómo considera UD: los equipos médicos de la institución?				
2.¿Cómo considera UD. Los equipos odontológicos de la institución?				

ANEXO B
ENCUESTA PARA CLIENTES INTERNOS

RAZON SOCIAL: Comfacauca IPS **SEDE:** Popayán (Cauca)

A fin de mejorar el clima organizacional, se ha decidido evaluar algunos aspectos que son fundamentales para el bienestar de la Institución.

A continuación se le dará una encuesta para que usted la diligencie con la mayor objetividad y responsabilidad, puesto que constituye un paso más hacia su consolidación.

Marque con una X la casilla que crea se ajusta a la realidad.

Tenga en cuenta los siguientes indicadores:

1. NUNCA.

2. ALGUNAS VECES.

3. SIEMPRE.

	1	2	3
I. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.			
1. ¿En su empresa los directivos permiten que sus empleados escalen posiciones?			
2. ¿El manual de funciones favorece su desempeño?			
3 ¿Los directivos admiten nuevas propuestas de cambio?			
II. OBJETIVOS DE LA EMPRESA.			
1. ¿Las metas establecidas por la Institución a corto plazo son informadas a sus empleados?			
2. ¿Enfoca su desempeño en concordancia con los objetivos de la empresa?			
3. ¿La filosofía con la que cuenta la empresa es aplicable cotidianamente dentro del ámbito laboral?			
4. ¿En su empresa se tiene en cuenta estrategias para el logro de los objetivos?			
III. PARTICIPACIÓN.			
1. ¿Su opinión es tomada en cuenta en algunas decisiones de la empresa?			
2. ¿Conoce usted el conducto regular para la solución de problemas?			
3. ¿En los procesos de comunicación de la empresa percibe algún tipo de discriminación?			
4. ¿La rotación de puestos permite la participación del individuo?			
IV. SEGURIDAD LABORAL			
1. ¿Los programas de salud ocupacional han generado bienestar laboral?			
2. ¿El nivel salarial es acorde con la carga laboral?			
3. ¿Considera usted que los ascensos se realizan de manera equitativa?			
4. ¿Hay contratiempos a la hora de recibir su salario mensual?			
V MOTIVACIÓN.			
1. ¿Se motiva a los empleados para lograr la excelencia laboral?			
2. ¿La empresa proporciona espacios de recreación para sus empleados?			
3. ¿Cuando hay un buen desempeño laboral se hacen reconocimientos?			
4. ¿Participa usted de las actividades extralaborales de su empresa?			

