



UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA
GESTIÓN DE BIBLIOTECAS



CARTA DE AUTORIZACIÓN

CÓDIGO	AP-BIB-FO-06	VERSIÓN	1	VIGENCIA	2014	PÁGINA	1 de 2
--------	--------------	---------	---	----------	------	--------	--------

Neiva, 21 de Julio del 2022

Señores
CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN
UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA
Ciudad

El (Los) suscrito(s):

Lany Stefany Hernandez Chambo con C.C. No. 1.075.298.475 de Neiva Huila.

Andrea Del Pilar Vargas Fajardo con C.C. No. 1.079.388.220 de Agrado Huila.

Autor(es) de la tesis y/o trabajo de grado.

Titulado: Plan de Direccionamiento Estratégico para la IPS Acuerdos de Salud
2022-2023.

presentado y aprobado en el año 2022 como requisito para optar al título de
Especialista en Alta Gerencia.

Autorizo (amos) al CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN de la Universidad Surcolombiana para que, con fines académicos, muestre al país y el exterior la producción intelectual de la Universidad Surcolombiana, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo de grado en los sitios web que administra la Universidad, en bases de datos, repositorio digital, catálogos y en otros sitios web, redes y sistemas de información nacionales e internacionales "open access" y en las redes de información con las cuales tenga convenio la Institución.
- Permita la consulta, la reproducción y préstamo a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato Cd-Rom o digital desde internet, intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer, dentro de los términos establecidos en la Ley 23 de 1982, Ley 44 de 1993, Decisión Andina 351 de 1993, Decreto 460 de 1995 y demás normas generales sobre la materia.
- Continúo conservando los correspondientes derechos sin modificación o restricción alguna; puesto que, de acuerdo con la legislación colombiana aplicable, el presente es un acuerdo jurídico que en ningún caso conlleva la enajenación del derecho de autor y sus conexos.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, "Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma: Lany Stefany Hernandez
c.c. 1.075.298.475

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma: Andrea del pilar Vargas Fajardo
1079388220 Agrado (H)

Vigilada Mineducación

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del sitio web Institucional www.usco.edu.co, link Sistema Gestión de Calidad. La copia o impresión diferente a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso indebido no es de responsabilidad de la Universidad Surcolombiana.



TÍTULO COMPLETO DEL TRABAJO: Plan de Direccionamiento Estratégico para la IPS Acuerdos de Salud 2022-2023

AUTOR O AUTORES:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
Hernandez Chambo	Lany Stefany
Vargas Fajardo	Andrea Del Pilar

DIRECTOR Y CODIRECTOR TESIS:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre

ASESOR (ES):

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
Zapata Domínguez	Álvaro

PARA OPTAR AL TÍTULO DE: Especialista en Alta Gerencia.

FACULTAD: Ciencias Económicas y Administrativas.

PROGRAMA O POSGRADO: Especialización en Alta Gerencia.

CIUDAD: Neiva

AÑO DE PRESENTACIÓN: 2022

NÚMERO DE PÁGINAS: 107

TIPO DE ILUSTRACIONES (Marcar con una X):

Diagramas Fotografías Grabaciones en discos Ilustraciones en general Grabados
Láminas Litografías Mapas Música impresa Planos Retratos Sin ilustraciones Tablas
o Cuadros

SOFTWARE requerido y/o especializado para la lectura del documento:

Vigilada Mineducación

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del sitio web Institucional www.usco.edu.co, link Sistema Gestión de Calidad. La copia o impresión diferente a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso indebido no es de responsabilidad de la Universidad Surcolombiana.



DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO

CÓDIGO	AP-BIB-FO-07	VERSIÓN	1	VIGENCIA	2014	PÁGINA	2 de 3
---------------	---------------------	----------------	----------	-----------------	-------------	---------------	---------------

MATERIAL ANEXO:

PREMIO O DISTINCIÓN (En caso de ser LAUREADAS o Meritoria):

PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS:

	<u>Español</u>	<u>Inglés</u>		<u>Español</u>	<u>Inglés</u>
1.	<u>IPS</u>	<u>IPS</u>	6.	<u>Planeación</u>	<u>Planning</u>
2.	<u>Dirección</u>	<u>Address</u>	7.	<u>Prospectiva</u>	<u>Prospective</u>
3.	<u>Estrategia</u>	<u>Strategy</u>	8.	<u>Ubicación</u>	<u>Location</u>
4.	<u>Administración</u>	<u>Management</u>	9.	<u>Salud.</u>	<u>Health</u>
5.	<u>Proyección</u>	<u>Projection</u>	10.	<u>Procesos</u>	<u>Processes</u>

RESUMEN DEL CONTENIDO: (Máximo 250 palabras)

Actualmente, en el sector salud en el ámbito público no satisface completamente las necesidades de los pacientes frente a la atención. Es por ello que instituciones prestadoras de servicios de salud de carácter privado se posicionan o sobresalen por reducción del tiempo de espera en la prestación de los servicios y la calidad de los mismos. Por ello las IPS privadas, deben luchar constantemente para mantenerse firme en el mercado competitivo; con la finalidad de crecer y posicionarse; Con el fin de permanecer vigentes en el sector, las IPS deben plantear unos objetivos estratégicos, fijar indicadores financieros, realizar un plan para lograrlos, es allí donde surge la necesidad de contar con un plan de direccionamiento estratégico, en éste actualmente no existe. La IPS Acuerdos de salud, institución con 4 años brindando servicios de salud en el país, ha logrado posicionarse dentro de las principales IPS del sector privado. Se orienta a la satisfacción y una atención integral de salud de alta calidad. Para garantizar que la institución permanezca en el mercado, presentamos el Plan Estratégico de una IPS privada en el período 2022-2023, que plantea como propuesta de valor una cultura de servicio enfocada en atención integral de los usuarios con patologías de Hemofilia, Artritis reumatoide y Riesgo cardiovascular, acompañado de un planteamiento diferenciado en los procesos de atención. Esto contribuirá a su estrategia de posicionamiento en el sector privado. Es importante mencionar que este trabajo se realizó para fines académicos y la información presentada tiene valores referenciales.

ABSTRACT: (Máximo 250 palabras)



DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO

CÓDIGO	AP-BIB-FO-07	VERSIÓN	1	VIGENCIA	2014	PÁGINA	3 de 3
---------------	---------------------	----------------	----------	-----------------	-------------	---------------	---------------

Currently, in the health sector in the public sphere it does not fully satisfy the needs of patients regarding care. That is why institutions that provide private health services are positioned or stand out due to the reduction of waiting time in the provision of services and their quality. For this reason, private IPS must constantly fight to remain firm in the competitive market; with the purpose of growing and positioning; In order to remain current in the sector, the IPS must set strategic objectives, set financial indicators, make a plan to achieve them, that is where the need arises to have a strategic management plan, which currently does not exist. IPS Health Agreements, an institution with 4 years providing health services in the country, has managed to position itself among the main IPS in the private sector. It is oriented towards satisfaction and comprehensive high-quality health care. To guarantee that the institution remains in the market, we present the Strategic Plan of a private IPS in the period 2022-2023, which proposes as a value proposal a culture of service focused on comprehensive care for users with pathologies of Hemophilia, Rheumatoid Arthritis and Cardiovascular risk, accompanied by a differentiated approach in care processes. This will contribute to your positioning strategy in the private sector. It is important to mention that this work was carried out for academic purposes and the information presented has referential values.

APROBACION DE LA TESIS

Nombre Presidente Jurado: ELÍAS RAMÍREZ PLAZAS

Firma: _____

Plan de Direccionamiento Estratégico para la IPS Acuerdos de Salud

Plan de Direccionamiento Estratégico para la IPS Acuerdos de Salud

2022-2023

Lany Stefany Hernandez Chambo

Andrea Del Pilar Vargas Fajardo

Universidad de Surcolombiana

Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables

Especialización en Alta Gerencia

2022

Plan de Direccionamiento Estratégico para la IPS Acuerdos de Salud

Plan de Direccionamiento Estratégico para la IPS Acuerdos de Salud

2022-2023

Lany Stefany Hernandez Chambo

Código: 20212199544

Andrea Del Pilar Vargas Fajardo

Código: 20212199508

Trabajo presentado como requisito para optar el título de Especialista en Alta Gerencia

Director de la Consultoría: Álvaro Zapata Domínguez

Universidad de Surcolombiana

Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables

Especialización en Alta Gerencia

2022

Plan de Direccionamiento Estratégico para la IPS Acuerdos de Salud

Contenido

Introducción	10
1. Formulación del Problema de Investigación	12
1.1 Descripción del Problema.....	12
1.2 Justificación.....	13
1.3 Amplitud Y Delimitación Del Problema, Alcances De La Investigación.....	13
1.4 Preguntas de la investigación	14
1.5 Hipótesis.....	14
1.6 Objetivos	15
1.6.1 Objetivo General.....	15
1.6.2 Objetivos Específicos.....	15
2. Marcos de Estudios	16
2.1 Marco Teórico.....	16
3. Metodología, Investigación Cualitativa.....	25
3.1 Entrevista en profundidad.....	25
4. Resultados de la Investigación	25
4.1 Análisis Estratégico	25
4.2 Diagnostico Interno de La IPS Acuerdos de Salud	41
4.3 DOFA Tradicional.....	47

Plan de Direccionamiento Estratégico para la IPS Acuerdos de Salud

4.4 DOFA Prospectiva. Análisis Prospectivo.....	47
4.5 Proyecto Empresarial Propuesto para la IPS Acuerdos de Salud.....	59
4.6 Formulación de las Estrategias	62
4.6.1 Estrategias de crecimiento.....	62
4.6.2 Estrategias de sostenibilidad	63
4.6.3 Estrategias de productividad.....	64
4.7 Estructura Organizacional Propuesta.	66
4.8 Sistema de Seguimiento, Evaluación	67
4.9 Plan de Acción para Implementar los Proyectos Estratégicos Propuestos.	71
Conclusiones	74
Bibliografía	76

Plan de Direccionamiento Estratégico para la IPS Acuerdos de Salud

Índice de Figuras

Figura No 1. Formulación Estratégica.....	24
Figura No 2. Mapa Huila- Neiva.....	25
Figura No 3. Matriz POAM.....	37
Figura No 4. Matriz MEFE 1.....	38
Figura No 5. Matriz MEFE 2.....	39
Figura No 6. Resultados por proceso Mapa de Competitividad	45
Figura No 7. Estructura Organizacional.....	66
Figura No 8. Mapa de Procesos.....	66

Plan de Direccionamiento Estratégico para la IPS Acuerdos de Salud

Índice de Graficas

Gráfica 1. % Ejecución presupuesto en Salud.....	28
Grafica No 2. Evaluación Global de Empresa.....	46

Plan de Direccionamiento Estratégico para la IPS Acuerdos de Salud

Índice de Anexos

Anexo 1. Relación entrevistados	25
Anexo 2. Matriz estratégica.	35
Anexo 3. Programas Ofertados.	43
Anexo 4. Mapa competitivo.	45
Anexo 5. DOFA tradicional.	47
Anexo 6. DOFA prospectiva	47
Anexo 7. Sistema de seguimiento	67
Anexo 8. Plan de acción Acuerdos de salud.	71

Plan de Direccionamiento Estratégico para la IPS Acuerdos de Salud

Resumen

En la actualidad el sector salud en el ámbito público no satisface completamente las necesidades de los pacientes frente a la atención. Es por ello que instituciones prestadoras de servicios de salud de carácter privado se posicionan o sobresalen por reducción del tiempo de espera en la prestación de los servicios y la calidad de los mismos.

Es por lo que las IPS privadas, deben luchar constantemente para mantenerse firme en el mercado competitivo; con la finalidad de crecer y posicionarse; A diferencia de las instituciones del ámbito público, porque existen intereses egoístas, intereses de poder negativo, el dinero no alcanza porque lo desvían, ya sean desde las alcaldías, gobernaciones, gerencias, o el mismo estado, entre otros. Lo anterior da tristeza, el ver el estado actual de la salud en general en nuestro país.

Con el fin de permanecer vigentes en el sector, las IPS deben plantear unos objetivos estratégicos, fijar indicadores financieros, realizar un plan para lograrlos, es allí donde surge la necesidad de contar con un plan de direccionamiento estratégico, y en la IPS Acuerdos de Salud este actualmente no existe.

La IPS Acuerdos de salud, institución con 4 años brindando servicios de salud en el país, ha logrado posicionarse dentro de las principales IPS del sector privado. Se orienta a la satisfacción del paciente y brindan una atención integral de salud de alta calidad. Con la finalidad de garantizar que la institución permanezca en el mercado, presentamos el Plan Estratégico de una IPS privada en el período 2022-2023, que plantea como propuesta de valor una cultura de servicio enfocada en atención integral de los usuarios con patologías de Hemofilia, Artritis reumatoide y Riesgo cardiovascular, acompañado de un planteamiento diferenciado en los procesos de atención al paciente. Todo ello contribuirá a su estrategia de posicionamiento en el sector privado. Es

Plan de Direccionamiento Estratégico para la IPS Acuerdos de Salud

importante mencionar que este trabajo se realizó para fines académicos y la información presentada tiene valores referenciales.

Introducción

Como mencionamos anteriormente el sector privado en Salud hoy en día es tendencia, por que satisface de cierto modo las necesidades de atención de sus usuarios, más que la atención del sector público, la IPS Acuerdos de salud se ha posicionado como IPS de primer nivel en atención de patologías de Alto costo como lo son la Hemofilia, artritis reumatoides y Riesgo cardiovascular, sin embargo debe tener estrategias sólidas para mantenerse en el mercado, planteamos los objetivos estratégicos mencionados seguidamente, así mismo realizar la investigación profunda de la institución, al finalizar generar el plan de Estratégico que requiere la organización para dar alcance tanto a los objetivos como a lograr su permanencia en el mercado y ser líder en Atención en Salud de patologías Alto Costo.

El capítulo I está referido la formulación del problema de investigación, la descripción del problema, los objetivos, entre otros.

En el capítulo II se encuentra el Marco teórico, en el que se encuentran los conceptos necesarios para realizar la investigación, también se expone el modelo que aplicamos para realizar el plan de direccionamiento estratégico, sugerido por el Dr. Álvaro Zapata, nuestro orientador de Proyecto.

Por otro el lado Capítulo III, encontramos la metodología de estudio aplicada, la investigación cualitativa, el análisis del macroentorno, el cual nos permitió elaborar las matrices de impacto de los diferentes entornos (político, económico, social y tecnológico). Realizamos la matriz donde se identificaron las oportunidades y amenazas más relevantes que usadas en la matriz de evaluación de factores externos (MEFE1), la matriz MEFE2, el análisis interno de la IPS Acuerdos de salud y el mapa competitivo (MPC) de la organización. Del análisis de la industria a través de las cinco

Plan de Direccionamiento Estratégico para la IPS Acuerdos de Salud

fuerzas de Michael Porter, realizamos la DOFA tradicional y la DOFA Prospectiva con la matriz suministrada por el Dr. Zapata.

Por otro lado, en este capítulo se detalla el planeamiento estratégico de la IPS Acuerdos de salud donde se detalla la visión, misión, objetivos estratégicos y plataforma estratégica propuesta, ya que en el desarrollo de la matriz DOFA Prospectiva evidenciamos que la IPS se encuentra en la ubicación estratégica menos favorable, al finalizar se definen los objetivos estratégico, las estrategias que se deben implementar prioritariamente dadas las circunstancias, así mismo se exponen los métodos de seguimiento y evaluación a desarrollar, por último se entrega Plan de Acción con las actividades necesarias el tiempo y presupuesto necesario.

Plan de Direccionamiento Estratégico para la IPS Acuerdos de Salud

1. Formulación del Problema de Investigación

¿Puede una IPS sobrevivir en el mercado de la salud sin un plan de Direccionamiento estratégico?

1.1 Descripción del Problema

La IPS Acuerdos de Salud, es liderada por la Gerente, quien a su vez presta los servicios como gerente de otra IPS del mismo grupo empresarial en la ciudad de Tunja y labora además en la farmacéutica del mismo, el grupo empresarial es familiar, la gerente es familiar del dueño específicamente es la hija, lo cual genera que en un 80% del mes exista ausencia de la gerencia y la toma de decisiones se ve afectada por dichas circunstancias. Aunque la IPS Acuerdos de Salud, tiene su misión y visión corporativa, unos objetivos generales y específicos, también valores corporativos entre otros no son suficientes para garantizar el sostenimiento de la IPS. Por otro lado, el Segundo cargo al mando es la coordinación administrativa, pero no tiene facultad autónoma para tomar ciertas decisiones o ejecutar ciertas actividades. El trabajo diario, se realiza así, en el día a día, para cumplir o para solucionar los problemas que se presenten a diario, mejor dicho, sus funcionarios luchan o se enfrentan ante lo desconocido, ante el incendio que se debe apagar ya. Puntualmente los funcionarios no conocen sus funciones específicas, no existe un manual de Convivencia, no hay detalle de cargos, es decir no se sabe hasta dónde va el alcance de cada funcionario. No hay coherencia entre lo que se planea y lo que se hace, no hay dirección clara, la información viene y va, pero como un teléfono roto.

Por otro lado, no existe un plan, un documento o una planificación económica, financiera, estratégica y organizativa, aunque cuenta con unos objetivos, no se determina como se van a lograr, así como no se sabe cómo se lograra la misión y como se llegara hasta la visión propuesta por la organización. Como se evidencia no hay una herramienta gerencial con la cual se pueda

Plan de Direccionamiento Estratégico para la IPS Acuerdos de Salud

diagnosticar la situación actual de la empresa y no existen estrategias determinadas para tal fin. No hay una dirección estratégica, no hay acciones de nivel empresarial para afrontar la Guerra de las IPS.

Por tal razón nace la idea de diseñar el plan estratégico para la IPS Acuerdos de Salud, con el fin de mejorar el nivel de calidad y competitividad en los servicios que ofrece, garantizando que sus clientes internos se motiven aún más. Actualmente, existe un único cliente, La EPS Comfamiliar, lo cual genera cierto riesgo más en este momento en donde se menciona una posible liquidación de la EPS Comfamiliar por parte de la Supersalud, existe la necesidad de ver crecer la empresa ampliando el flujo y rotación de pacientes, mejorando así la calidad de vida de los usuarios y sus familias y asegurando la estabilidad laboral de los empleados que hacen parte de la familia de la IPS Acuerdos de Salud. La problemática que tiene la IPS es que su Planeación estratégica no está definida, para el mercado que se puede captar en la ciudad de Neiva; por lo tanto, es urgente, diseñar el Plan estratégico de la IPS Acuerdos de Salud.

¿Puede una IPS sobrevivir en el mercado de la salud sin un plan de Direccionamiento estratégico?

1.2 Justificación

Al no existir un plan de Direccionamiento estratégico, tampoco existe plan de Desarrollo a mediano y largo plazo, por ello necesariamente se debe realizar una intervención y garantizar la ejecución de un plan estratégico acorde a las necesidades y exigencias del sector salud para poder salvar a la IPS de una quiebra o liquidación.

1.3 Amplitud Y Delimitación Del Problema, Alcances De La Investigación

Realizaremos una investigación a nivel Departamental del sector Salud, no realizaremos investigación más general como en Colombia por lo extenso y porque realmente nos interesa

Plan de Direccionamiento Estratégico para la IPS Acuerdos de Salud

obtener la información relevante en el sector salud donde se ejecutan las operaciones de la IPS Acuerdos de Salud.

1.4 Preguntas de la investigación

Las preguntas que surgen y que motivan a realizar la investigación para el planteamiento de un plan estratégico para IPS Acuerdos de Salud, son las siguientes:

¿Qué tipo de dirección le conviene a la organización?

¿Como es la situación administrativa interna, de suministro de recursos y con qué capacidad cuenta para sostenerse en el mercado?

1.5 Hipótesis

¿Puede la IPS Acuerdos de Salud, lograr sus objetivos y ser competitiva sin un plan estratégico?, consideramos que no permanecerá por mucho tiempo en el sector, si no se toman las acciones necesarias.

1.6 Objetivos

1.6.1 Objetivo General

Realizar un Plan de Direccionamiento estratégico para la IPS Acuerdos de Salud, que le permita ser competitiva en el sector salud, permitiendo el mejoramiento continuo en la prestación de los servicios de salud que tiene habilitados.

1.6.2 Objetivos Específicos

1. Análisis estratégico del entorno externo e interno de la IPS Acuerdos de Salud para detectar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades actuales y futuras de la IPS frente a la competencia.
2. Realizar análisis DOFA Tradicional y Prospectivo de la IPS Acuerdos de Salud
3. Formulación del direccionamiento estratégico de la IPS Acuerdos de Salud
4. Formulación de la implementación de las estrategias de la IPS Acuerdos de Salud

2. Marcos de Estudios

2.1 Marco Teórico

1) Planeación Estratégica:

La planeación estratégica es un proceso que permite definir y ejecutar un conjunto de acciones para lograr los objetivos o propósitos de la organización a corto, mediano y largo plazo.

Esto se hace mediante un análisis del entorno interno y externo de la empresa para aprovechar oportunidades y mitigar riesgos.

Según Chiavenato (1995), la planeación estratégica “se refiere a la manera como una empresa intenta aplicar una determinada estrategia para alcanzar los objetivos propuestos. Es generalmente una planeación global y a largo plazo”.

2) Características de la planeación estratégica según Chiavenato (2011)

- Adaptación de la organización a un ambiente variable: hace que las decisiones que se tomen se basen en juicios y no en datos concretos, ya que esta relación se encuentra sujeta a la incertidumbre de los eventos ambientales, principalmente los externos.
- Orientación hacia el futuro: la planeación estratégica se orienta más a los problemas del futuro que a los problemas de hoy.
- La planeación estratégica es amplia: reúne a toda la organización como totalidad y abarca todos sus recursos para obtener sinergia de todas las capacidades y potencialidades de la organización.
- Es un proceso de construcción de consenso: la planeación estratégica constituye un intento constante de ajustarse a un ambiente complejo, competitivo y variable, porque esta tiene que adaptarse a la organización y a su contexto ambiental (Chiavenato, 2011)

3) Etapas de la Planeación Estratégica

Principios corporativos: Los principios corporativos son la misión, visión y objetivos corporativos, que se soportan en un conjunto de valores, creencias, normas que regulan la vida de una organización y que deben ser compartidos por todos sus integrantes, constituyendo la parte fundamental de proceso de planeación y gestión estratégica (Serna Gómez, 2003)

Diagnostico estratégico: Es el análisis del ambiente interno y externo de la organización, (fortalezas, debilidades, amenazas, oportunidades). El diagnostico estratégico aspectos fundamentales:

Cultura organizacional: La cultura organizacional es la agrupación de normas, reglas, procedimientos, principios y valores que los integrantes de un equipo de trabajo comparten y con los cuales se establece el funcionamiento de la empresa diariamente.

El análisis interno: trata de identificar la estrategia actual y la posición de la empresa frente a la competencia. Deben evaluarse los recursos y habilidades de la empresa, con una especial atención a la detección y a la eliminación de los puntos débiles y potenciación de los puntos fuertes, así como la capacidad de resistencia de la propia empresa, es decir, la fortaleza de la misma en el caso de que la formulación estratégica falle.

El análisis externo: supone determinar los factores estratégicos del entorno, a fin de detectar las posibles amenazas y oportunidades para la empresa. Así serán factores significativos de estudio los competidores actuales, su cuota de mercado, los posibles competidores futuros, el desarrollo tecnológico, los sistemas de información y comunicación, productos sustitutos, etc.

Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter (2008):

Plan de Direccionamiento Estratégico para la IPS Acuerdos de Salud

- La posibilidad de amenaza ante nuevos competidores.
- El poder de la negociación de los diferentes proveedores.
- Tener la capacidad para negociar con los compradores asiduos y de las personas que lo van consumir una sola vez.
- Amenaza de ingresos por productos secundarios.
- La rivalidad entre los competidores.

Porter dijo en su libro que las seis barreras de entrada antes nombradas serían muy útiles si se aprenden a usar la barrera de uno, puede ser una oportunidad para otro:

- La economía de escalas: Los volúmenes altos en las empresas permiten que los costos se reduzcan, lo que ofrece la posibilidad de volver a ser competitivos en el mercado.
- La diferenciación de productos: Si se es capaz de posicionar el producto claramente en el mercado ofreciendo algo diferente se puede revalorizar ante los ojos de los compradores, buscando tu producto al vero de mejor calidad y buscar una mejor calidad en sus productos.
- Las inversiones de capital: En caso de problemas, la empresa puede mejorar su posición con una inyección de capital en sus productos lo que puede hacer que sobreviva ante empresas más pequeñas similares.
- Desventaja de costos: Esta barrera juega a nuestro favor cuando las otras empresas no pueden emular el precio de nuestros productos por que cuentan con costos más elevados.
- Acceso a los Canales de Distribución: Cuando una empresa cuenta con varios canales de distribución es complicado que puedan aparecer competidores y sobre todo que los proveedores acepten el producto. Esto implicaría para las empresas tener que compartir costos de promoción de distribución y reducción de precios en general.

Plan de Direccionamiento Estratégico para la IPS Acuerdos de Salud

- Política gubernamental: Este punto puede jugar a tu favor, ya que, en muchos puntos, las políticas gubernamentales son las que impiden la llegada de nuevos competidores en todos los sentidos. Esto está regulado por leyes muy estrictas.

Análisis DOFA: es una herramienta de planeación estratégica que busca diagnosticar las fortalezas y debilidades internas (FD), así como las oportunidades y amenazas externas (OA). En el análisis DOFA se debe identificar y evaluar cuidadosamente las fortalezas y debilidades de la organización frente a las oportunidades y amenazas del ambiente externo, para formular una estrategia que concilie aspectos internos y externos, a fin de asegurar el éxito organizacional (Chiavenato, 2011).

Análisis de vulnerabilidad: consiste en definir, identificar, clasificar y priorizar las debilidades de las aplicaciones para proporcionar una evaluación de las amenazas previsibles y reaccionar de manera apropiada.

El análisis de vulnerabilidad es un proceso integrado por las siguientes etapas (Serna Gómez, 2003):

- 1) Identificación de factores puntuales sobre los cuales se soporta la organización.
- 2) Traducir los factores puntuales en amenazas para el negocio.
- 3) Evaluar las consecuencias de la ocurrencia de las amenazas.
- 4) Valorizar el impacto de las consecuencias.
- 5) Estimar probabilidades de ocurrencia de las amenazas.
- 6) Capacidad de reacción: una vez establecida la magnitud de la amenaza, sus consecuencias, la probabilidad de ocurrencia, el grupo estratégico debe preguntarse cuál es la capacidad de reacción de la empresa. Dando calificaciones entre 0 y 10, siendo 0 ninguna capacidad

Plan de Direccionamiento Estratégico para la IPS Acuerdos de Salud

de reacción y 10 una capacidad total. La calificación indicara, el tipo de acciones que debe tomar una compañía, el tiempo en que estas deben ocurrir y su magnitud.

4) Direccionamiento Estratégico

la formulación de las finalidades y propósitos de una organización o proyecto, donde se consignan los objetivos definidos para un largo plazo que apuntan a la perdurabilidad, sostenibilidad y crecimiento de la misma que sirve de marco referencial para los objetivos y lineamientos consagrados en el plan estratégico.

los componentes que hacen parte del direccionamiento estratégico que debe estar consagrado en todo plan o proyecto a nivel organizacional:

La misión: es la afirmación que describe el concepto y la naturaleza del proyecto, la razón de ser y existir de quien la formula como una declaración duradera de su objetivo central y que lo distingue de otros similares.

La visión: es una imagen factible del futuro que se caracteriza por ser atractiva y realista o expresado en otras palabras, es sentir desde el presente lo que seremos cuando lleguemos al cumplimiento perfecto y completo del plan estratégico.

Los ejes estratégicos: los pilares fundamentales que resumen las áreas de desarrollo que giran en torno al plan estratégico como el centro de toda actividad o meta establecida, brindando las pautas de avance o progreso para consolidar las posiciones de marca cada uno de los proyectos.

Los valores y principios: Son los cimientos espirituales, morales y éticos sobre los cuales se forman los pensamientos, actitudes y preferencias empresariales, construyendo el marco referencial de toda acción, respuesta, reconocimiento externo y alineación con los objetivos estratégicos del plan enfocados hacia el cumplimiento del mismo.

5) Proyección estratégica.

La proyección estratégica comprende la realización de los siguientes pasos:

Análisis estratégico: permitirá establecer las opciones estratégicas, dentro de las cuales se seleccionan aquellas que han de construir los proyectos estratégicos que integran el plan estratégico de la organización

Análisis del portafolio: es una importante ayuda para el diagnóstico de los diferentes negocios o productos. Permite adjudicar mejor los recursos a cada uno de ellos. Ayuda a decidir cuáles son las unidades que tienen prioridad y las que deberían ser retiradas de la empresa.

Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción “PEYEA”: es un instrumento importante que indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una organización.

Matriz de la política direccional: se elabora usando el potencial del mercado y la capacidad competitiva de la compañía como sus dos dimensiones, y poder definir las estrategias corporativas (Serna Gómez, 2003).

6) Formulación estratégica.

Para la formulación de la estrategia se hace necesario elaborar un diagnóstico, tanto del entorno interno de la organización como del externo. Para ello se deben valorar sus fortalezas y sus debilidades y mirar en el medio externo las oportunidades y amenazas, todo ello teniendo como referentes la misión y la visión corporativa (Gutiérrez, 1999).

La formulación de una estrategia tiene un objetivo: el éxito final. Al momento de plantearla deben tenerse en cuenta los siguientes factores:

Plan de Direccionamiento Estratégico para la IPS Acuerdos de Salud

- Objetivos claros y decisivos: ¿Se dirige todos los esfuerzos hacia metas generales, comprendidas con claridad, y que son decisivas y favorables?
 - Conservar la iniciativa: ¿Preserva la estrategia la libertad y estimula el compromiso?
 - Concentración: ¿Define con precisión aquello que facilita que la empresa sea más poderosa?
 - Flexibilidad: ¿Fundamenta las reservas de recursos y las decisiones necesarias para la flexibilidad y maniobrabilidad?
 - Liderazgo coordinado y comprometido: ¿Propicia un liderazgo responsable para cada una de sus metas principales?
 - Sorpresa: ¿Podrá ser aplicable en cualquier momento?
 - Seguridad: ¿Asegura la base de los recursos y demás aspectos operativos fundamentales?
- (Gutiérrez, 1999).

7) El alineamiento estratégico

El alineamiento estratégico permite que exista una congruencia entre la estrategia del negocio planteada por la alta dirección y los subsistemas. Esto con la finalidad de que la organización cumpla con sus objetivos propuestos, optimice su rendimiento y mantenga su ventaja competitiva sostenible en el largo plazo.

Este concepto de alineamiento estratégico es fundamental, ya que le permite a los gerentes, jefes y supervisores de cualquier nivel de la organización la capacidad de:

- Sincronizar los esfuerzos de las diferentes unidades de negocio, procesos y departamentos funcionales, a la visión y estrategia de la organización

Plan de Direccionamiento Estratégico para la IPS Acuerdos de Salud

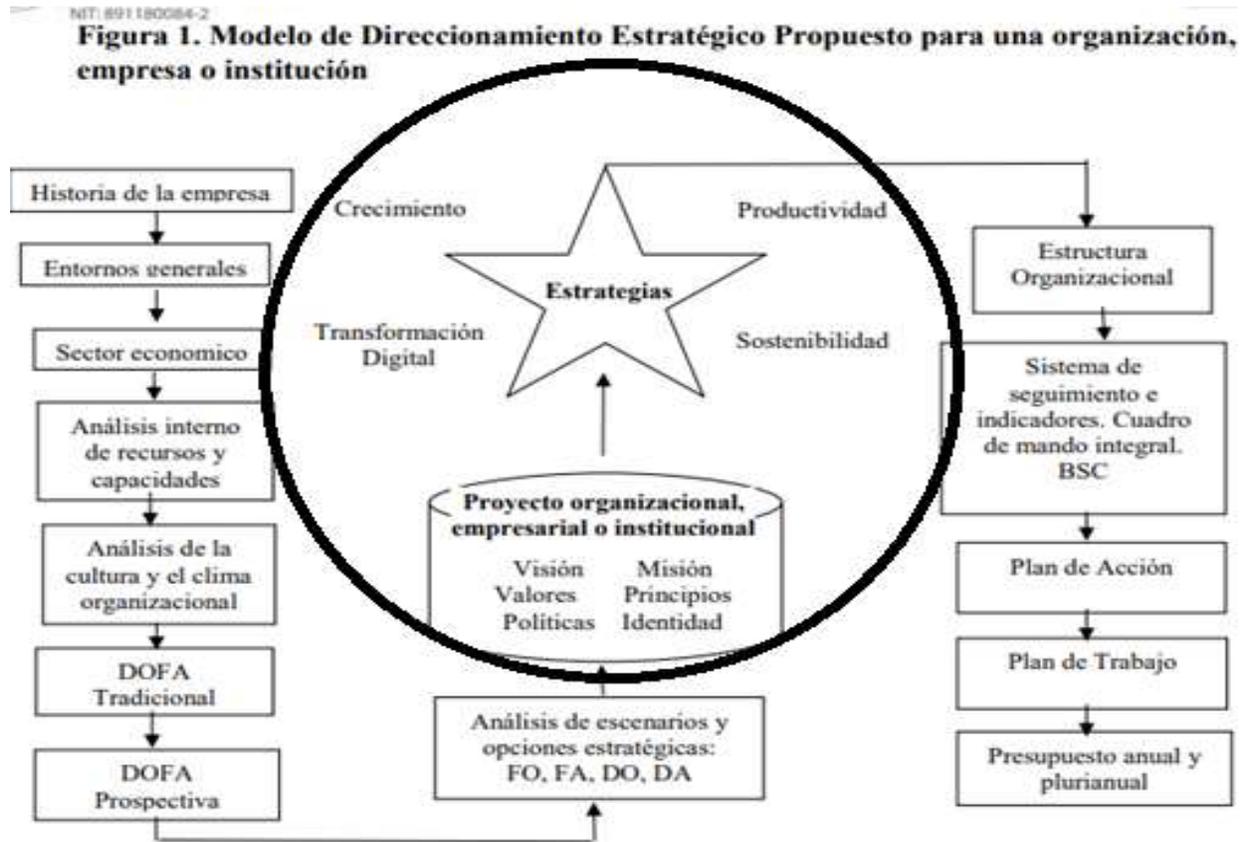
- Eslabonar el trabajo diario de todos los empleados al logro de los resultados claves de la organización
- Orientarse completamente hacia las necesidades de los clientes, accionistas y empleados (y en casos necesarios: proveedores y comunidad).

8) Monitoreo estratégico.

El monitoreo estratégico permite a la organización, prever las amenazas minimizando su impacto, no favorecedor en los objetivos y si estos ya fueron afectados de manera negativa, se deben establecer estrategias con el fin de que el objetivo no se anule provocando un desarrollo inadecuado de la organización.

El modelo de direccionamiento estratégicos que se utilizará en la presente investigación es el propuesto por el profesor Zapata (2022):

Figura No 1. Formulación Estratégica



3. Metodología, Investigación Cualitativa

3.1 Entrevista en profundidad

Se realizaron entrevistas al personal de la Salud, 1 médico general y 3 especialistas, 2 funcionarios administrativos de las EPS y 2 de IPS, con la finalidad de conocer su apreciación sobre la IPS Acuerdos de salud, en el Sector privado de la Salud. Las personas entrevistadas, algunas no la habían escuchado mencionar, otro si tenían conocimiento de algunos de sus servicios. Asimismo, manifestaron que los asegurados no están completamente informados de los planes que ofrecen las aseguradoras a través de las IPS, porque consideran que no se les brinda la información de forma adecuada y detallada. **Ver Anexo 1. Relación entrevistados.**

4. Resultados de la Investigación

4.1 Análisis Estratégico

Análisis Del Entorno.



Figura No 2. Mapa Huila- Neiva.

Fuente: https://es.m.wikipedia.org/wiki/Archivo:Colombia_-_Huila_-_Neiva.svg

Entorno demográfico

Limites:

Al Sur con los municipios huilenses de Santa María, Teruel, Yaguará, Hobo y Algeciras.

Al Oriente con el municipio metense de La Uribe y el municipio caqueteño de San Vicente del Caguán.

Al Occidente con los municipios tolimenses de Planadas y Ataco.

Geografía:

Neiva está ubicada entre la cordillera Central y Oriental, en una planicie sobre la margen oriental del río Magdalena, en el valle del mismo nombre, cruzada por los Ríos Las Ceibas y el Río del Oro. Neiva no es solo el área urbana (la ciudad) sino un extenso territorio que va desde la Cordillera Central hasta la Cordillera Oriental. Dentro de sus límites hay otros centros poblados de primer Nivel (Urbanos): Fortalecillas, Caguán, San Luís, Guacirco, Vegalarga y San Antonio de Anaconia; y de segundo Nivel (Rurales): Piedra Marcada, El Cedral, El Colegio, San Francisco, El Triunfo, Peñas Blancas, La Mata, El Venado, Cedralito, Palacios, Pradera, Aipecito, Chapinero y Órganos.

Su división política y administrativa se ha estructurado a partir de 10 comunas con 117 barrios y 377 sectores en la zona urbana y 8 corregimientos con 61 veredas y 21 sectores en la zona rural, con un área estimada de 4.594 y 150.706 Hectáreas respectivamente. Cada corregimiento está asociado a un centro poblado rural que se constituye en el epicentro de las actividades económicas, culturales, sociales y políticas de la población circundante.

Plan de Direccionamiento Estratégico para la IPS Acuerdos de Salud

Demografía:

La población del Municipio de Neiva alcanza los 187,310 habitantes (DNP 2020), que representa el 32.4% de la población del Departamento del Huila, con una densidad poblacional de 248,23 hab/km. El 47.9% son hombres y el 52.1% mujeres, su población étnica total es de 0.85%. Tiene un resguardo indígena con 310 personas, el 0.1% del total de la población. El 69.2% del total 18 de la población está sisbenizada. El 56.4 de la población está en un rango de edad entre los 15 a 54 años, población económicamente activa.

Clima:

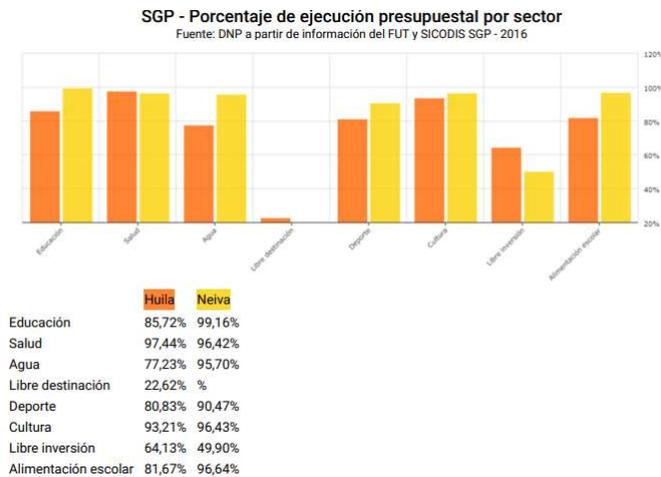
Debido a su ubicación cerca de la línea del ecuador y su baja altitud, la ciudad tiene un clima cálido con temperaturas anuales promedio durante el día que van desde 21 hasta 35 grado Celsius. La variable temperatura siempre guarda cierta relación con la precipitación, de manera que los meses más calurosos son aquellos en que la lluvia es menor, en especial agosto y septiembre, en los cuales la temperatura máxima sobrepasa en la zona urbana los 37 °C y los meses más frescos son aquellos considerados como los meses más lluviosos, sobresaliendo abril, noviembre y diciembre, siendo la temperatura máxima oscilante entre los 28° C y los 30° C.

Salud:

La prestación y cobertura de aseguramiento de los distintos servicios de salud llega al 93.1%, distribuido de la siguiente manera: 45.7% Contributivo y 47.4% Subsidiado. Actualmente, existe una red de instituciones prestadoras de servicios de salud. Del sector público, la Empresa Social del Estado ESE "Carmen Emilia Ospina" cuenta con 7 centros médicos en el área urbana y 21 en

Plan de Direccionamiento Estratégico para la IPS Acuerdos de Salud

el área rural para la atención de bajo nivel de complejidad. El Hospital Universitario "Hernando Moncaleano Perdomo" es el único hospital de alta complejidad del sector público. Del sector privado, existen 8 clínicas de mediana y alta complejidad y 19 centros de atención básica.



Gráfica 1. % Ejecución presupuesto en Salud.

Fuente: https://es.m.wikipedia.org/wiki/Archivo:Colombia_-_Huila_-_Neiva.svg

Entorno Económico

Su área metropolitana posee una economía muy dinámica basada en el ecoturismo, gastronomía, industria y comercio.

Sus principales actividades económicas son la agricultura y la ganadería; los principales cultivos son café, algodón, arroz riego, fríjol, maíz, sorgo, cacao, caña panelera, plátano, yuca, iraca y tabaco. La ganadería ha alcanzado un desarrollo notable, sobre todo en el ganado vacuno. De las actividades del sector primario el 64,9% corresponde al sector Agrícola, 8,7% al sector pecuario y el 7,2% al sector piscícola. En la actividad minera se destaca la mina de oro, plata, caliza, mármol y cobre.

Plan de Direccionamiento Estratégico para la IPS Acuerdos de Salud

El 11% de los establecimientos de la ciudad se dedican al sector industrial. Se destaca la explotación de petróleo y gas natural. La industria fabril está poco desarrollada, no obstante, se han instalado fábricas de productos alimenticios, bebidas, jabones, cigarros y licores. La actividad industrial se desarrolla en la agroindustria, en manufacturas de producción artesanal, en la producción de alimentos y bebidas, y en la fabricación de carrocerías y la metalmecánica.

El comercio es muy activo ya que Neiva se ha convertido en el eje de la economía de los departamentos del Huila, Caquetá y Putumayo. En la última década ha sido considerada por tener diferentes plataformas comerciales, nacionales y extranjeras, para invertir su capital con resultados positivos.

Entorno político y jurídico

La Prestación de Servicios de Salud en Colombia se encuentra reglamentada por la Política Nacional de Prestación de Servicios de Salud, obedeciendo a la Ley 1122 de 2007 y sus decretos reglamentarios, cuyo principal objetivo es garantizar el acceso y la calidad de los servicios, optimizar el uso de los recursos, promover los enfoques de atención centrada en el usuario y lograr la sostenibilidad financiera de las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud Públicas.

El Ministerio de Salud y Protección Social, con la Resolución 429 del 2016, adoptó la Política de Atención Integral en Salud –PAIS–, cuyo objetivo es mejorar y garantizar la atención en salud de la población a nivel individual, familiar y colectivo.

La Ley 1751 del 2015, por medio de la cual se reguló el derecho fundamental a la salud, estableció que el Gobierno Nacional debía adoptar las políticas necesarias para asegurar la igualdad de trato, de oportunidades en el acceso a las actividades de promoción, prevención, diagnóstico,

Plan de Direccionamiento Estratégico para la IPS Acuerdos de Salud

tratamiento, rehabilitación y paliación de todos y cada uno de los habitantes del territorio colombiano.

En ese sentido, la PAIS busca un cambio de prioridades del Estado como regulador, centrando el enfoque del sistema en el ciudadano, mediante la regulación de la intervención de los responsables de garantizar la atención de la salud en condiciones de accesibilidad, aceptabilidad, oportunidad, continuidad e integralidad.

La política exige la interacción coordinada de las entidades territoriales, a cargo de la gestión de la salud pública, de las entidades administradoras de planes de beneficios y de los prestadores de servicios de salud.

El nuevo modelo contiene además un componente estratégico, que determina las prioridades del sector salud en el largo plazo y un componente operativo, que consiste en el Modelo de Atención Integral en Salud –MIAS–, para garantizar que los ciudadanos accedan a servicios seguros y humanizados.

Entorno sociocultural:

En este entorno se complementa de las siguientes variables que van relacionadas directamente al entorno sociocultural en Neiva.

Empleo:

Neiva registró una tasa de desempleo del 11.6% en el 2018 y cerró con el 13% en el 2019, con una proyección de aumento en el año 2020 debido a los efectos económicos del Covid-19, pues en abril de este año la medición llegó al 25.8%, situándose como una de las ciudades con más desempleados en el país. De acuerdo con la clasificación de las empresas por el rango de activos,

Plan de Direccionamiento Estratégico para la IPS Acuerdos de Salud

el tejido empresarial de Neiva está constituido en mayor proporción por micro empresas (95,23%), le siguen las pequeñas con el 3,8%, y medianas y las grandes que suman el 0,88%. Analizando sólo personas jurídicas, el panorama sería micro el 81,2%, pequeñas el 15%, medianas el 3,1% y grandes el 0,7%.

Superación de la pobreza y pobreza extrema:

En Neiva y de acuerdo con el Dane, en el 2019 el 33,8% de los habitantes de la ciudad se encontraba en condición de pobreza monetaria, pero para el 2020 el porcentaje subió al 48% y fue superior al que se registró en el promedio nacional. A pesar de las ayudas de las que dispuso el Gobierno Nacional, y que lograron contener en parte un mayor incremento, la pobreza monetaria en el país paso del 35,7% al 42,5%.

En Neiva el aumento fue más del doble registrado en el total nacional, y se ubicó en 10,4 p.p., fue la tercera diferencia más alta del país, solo después de Bucaramanga y Cúcuta el ingreso mensual per cápita en la línea de pobreza extrema corresponde a \$158.218; de acuerdo con el Dane el 4,3% de los habitantes en la capital del Huila estaban en pobreza monetaria extrema para el 2019, pero en el 2020 el porcentaje de personas que no pueden satisfacer sus necesidades más básicas subió al 15,1%.

Seguridad ciudadana:

La inseguridad sigue siendo una de los fenómenos que más afectan a los ciudadanos del Municipio de Neiva. La tasa de victimización en las 28 ciudades (cabeceras) de la Encuesta de Convivencia y Seguridad Ciudadana que realizó el DANE en el año 2018, que incluye a Neiva, estuvo por encima un punto en referencia con la tasa nacional; y la tasa de percepción de inseguridad estuvo 5.5 puntos por encima de la tasa nacional.

Plan de Direccionamiento Estratégico para la IPS Acuerdos de Salud

(https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/convivencia/2018/Presentacion_ECSC_2018.pdf). Sumado a esto, la tasa de desempleo en la capital del Huila, medida también por el DANE, pasó de 11.6% en el año 2018 al 13% en el año 2019, lo que augura una perspectiva negativa que en las condiciones de vida de la gente y que puede incidir mucho más en los niveles de inseguridad.

Entorno tecnológico:

Ofertas Coordinación Ciencia Tecnología e Innovación.

- 1) Reactivar y garantizar la funcionalidad del Comité Municipal de Ciencia Tecnología e Innovación y que tenga resultados visibles para toda la ciudad.
- 2) Procesos de formación y capacitación en temas de CTeI y a fines o Se desarrollarán jornadas de capacitación, sobre Ciencia Tecnología e innovación social para entornos comunitarios, dirigida a los actores sociales y comunidad en general de la ciudad de Neiva y otros temas de interés general.
- 3) Coordinación de eventos de CTeI y a fines: Se realizarán eventos de forma conjunta con alianza con centros de investigación, universidades, gremios empresariales, para socializar el estado actual de la ciencia tecnología e innovación, su aplicabilidad en la ciudad y otros temas relacionados con CTeI. o Coordinar encuentros entre instituciones públicas y privadas, que permitan el intercambio de conocimiento y experiencias sobre la implementación de la ciencia, la tecnología y la innovación en sus procesos, como transformadores del cambio.
- 4) Metodologías pedagógicas para el fomento de la ciencia, la tecnología y la innovación: Se realizará un documento diagnóstico de la ciencia, tecnología e innovación de la ciudad de Neiva, de actores, inventario de capacidades y necesidades empresariales que puedan ser insumo para

realizar investigaciones en CTeI. o Realizar asistencia técnica en Ciencia, Tecnología e Innovación a empresas, para articular las necesidades empresariales con la academia y centros de investigación para resolver sus problemáticas, con investigaciones aplicadas en CTeI.

Entorno Ecológico

Calidad del aire:

La actividad diaria de la ciudad genera una gran cantidad de sustancias que modifican la composición natural del aire que respiramos tanto en el exterior como en interiores. La quema de combustibles fósiles para el transporte y la generación de energía, tanto a nivel industrial como doméstico, produce miles de toneladas de contaminantes que diariamente se quedan en la atmósfera; siendo los vehículos, la industria, los hogares y las emisiones de fuentes naturales la principal fuente de emisión de contaminantes del aire, en relación a la contaminación por ruido, actualmente está identificado como un gran problema a resolver por la salud ambiental, ya que son las formas de energía potencialmente nocivas en el ambiente, que pueden resultar en peligrosidad inmediata o gradual de adquirir un daño cuando se transfiere en cantidades suficientes a individuos expuestos.

Es por ello que la Secretaria de Medio Ambiente ha realizado una serie de estrategias para optimizar la calidad del aire, la minimización y control de ruido, a través de actividades pedagógicas y sensibilizaciones puerta a puerta a establecimientos de comercio, motivándolos para que implementen otras estrategias de mercadeo y promoción para la atracción del cliente, sin generar ningún tipo de perturbación por contaminación auditiva, operativos de control nocturnos a bares y discotecas, visitas de seguimiento y control a establecimientos de comercio, controles en fuentes fijas y móviles generadoras de emisiones atmosféricas promoviendo el uso de materiales

Plan de Direccionamiento Estratégico para la IPS Acuerdos de Salud

de combustión amigables con el medio ambiente, además de coordinar las jornadas del uso de la bicicleta - día sin carro.

La Metodología Empleada:

En la realización del estudio, de acuerdo con la naturaleza de sus objetivos, es de tipo descriptivo, analítico y prospectivo, esto dado que se tiene en cuenta la situación actual, los factores internos y externos que inciden en la caracterización de la entidad objeto de estudio y del sector. En otras palabras, la información obtenida en un estudio descriptivo, explica perfectamente a una organización, el consumidor, objetos, conceptos y cuentas (Namakforoosh, 2005, p. 91).

4.2. Fuentes documentales Para la realización del presente estudio se relacionan diferentes técnicas que permiten construir la posición del entorno y los elementos necesarios para el logro de los objetivos, es así que se hace uso de información primaria y secundaria, observación y análisis de los resultados entregados por la empresa y revisión bibliográfica que permita desarrollar el tema. Para el Diseño del Plan Estratégico para una IPS ACUERDOS DE SALUD, Se realizó el diagnóstico y la evaluación interna y externa de la IPS, se tendrán en cuenta las siguientes matrices:

- Etapa 1: Etapa de Entrada. – Matriz del Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM) – Matriz de Evaluación de Factores del Entorno Externo Favorable o no (MEFE 1) – Matriz Evaluación de Factores Externos de la Reacción ante el entorno (MEFE 2) – Matriz del Perfil Competitivo (MPC) Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) – Diagrama de Vulnerabilidad – Grafica de Vulnerabilidad
- Etapa 2: Etapa de Conciliación. – Matriz de las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenaza (DOFA) – Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acciones (MPEYEA) – Grafica de Posición Estratégica y Evaluación de Acciones – Gráfica del Grupo de Consultoría de

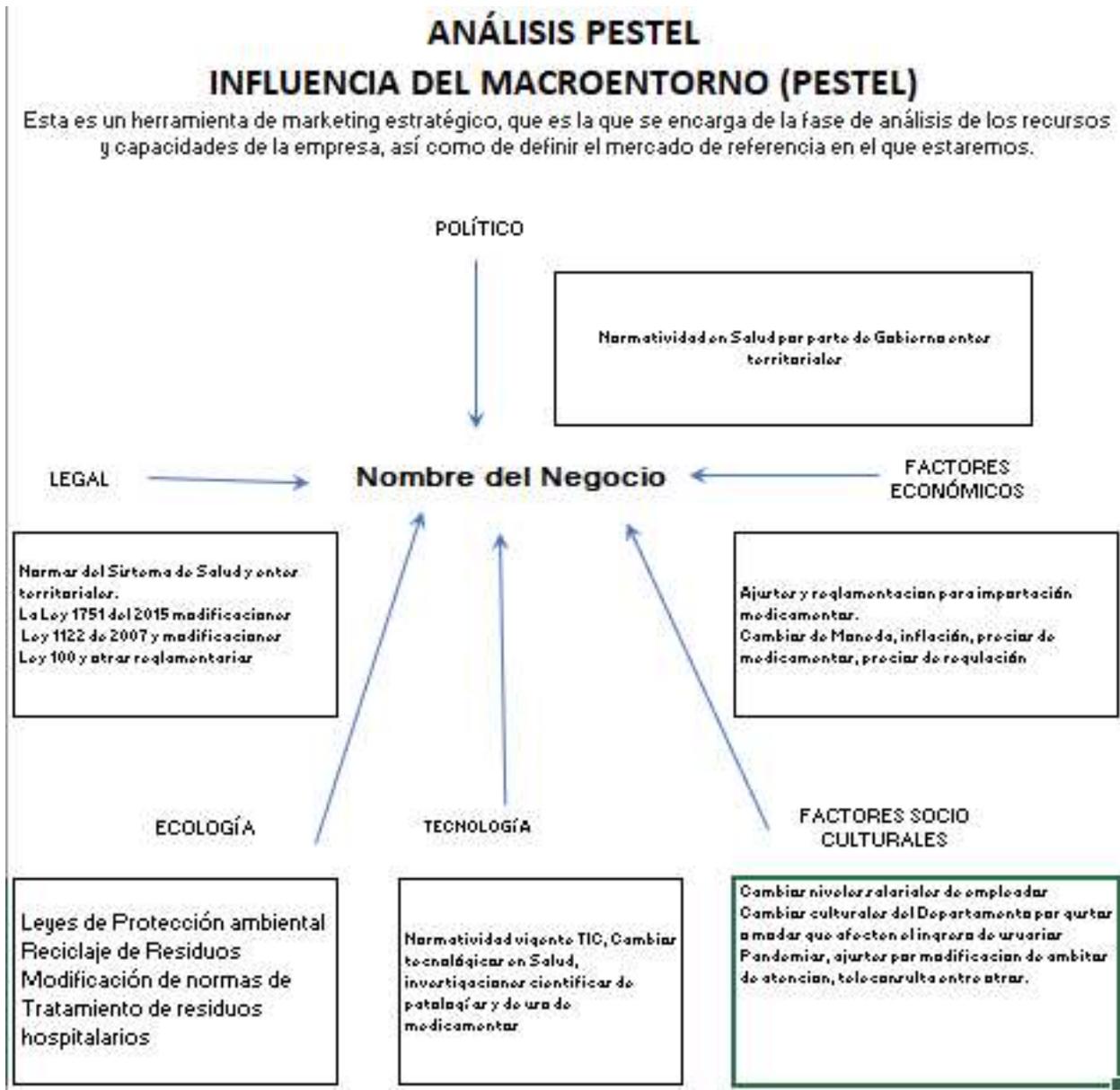
Plan de Direccionamiento Estratégico para la IPS Acuerdos de Salud

Boston (BCG) – Matriz de la Gran Estrategia • Etapa 3: Etapa de Decisión – Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica (MPCE) diseño del Plan Estratégico para IPS ACUERDOS DE SALUD, Una vez se termine la recolección de la información asignada por la institución, se procede a organizarla en relación a las variables de estudio por medio de la utilización de las anteriores matrices, de tal manera que facilita presentación y sustentación del tema.

Se realiza a través de matriz estratégica la descripción del negocio, objetivo general, marco legal, análisis de Pestel, análisis de porter. **Ver Anexo 2. Matriz estratégica.**

<table border="1"> <tr> <td>Descripción General del Negocio</td> <td>2022</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Institución prestadora de Servicios de Salud integral para patologías de hemofilia, artritis y riesgo cardiovascular</td> </tr> </table>	Descripción General del Negocio	2022	Institución prestadora de Servicios de Salud integral para patologías de hemofilia, artritis y riesgo cardiovascular		<table border="1"> <tr> <td>Marco Legal</td> <td>2022</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Resolucion 2292 de 2021 Plan obligatorio en Salud</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Normatividad vigente Supersalud</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Normas ministerio de Salud</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Normas Secretaria de Salud</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Resolucion 3100 de 2019</td> </tr> </table>	Marco Legal	2022	Resolucion 2292 de 2021 Plan obligatorio en Salud		Normatividad vigente Supersalud		Normas ministerio de Salud		Normas Secretaria de Salud		Resolucion 3100 de 2019	
Descripción General del Negocio	2022																
Institución prestadora de Servicios de Salud integral para patologías de hemofilia, artritis y riesgo cardiovascular																	
Marco Legal	2022																
Resolucion 2292 de 2021 Plan obligatorio en Salud																	
Normatividad vigente Supersalud																	
Normas ministerio de Salud																	
Normas Secretaria de Salud																	
Resolucion 3100 de 2019																	
<table border="1"> <tr> <td>Objetivo General</td> <td>2022</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Garantizar permanencia en el sector salud desarrollando un plan de direccionamiento estrategico</td> </tr> </table>	Objetivo General	2022	Garantizar permanencia en el sector salud desarrollando un plan de direccionamiento estrategico														
Objetivo General	2022																
Garantizar permanencia en el sector salud desarrollando un plan de direccionamiento estrategico																	
<table border="1"> <tr> <td>Identidad Estratégica</td> <td>2022</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Institucion prestadora de servicios de salud integral, estableciendo posicionamiento para el manejo de patologias, siendo pioneros</td> </tr> </table>	Identidad Estratégica	2022	Institucion prestadora de servicios de salud integral, estableciendo posicionamiento para el manejo de patologias, siendo pioneros		<table border="1"> <tr> <td>Valores</td> <td>2022</td> </tr> <tr> <td colspan="2">  </td> </tr> </table>	Valores	2022										
Identidad Estratégica	2022																
Institucion prestadora de servicios de salud integral, estableciendo posicionamiento para el manejo de patologias, siendo pioneros																	
Valores	2022																
																	
<table border="1"> <tr> <td>Futuro Preferido</td> <td>2022</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Ips Acuerdos de Salud en 5 años será la mejor IPS de atencion de patologias huérfanas en Colombia, caracterizada por la calidad en la atencion</td> </tr> </table>	Futuro Preferido	2022	Ips Acuerdos de Salud en 5 años será la mejor IPS de atencion de patologias huérfanas en Colombia, caracterizada por la calidad en la atencion		<table border="1"> <tr> <td>Objetivos Específicos</td> <td>2022</td> </tr> <tr> <td colspan="2"> *Diseñar Plan de Direccionamiento estrategico a corto plazo para garantizar la rentabilidad y sostenibilidad de la organización. *Aumentar el uso de herramientas tecnológicas para incrementar en un 50% la publicidad de la institución </td> </tr> </table>	Objetivos Específicos	2022	*Diseñar Plan de Direccionamiento estrategico a corto plazo para garantizar la rentabilidad y sostenibilidad de la organización. *Aumentar el uso de herramientas tecnológicas para incrementar en un 50% la publicidad de la institución									
Futuro Preferido	2022																
Ips Acuerdos de Salud en 5 años será la mejor IPS de atencion de patologias huérfanas en Colombia, caracterizada por la calidad en la atencion																	
Objetivos Específicos	2022																
*Diseñar Plan de Direccionamiento estrategico a corto plazo para garantizar la rentabilidad y sostenibilidad de la organización. *Aumentar el uso de herramientas tecnológicas para incrementar en un 50% la publicidad de la institución																	

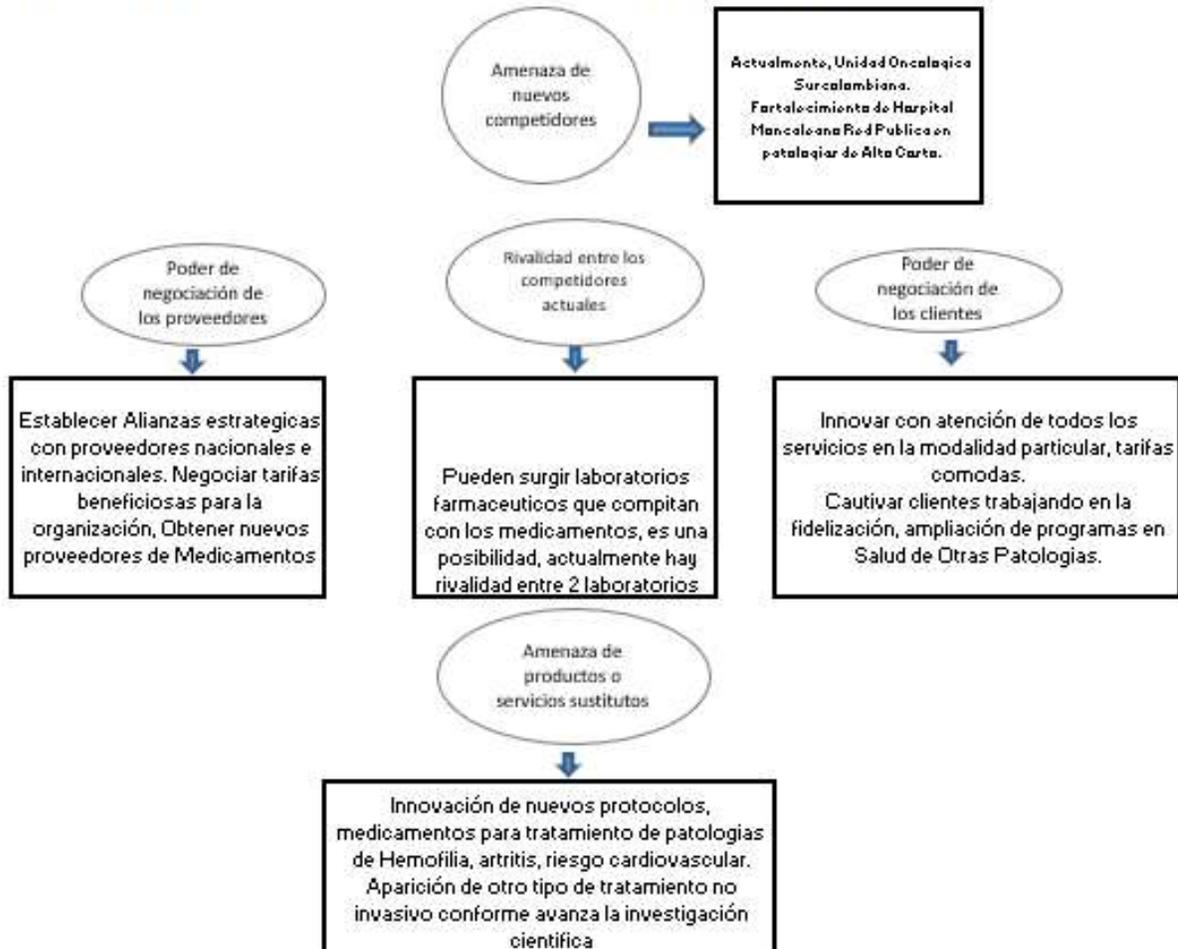
Fuente: Autores del Proyecto



Fuente: Autores del Proyecto

Figura No 3. Matriz POAM

Análisis de las cinco fuerzas - Influencia del Macroentorno



Fuente: Autores del Proyecto

Plan de Direccionamiento Estratégico para la IPS Acuerdos de Salud

Matriz del Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM).

A través de esta matriz se definen y se les da valor de importancia a las oportunidades y amenazas del entorno externo que afectan potencialmente a la IPS Acuerdos De Salud.

Figura No 4. Matriz MEFE 1

Factores		Oportunidades			Amenazas			Impacto		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
Economico	1. Cambio de Moneda				X			X		
	2. Ingresos por venta servicios	X						X		
	3. Pioneros en servicios	X							X	
	4. Control de Precios				X			X		
Politico	1. Leyes fiscalizadoras					X			X	
	2. Excesiva legislación para prestación de servicios de salud				X				X	
Demografico	1. Tasa Mortalidad usuarios con patologías				X			X		
	2. Aumento población objeto		X						X	
Ambiental	1. Peligro de contaminación					X			X	
	2. Legislación tratamiento residuos peligrosos					X			X	
Tecnologico	1. Avances tecnológicos para mejorar la salud		X					X		
	2. Flexibilidad de la tecnología						X		X	
	3. Avance científico tratamientos homologos	X			X			X		
Social	1. Hábitos de consumo y estilos de vida						X			X
	2. Nivel desempleo						X			X
Competitivo	1. Nuevos competidores					X		X		
	2. Barreras de entrada					X			X	
	3. Capacidad Financiera					X		X		
Cliente Usuario	1. Nivel Satisfacción		X					X		
	2. Fidelización del cliente	X						X		
	3. Cliente exigente					X			X	

Fuente: Autores del Proyecto

Plan de Direccionamiento Estratégico para la IPS Acuerdos de Salud

Matriz de Evaluación de Factores del Entorno Externo Favorable o no (MEFE 1).

Una vez elaborada la matriz POAM para la IPS ACUERDOS DE SALUD, se procede a tomar las variables más relevantes para evaluar y ponderar su oportunidades y amenazas, las cuales se ponderan entre 0,0 y 1,0 y además se califican la Amenazas con un valor de 1 (Amenaza Mayor) y 2 (Amenaza Menor); por lo tanto, las Oportunidades se califican con un valor de 3 (Oportunidad Menor) y 4 (Oportunidad Mayor). Tabla 2. Matriz de Evaluación de Factores del Entorno Externo Favorable o no para la IPS Avanza Salud (MEFE 1)

Figura No 5. Matriz MEFE 2

	Factores Externos Claves de Éxito	Ponderación	Calificación	Clasificación Ponderada
O P O R T U N I D A D E S	1.Ingresos por venta servicios	0,08	4	0,32%
	2.Pioneros en servicios	0,06	4	0,24%
	3. Aumento población objeto	0,03	3	0,09%
	4.Avances tecnologicos para mejorar la salud	0,05	3	0,15%
	5.Avance científico tratamientos homologos	0,06	4	0,24%
	6.Nivel Satisfacción	0,07	4	0,28%
	7.Fidelización del cliente	0,05	3	0,15%
A M E N A Z A S	1. Cambio de Moneda	0,05	1	0,05%
	2.Control de Precios	0,05	1	0,05%
	3.Leyes fiscalizadoras	0,05	1	0,05%
	4.Excesiva legislación para prestación de servicios de salud	0,04	1	0,04%
	5.Tasa Mortalidad usuarios con patologías	0,05	1	0,05%
	6. Peligro de contaminación	0,03	1	0,03%
	7.Legislación tratamiento residuos peligrosos	0,04	2	0,08%
	8.Flexibilidad de la tecnología	0,03	2	0,06%
	9. Avance científico tratamientos homologos	0,03	2	0,06%
	10. Hábitos de consumo y estilos de vida	0,03	2	0,06%
	11.Nivel desempleo	0,02	2	0,04%
	12. Nuevos competidores	0,05	1	0,05%
	13..Barreras de entrada	0,03	1	0,03%
	14.Capacidad Financiera	0,07	1	0,07%
	15.Cliente exigente	0,03	2	0,06%
TOTAL		1		2,25%

Fuente: Autores del Proyecto

Por el resultado de 2,25 se considera que la IPS Acuerdos de Salud, tiene en igual proporción las oportunidades y amenazas, por lo tanto, el entorno es equivalente en amenazas como en oportunidades.

7.1.3. Matriz Evaluación de Factores Externos de la Reacción ante el entorno (MEFE 2). Una vez elaborada la matriz MEFE 2 para la IPS Acuerdos de Salud, se procede a tomar las mismas variables para evaluar la reacción ante el entorno y ponderar su oportunidades y amenazas, las cuales se ponderan de la misma forma que en la matriz anterior y además se califican las Amenazas y las Oportunidades con un valor entre 1 a 4, según impacto. Tabla 3. Matriz de Evaluación de Factores Externos de la Reacción ante el Entorno para la IPS Avanza Salud (MEFE 2)

Plan de Direccionamiento Estratégico para la IPS Acuerdos de Salud

P O R T U N I D A D E S	Factores Externos Claves de Éxito	Ponderación	Calificación	Clasificación Ponderada
	1.Ingresos por venta servicios	0,08	4	0,32%
	2.Pioneros en servicios	0,06	4	0,24%
	3. Aumento población objeto	0,03	3	0,09%
	4.Avances tecnologicos para mejorar la salud	0,05	3	0,15%
	5.Avance científico tratamientos homologos	0,06	3	0,18%
	6.Nivel Satisfacción	0,07	4	0,28%
	7.Fidelización del cliente	0,05	4	0,20%
A M E N A Z A S	1. Cambio de Moneda	0,05	3	0,15%
	2.Control de Precios	0,05	2	0,10%
	3.Leyes fiscalizadoras	0,05	4	0,20%
	4.Excesiva legislación para prestación de servicios de salud	0,04	1	0,04%
	5.Tasa Mortalidad usuarios con patologías	0,05	2	0,10%
	6. Peligro de contaminación	0,03	1	0,03%
	7.Legislación tratamiento residuos peligrosos	0,04	3	0,12%
	8.Flexibilidad de la tecnología	0,03	2	0,06%
	9. Avance científico tratamientos homologos	0,03	4	0,12%
	10. Hábitos de consumo y estilos de vida	0,03	4	0,12%
	11.Nivel desempleo	0,02	2	0,04%
	12. Nuevos competidores	0,05	4	0,20%
	13..Barreras de entrada	0,03	1	0,03%
	14.Capacidad Financiera	0,07	4	0,28%
	15.Cliente exigente	0,03	2	0,06%
TOTAL		1		3,11%

Fuente: Autores del Proyecto

Por el resultado de 3,11 se considera que la IPS Acuerdos de Salud, está aprovechando las oportunidades y contrarresta las amenazas de una manera no tan buena.

4.2 Diagnostico Interno de La IPS Acuerdos de Salud

Antecedentes:

En el año 2018 comienza la historia de la IPS Acuerdos de Salud, incursionando con programas integrales en salud inicialmente en manejo de pacientes con diagnósticos de Hemofilia, enfermedad huérfana, así como atención a pacientes con diagnósticos de Riesgo cardiovascular, hipertensión y diabetes, ofreciendo paquetes en atención integral que incluye valoración por

Plan de Direccionamiento Estratégico para la IPS Acuerdos de Salud

médicos especialistas, atención y seguimiento por enfermería, realización de laboratorios clínicos, entrega de medicamentos y demás atenciones por el equipo interdisciplinario, por otras subespecialidades requeridas para cada patología, como nutrición, psicología, trabajo social, Nefrología, ortopedia, entre otras.

Fue creada por un grupo empresarial de carácter familiar, que comercializa medicamentos en Neiva y que además importa medicamentos de alto costo para patología de Hemofilia, lo cual los hace pioneros en el Huila. Inicio con la atención de pacientes de 40 pacientes de la EPS Comfamiliar a través de un contrato por Presupuesto prospectivo global. Luego Amplio su contratación hasta atender aproximadamente 2.300 usuarios desde el ámbito intramural y extramural. Posteriormente en el año 2021 se Amplió la atención a usuarios con patologías de Artritis reumatoide ofreciendo también programa integral para el tratamiento de esta patología, hasta la actualidad, básicamente su único cliente es la EPS Comfamiliar.

Misión

Como institución prestadora de servicios de salud, nos enfocamos en proporcionar el manejo INTEGRAL del paciente con patologías crónicas de alto impacto en la cuenta de alto costo; garantizando una atención eficaz y de alta calidad no solo desde el ámbito técnico científico gracias al personal competente con el que contamos, sino también por brindarle al paciente una atención que lo haga sentir "como en casa"; generando lazos con sentido humano que construyan bienestar en nuestros usuarios y sus aseguradores.

Visión

En el 2025 seremos la institución prestadora de servicios de salud líder en programas de atención integral a patologías de alto costo en Colombia.

Valores

- Responsabilidad
- Respeto
- Trabajo en Equipo
- Compromiso

Portafolio de servicios:

La mejor forma de atender las diversas necesidades de las personas con patologías crónicas incurables es poder brindarles el cuidado integral. Es por esto que en IPS ACUERDOS DE SALUD, nos enfocamos en proveer atención ambulatoria integral, garantizando una atención eficaz y de alta calidad, no solo desde el ámbito técnico científico, gracias al personal competente adscrito; sino también desde el aspecto humano, al brindarle al paciente una atención que lo haga sentir “como en casa”; generando recuperación en la salud de nuestros pacientes y confianza en sus aseguradores.

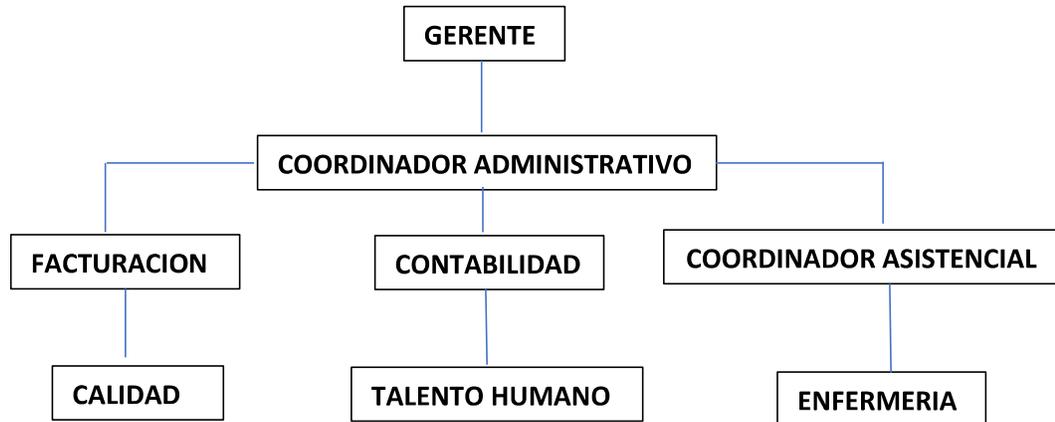
Programa de Atención Integral de Hemofilia

Programa de Atención Integral de Artritis Reumatoide

Programa de Atención Integral Riesgo Cardiovascular (hipertensión y Diabetes).

La IPS Acuerdos de Salud, cuenta con programas de atención, cada uno con sus servicios específicos para cada patología para usuarios de la EPS Comfamiliar. **Ver Anexo 3.**

Estructura Organizacional



A continuación, se revisan cada una de las áreas y de los procesos a través de preguntas o conceptos claves para cada organización según su sector. Esto permite plantear las prioridades para la empresa y las alternativas para mejorar su nivel estratégico y competitivo.

Etapas de entrada

Mapa competitivo y de gestión Ver Anexo 4.

Este mapa permitirá identificar el nivel de competitividad de la empresa por cada área, teniendo en cuenta los siguientes procesos:

- Plan Estratégico
- Producción y Operaciones
- Aseguramiento de la Calidad
- Comercialización
- Contabilidad y Finanzas

Plan de Direccionamiento Estratégico para la IPS Acuerdos de Salud

- Recursos Humanos
- Gestión Ambiental
- Sistemas de Información

Figura No 6. Resultados por proceso Mapa de Competitividad

MAPA DE COMPETITIVIDAD	
	EVALUACION DEL AREA
1. PLANEAMIENTO ESTRATEGICO	18%
2. PRODUCCION Y OPERACIONES	36%
3. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	55%
4. COMERCIALIZACION	16%
5. CONTABILIDAD Y FINANZAS	34%
6. RECURSOS HUMANOS	42%
7. GESTION AMBIENTAL	46%
8. SISTEMAS DE INFORMACION	45%
NIVEL DE COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA	35%

Fuente: Autores del Proyecto

Como se evidencia en el resultado la organización tiene un porcentaje demasiado bajo de nivel competitividad, solo es del 18%, en cuanto a las áreas, las áreas con más bajo porcentaje son comercialización y Planeamiento estratégico.

Grafica No 2. Evaluación Global de Empresa



Fuente: Autores del Proyecto

En terminos generales se debe diseñar un plan de direccionamiento estrategico que abarque todas las areas de la organización.

Finalizamos el análisis interno y externo de la empresa, según la metodología antes mencionada, pero realmente es necesario realizar un análisis más amplio, un análisis del futuro de la organización, un análisis de los factores pensando en el futuro. A continuación, el desarrollo de dicho análisis.

Plan de Direccionamiento Estratégico para la IPS Acuerdos de Salud

4.3 DOFA Tradicional

<u>FORTALEZAS</u>	<u>DEBILIDADES</u>
Liquidez	Alta rotación del personal
Calidad de Medicamentos	Un solo cliente o EPS Contratada
Tamaño del Negocio	Centralización de los procesos
Conocimiento en tratamiento de las patologías	Falta de planeación
Talento Humano de Calidad	Demasiada Confianza
<u>OPORTUNIDADES</u>	<u>AMENAZAS</u>
Nivel Satisfacción	Cambio de Moneda
Fidelización del cliente	Control de Precios de Medicamentos
Ingresos por venta servicios	Excesiva legislación para prestación de servicios de salud
Pioneros en servicios	Tasa Mortalidad usuarios con patologías
Aumento población objeto	Avance científico tratamientos homólogos
Avances tecnológicos para mejorar la salud	Nuevos competidores

Autor: Propio

4.4 DOFA Prospectiva. Análisis Prospectivo

Iniciamos el análisis diciendo que se tomó en cuenta la información suministrada por el Dr. Álvaro Zapata, en donde se describe los pasos para realizar el análisis prospectivo, lo que se debe realizar, y orden en que se realiza.

Se diligenció la tabla denominada formato DOFA tradicional IPS Acuerdos de Salud, según **Ver anexo No 5.**

Plan de Direccionamiento Estratégico para la IPS Acuerdos de Salud

Seguidamente procedemos a diligenciar la información de las tablas de Excel según el **anexo No 6**, se toman pantallazos del resultado del análisis, así:

Diagnóstico

FODA- Modelo CEM

FACTORES EXTERNOS																			
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr style="background-color: #00ff00;"> <th style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Nivel Satisfacción</td></tr> <tr><td>Fidelización del cliente</td></tr> <tr><td>Ingresos por venta servicios</td></tr> <tr><td>Pioneros en servicios</td></tr> <tr><td>Aumento población objeto</td></tr> <tr><td>Avances tecnologicos para mejorar la salud</td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> </tbody> </table>	OPORTUNIDADES	Nivel Satisfacción	Fidelización del cliente	Ingresos por venta servicios	Pioneros en servicios	Aumento población objeto	Avances tecnologicos para mejorar la salud			<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr style="background-color: #ff0000;"> <th style="text-align: center;">AMENAZAS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1 Cambio de Moneda</td></tr> <tr><td>2 Control de Precios de Medicamentos</td></tr> <tr><td>3 Excesiva legislación para prestación de servicios de salud</td></tr> <tr><td>4 Tasa Mortalidad usuarios con patologías</td></tr> <tr><td>5 Avance científico tratamientos homologos</td></tr> <tr><td>6 Nuevos competidores</td></tr> <tr><td>7</td></tr> <tr><td>8</td></tr> </tbody> </table>	AMENAZAS	1 Cambio de Moneda	2 Control de Precios de Medicamentos	3 Excesiva legislación para prestación de servicios de salud	4 Tasa Mortalidad usuarios con patologías	5 Avance científico tratamientos homologos	6 Nuevos competidores	7	8
OPORTUNIDADES																			
Nivel Satisfacción																			
Fidelización del cliente																			
Ingresos por venta servicios																			
Pioneros en servicios																			
Aumento población objeto																			
Avances tecnologicos para mejorar la salud																			
AMENAZAS																			
1 Cambio de Moneda																			
2 Control de Precios de Medicamentos																			
3 Excesiva legislación para prestación de servicios de salud																			
4 Tasa Mortalidad usuarios con patologías																			
5 Avance científico tratamientos homologos																			
6 Nuevos competidores																			
7																			
8																			
FACTORES INTERNOS																			
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr style="background-color: #00ff00;"> <th style="text-align: center;">FORTALEZAS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Liquidez</td></tr> <tr><td>Calidad de Medicamentos</td></tr> <tr><td>Tamaño del Negocio</td></tr> <tr><td>Conocimiento en tratamiento de las patologías</td></tr> <tr><td>Talento Humano de Calidad</td></tr> <tr><td> </td></tr> </tbody> </table>	FORTALEZAS	Liquidez	Calidad de Medicamentos	Tamaño del Negocio	Conocimiento en tratamiento de las patologías	Talento Humano de Calidad		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr style="background-color: #ff0000;"> <th style="text-align: center;">DEBILIDADES</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1 Alta rotación del personal</td></tr> <tr><td>2 Un solo cliente o EPS Contratada</td></tr> <tr><td>3 Centralización de los procesos</td></tr> <tr><td>4 Falta de planeación</td></tr> <tr><td>5 Demasiada Confianza</td></tr> <tr><td>6</td></tr> </tbody> </table>	DEBILIDADES	1 Alta rotación del personal	2 Un solo cliente o EPS Contratada	3 Centralización de los procesos	4 Falta de planeación	5 Demasiada Confianza	6				
FORTALEZAS																			
Liquidez																			
Calidad de Medicamentos																			
Tamaño del Negocio																			
Conocimiento en tratamiento de las patologías																			
Talento Humano de Calidad																			
DEBILIDADES																			
1 Alta rotación del personal																			
2 Un solo cliente o EPS Contratada																			
3 Centralización de los procesos																			
4 Falta de planeación																			
5 Demasiada Confianza																			
6																			

Para el diagnóstico según el modelo, tomamos como factores externos 6 oportunidades con las que cuenta la empresa y 6 Amenazas. Es de tener en cuenta que, de esta información, parte todo el análisis prospectivo, desde su diagnóstico de los factores externos que influyen en la empresa y los factores internos. Para el caso de los factores internos, tomamos 5 fortalezas y 5 debilidades.

Plan de Direccionamiento Estratégico para la IPS Acuerdos de Salud

Clasificación Estratégica

IMPORTANCIA		PROBABILIDAD	
Nada importante	NI	ROJO	Muy improbable
Poco importante	PI	AMARILLO	Improbable
Más o menos importante	N	CREMA	Tan probable como improbable
Importante	I	VERDE	Probable
Muy importante	MI	AZUL	Muy probable
			MI
			I
			N
			P
			MP

En este aspecto se le da un nivel de importancia a cada factor externo ya sea oportunidad o amenaza, teniendo en cuenta la anterior clasificación de NI, PI, N, I y MI. Así mismo se define el nivel de probabilidad de cada factor tanto de las oportunidades como de las amenazas.

FACTORES EXTERNOS			AMENAZAS				
OPORTUNIDADES			IMP	PROB	IMP	PROB	
1	Nivel Satisfacción	I	MP	1	Cambio de Moneda	MI	MP
2	Fidelización del cliente	PI	P	2	Control de Precios de Medicamentos	I	P
3	Ingresos por venta servicios	MI	N	3	Excesiva legislación para prestación de servicios de	I	P
4	Pioneros en servicios	I	N	4	Tasa Mortalidad usuarios con patologías	I	P
5	Aumento población objeto	MI	MI	5	Avance científico tratamientos homologos	MI	MP
6	Avances tecnologicos para mejorar la salud	MI	MP	6	Nuevos competidores	MI	MP

También se realiza el ejercicio igual con los factores internos, las fortalezas y debilidades, se les asigna un nivel de importancia, pero en este caso no se da un nivel de probabilidad si no un nivel de solidez o presencia o arraigo.

FACTORES INTERNOS			DEBILIDADES				
FORTALEZAS			IMP	SOLID	IMP	SOLID	
1	Liquidez	MI	C	1	Alta rotación del personal	I	MF
2	Calidad de Medicamentos	I	C	2	Un solo cliente o EPS Contratada	MI	MF
3	Tamaño del Negocio	I	F	3	Centralización de los procesos	I	F
4	Conocimiento en tratamiento de las patologías	I	D	4	Falta de planeación	I	F
5	Talento Humano de Calidad	MI	D	5	Demasiada Confianza	I	C

Plan de Direccionamiento Estratégico para la IPS Acuerdos de Salud

Diagrama se la Situación Estratégica

FORTALEZAS. Sostenerías	Reducirlas. DEBILIDADES
Liquidez Calidad de Medicamentos Tamaño del Negocio Conocimiento en tratamiento de las patologías Talento Humano de Calidad	Alta rotación del personal Un solo cliente o EPS Contratada Centralización de los procesos Falta de planeación Demasiada Confianza
Nivel Satisfacción Fidelización del cliente Ingresos por venta servicios Pioneros en servicios Aumento población objeto Avances tecnologicos para mejorar la salud	Cambio de Moneda Control de Precios de Medicamentos Excesiva legislación para prestación de servicios de salud Tasa Mortalidad usuarios con patologías Avance científico tratamientos homologos Nuevos competidores
OPORTUNIDADES. Prepararse para aprovecharlas	Prepararse para defenderse. AMENAZAS

Es de vital importancia al realizar este análisis lo que se pretende es saber o identificar que las fortalezas y las oportunidades son valiosas para la organización, ya que las primeras le ayudan en su sostenimiento y las segundas si se aprovechan pueden garantizar la permanencia de la empresa. Por el contrario, las debilidades y las amenazas son la parte negativa con la que cuenta la organización, por lo tanto, las primeras se deben minimizar o reducir su porcentaje de participación, y las segundas mencionan los factores de los cuales debemos defendernos en un futuro.

Situación Estratégica de la Empresa Acuerdos de Salud

A continuación, se tiene el resultado de la situación estratégica de la empresa acuerdos de salud con base a la información antes suministrada:

OPORTUNIDADES

1 Nivel Satisfacción	11 0
2 Fidelización del cliente	12 0
3 Ingresos por venta servicios	13 0
4 Pioneros en servicios	14 0
5 Aumento población objeto	15 0
6 Avances tecnologicos para mejorar la salud	16 0

Plan de Direccionamiento Estratégico para la IPS Acuerdos de Salud

EXCELENTES				
1	-	-	-	-
-	6	-	-	-
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-

BUENAS				
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-
3	-	-	-	-
-	-	-	-	-

REGULARES				
-	-	-	-	-
2	-	-	-	-
-	-	-	-	-
4	-	-	-	-

POCO ÚTILES				
-	5	-	-	-
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-

Según lo anterior, la oportunidad más importante con la que cuenta la IPS ACUERDOS DE SALUD, el nivel de satisfacción de sus usuarios, y los avances tecnológicos con los que cuenta, así mismo en menor grado de importancia, son los ingresos en las ventas.

Por otro lado, la fidelización del cliente y el hecho de ser hasta ahora pioneros en la prestación de estos servicios son regulares, y poco útil es la oportunidad de aumento de la población objeto.

Según lo anterior, podemos determinar que las estrategias deben ir enfocadas al fortalecimiento y aprovechamiento de estas oportunidades de gran importancia con las que cuenta la empresa, para tener una ventaja competitiva fuerte, pero el reto más grande es empezar a trabajar para lograr la fidelización de los clientes y potencializar el hecho de ser los pioneros en algunos servicios, así mismo plantear estrategias para aumentar la población objeto.

Plan de Direccionamiento Estratégico para la IPS Acuerdos de Salud

AMENAZAS

1 Cambio de Moneda	11 0
2 Control de Precios de Medicamentos	12 0
3 Excesiva legislación para prestación de servicios de salud	13 0
4 Tasa Mortalidad usuarios con patologías	14 0
5 Avance científico tratamientos homologos	15 0
6 Nuevos competidores	16 0

GRAVES				
1	5	-	-	-
-	6	-	-	-
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-

SEVERAS				
-	-	-	-	-
2	-	-	-	-
3	-	-	-	-
4	-	-	-	-

MODERADAS				
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-

LEVES				
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-

Según lo anterior, las amenazas más graves con las que cuenta la IPS ACUERDOS DE SALUD, son el cambio de la moneda, porque importa medicamentos que se compran en dólares pero que existe un gran riesgo de influir negativamente en la organización, así como el avance científico de tratamientos homólogos para dichas patologías son una amenaza fuerte y los nuevos competidores, porque actualmente tiene grandes competidores que aprovechan las oportunidades o que tal vez tienen menos debilidades y amenazas en su entorno. Esta situación determina que la empresa tiene un problema bastante delicado en cuando estas amenazas y el panorama es bastante oscuro. Pero adicional a ello, tiene además 3 amenazas severas, que son los 3 restantes, el control de los precios de medicamentos, la excesiva legislación para la prestación de servicios de salud y la alta tasa de mortalidad de los usuarios de estas patologías. Lo peor es que no existen amenazas moderadas ni leves, lo cual preocupa aún más la situación de la organización.

Según lo anterior, podemos determinar que las estrategias deben ir enfocadas a la preparación que debe tener la empresa para afrontar las amenazas de gran peso que tiene en su presente y más aún en su futuro, éstas por su grado de importancia están colocando en peligro la supervivencia de la organización, concentrando todos sus esfuerzos y revisando las capacidades de la empresa para afrontar esta crisis.

Plan de Direccionamiento Estratégico para la IPS Acuerdos de Salud

Es un reto muy grande, se deben determinar estrategias que minimicen el impacto de estas amenazas sobre la organización, aprovechando sus fortalezas y oportunidades.

FORTALEZAS

1	Liquidez	11	0
2	Calidad de Medicamentos	12	0
3	Tamaño del Negocio	13	0
4	Conocimiento en tratamiento de las patologías	14	0
5	Talento Humano de Calidad	15	0

EXCELENTES	BUENAS	REGULARES	POCO ÚTILES
- - - - -	1 - - - -	- 5 - - -	- - - - -
- - - - -	- - - - -	2 - - - -	- - - - -
- - - - -	3 - - - -	- - - - -	- - - - -
- - - - -	- - - - -	- - - - -	4 - - - -

Inicialmente uno esperaría que la organización tuviera excelentes fortalezas, pero por lo visto la organización no cuenta con una gran ventaja frente a sus competidores, la organización no debe tener tanta confianza porque es vulnerable.

Sin embargo, la empresa tiene 2 fortalezas buenas que son la liquidez que tiene todavía y el tamaño del negocio, es decir tienen las condiciones necesarias para generar una alta ventaja frente a la competencia.

Por otro lado, tiene 2 fortalezas de importancia regular, que son la calidad de los medicamentos y la calidad de su talento humano, estas reflejan que las tiene la organización, pero no por su gran demanda de esfuerzo, por lo tanto, las estrategias deben estar enfocadas a enfocarse en otras fortalezas que sean una ventaja firme ante sus competidores. Si bien es cierto la organización cuenta con un gran conocimiento en el tratamiento de las patologías que maneja, pero esto no garantiza de ninguna manera el futuro de la organización.

Plan de Direccionamiento Estratégico para la IPS Acuerdos de Salud

DEBILIDADES

1 Alta rotación del personal	11 0
2 Un solo cliente o EPS Contratada	12 0
3 Centralización de los procesos	13 0
4 Falta de planeación	14 0
5 Demasiada Confianza	15 0

GRAVES	SEVERAS	MODERADAS	LEVES
1 - - - -	- - - - -	- 5 - - -	- - - - -
2 - - - -	- - - - -	- - - - -	- - - - -
- - - - -	3 - - - -	- - - - -	- - - - -
- - - - -	4 - - - -	- - - - -	- - - - -

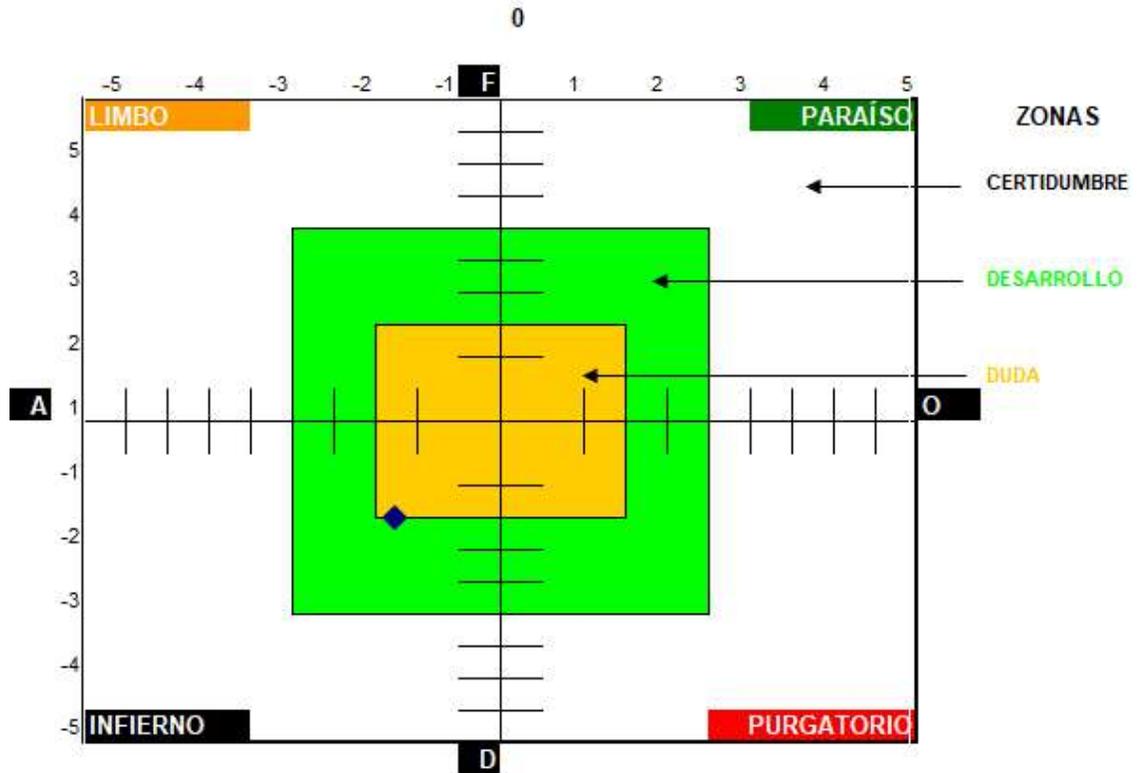
Desafortunadamente, la organización tiene 2 debilidades muy grandes, la situación no es favorable, estas debilidades generan una desventaja estructural de difícil solución, no causa envidia frente a los competidores, por eso es necesario de manera urgente formular estrategias para contrarrestarlas recuperando terreno perdido en el mercado, es una labor difícil pero no imposible.

Por otro lado, la IPS Acuerdos de salud tiene 2 debilidades severas que son la centralización de los procesos y la falta de planeación, las estrategias deben estar enfocadas a neutralizar estas debilidades con un poco esfuerzo, se deben tomar los correctivos necesarios para superar esta situación.

Por último, hay una debilidad moderada que es la demasiada confianza que tiene la IPS, es la más débil de las desventajas que tiene la organización, no determina el futuro de la organización y es fácil de superar.

No se presentan debilidades leves, el panorama hubiera sido más positivo si existiesen por su fácil resolución.

Ubicación Estratégica



Como resultado tenemos que la IPS ACUERDOS DE SALUD, se encuentra en el infierno, esto quiere decir que existe una amenaza fuerte para su existencia, para lo cual de manera urgente se debe realizar el PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO, y demás acciones de mejora o debe reinventarse, reorganizarse de manera urgente por que predominan las amenazas y las debilidades y aunque tiene oportunidades y fortalezas no son suficientes para garantizar su supervivencia en el mercado.

Así mismo, se está en una zona donde se encuentra por debajo de la certidumbre del desarrollo y de la duda, su situación es bastante delicada y debe ser abordada de manera urgente. El panorama es bastante preocupante para la supervivencia de la organización.

Factores Clave Para La Estrategia

OPORTUNIDADES

EXCELENTES				
1	-	-	-	-
-	6	-	-	-
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-

BUENAS				
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-
3	-	-	-	-
-	-	-	-	-

FODA - Modelo CEM

AMENAZAS

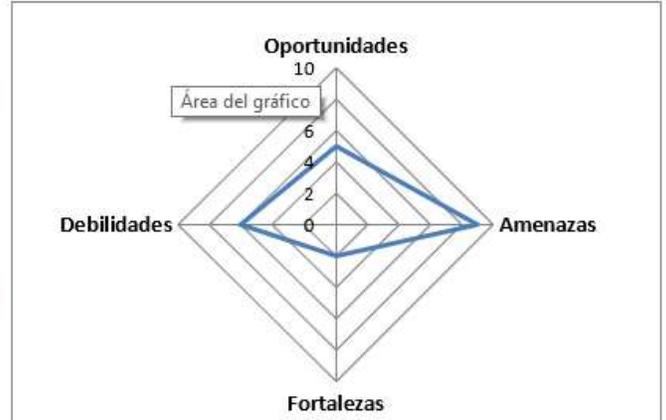
GRAVES				
1	5	-	-	-
-	6	-	-	-
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-

SEVERAS				
-	-	-	-	-
2	-	-	-	-
3	-	-	-	-
4	-	-	-	-

FORTALEZAS

EXCELENTES				
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-

BUENAS				
1	-	-	-	-
-	-	-	-	-
3	-	-	-	-
-	-	-	-	-



DEBILIDADES

GRAVES				
1	-	-	-	-
2	-	-	-	-
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-

SEVERAS				
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-
3	-	-	-	-
4	-	-	-	-

Los factores clave para la realización de las estrategias son los siguientes:

Estrategia FO (fortalezas – oportunidades)

Busca utilizar las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades.

FORTALEZAS				
EXCELENTES				
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-
BUENAS				
1	-	-	-	-
-	-	-	-	-
3	-	-	-	-
-	-	-	-	-

OPORTUNIDADES				
EXCELENTES				
1	-	-	-	-
-	6	-	-	-
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-
BUENAS				
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-
3	-	-	-	-
-	-	-	-	-

Plan de Direccionamiento Estratégico para la IPS Acuerdos de Salud

Esta estrategia se basará en utilizar la liquidez con la que cuenta la organización y el tamaño actual del negocio, para realizar acciones que aumenten el porcentaje de satisfacción de los usuarios a través de una atención más humanizada, con calidad, salud integral, así mismo se deberá invertir en tecnología tendencia en el mundo para el tratamiento de estas patologías, potencializando así mismo el aumento de los ingresos por ventas.

Estrategia FA (fortalezas – amenazas)

Intenta disminuir el impacto de las amenazas del entorno utilizando sus fortalezas.

FORTALEZAS					AMENAZAS				
EXCELENTES					GRAVES				
-	-	-	-	-	1	5	-	-	-
-	-	-	-	-	-	6	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
BUENAS					SEVERAS				
1	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	2	-	-	-	-
3	-	-	-	-	3	-	-	-	-
-	-	-	-	-	4	-	-	-	-

Esta estrategia se basará en utilizar la liquidez con la que cuenta la organización y el tamaño actual del negocio, para realizar acciones logren disminuir el impacto de las amenazas, son 6 en total, lograr disminuir el impacto por los Cambios de la moneda, la reglamentación normativa de los precios de los medicamentos, la excesiva normatividad para las instituciones prestadoras de servicios de salud, el impacto por el aumento de la tasa de mortalidad de los usuarios, el cambiante entorno donde existen nuevos tratamientos, nuevas tecnologías en salud que sustituyen

tratamientos actuales y la amenaza latente de los nuevos competidores con mayores fortalezas y mejor ventaja competitiva.

Estrategia DO (debilidades – oportunidades)

Busca reducir sus debilidades para aprovechar las oportunidades, invierte recursos para mejorar sus procesos deficientes.

DEBILIDADES					OPORTUNIDADES				
GRAVES					EXCELENTES				
1	-	-	-	-	1	-	-	-	-
2	-	-	-	-	-	6	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SEVERAS					BUENAS				
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3	-	-	-	-	3	-	-	-	-
4	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Esta estrategia se basará en utilizar la invertir recursos, para reducir las debilidades, realizando acciones que logren disminuir el impacto de las debilidades, son 4 en total, lograr disminuir el impacto que genera la excesiva rotación del personal, el hecho de tener un solo cliente contratado, la centralización de los procesos y sobre todo la falta de planeación.

Estrategia DA (debilidades – amenazas)

Intenta reducir sus debilidades, a manera defensiva, para enfrentar las amenazas. El propósito final de la estrategia es la sobrevivencia de la organización

Plan de Direccionamiento Estratégico para la IPS Acuerdos de Salud

DEBILIDADES					AMENAZAS				
GRAVES					GRAVES				
1	-	-	-	-	1	5	-	-	-
2	-	-	-	-	-	6	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SEVERAS					SEVERAS				
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	2	-	-	-	-
3	-	-	-	-	3	-	-	-	-
4	-	-	-	-	4	-	-	-	-

- Esta estrategia se basará en tratar de reducir las debilidades y enfrentar las amenazas, realizando acciones, son 6 en total, lograr disminuir el impacto por los Cambios de la moneda, la reglamentación normativa de los precios de los medicamentos, la excesiva normatividad para las instituciones prestadoras de servicios de salud, el impacto por el aumento de la tasa de mortalidad de los usuarios, el cambiante entorno donde existen nuevos tratamientos, nuevas tecnologías en salud que sustituyen tratamientos actuales y la amenaza latente de los nuevos competidores con mayores fortalezas y mejor ventaja competitiva, se logra trabajando en las debilidades, disminuyendo la Alta rotación de personal, buscando nuevos clientes o EPS Contratadas, realizando la descentralización de los procesos y realizando planeación de las actividades necesarias para el éxito de la organización.

4.5 Proyecto Empresarial Propuesto para la IPS Acuerdos de Salud

A continuación, presentamos nuestro proyecto organizacional de la IPS ACUERDOS DE SALUD, de acuerdo al modelo de direccionamiento estratégico propuesto, que consta de establecer la visión, la misión, los valores, los principios, las políticas, la identidad de la organización, basados en el análisis antes realizado.

Misión: Cumplir de manera efectiva las necesidades en el sector salud, optando por la mejor atención medica basada en la ciencia y contenido ético, brindando al paciente y su familia un

Plan de Direccionamiento Estratégico para la IPS Acuerdos de Salud

excelente revisión y actualización de los conocimientos, procesos, tecnologías, gestionando nuestros recursos con racionalidad y honestidad.

Visión: para el 2025 contar con un sistema integral de salud, que permita un espacio de crecimiento y desarrollo enfocado en la excelencia y familiaridad de asistencia al paciente y su familia.

Propósito Estratégico: Posicionar a la IPS acuerdos de salud, como una empresa líder en el mercado local, que agregue valor a la prestación de servicios de salud tanto a la población objeto de sus acciones como de sus funcionarios, a través de la innovación y la utilización de nuevas tecnologías.

Principios:

- Humanidad: Todos los pacientes de nuestra IPS serán tratados humanamente en toda circunstancia, preservando sus vidas, propendiendo por aliviar sus dolencias a través de nuestras atenciones de salud, y, garantizando el respeto por el individuo y sus derechos.
- Eficiencia: Hará parte de nuestro desarrollo empresarial como IPS, la prestación de servicios teniendo como base, la optimización y oportunidad garantizando la máxima calidad a los usuarios.

Valores éticos:

- Equidad: En la utilización de los recursos y servicios de la institución sin distinción de edad, género, grupo social, ideología y credo, estado de salud o enfermedad.
- Responsabilidad: Construir las tareas orientadas al logro de los mejores resultados. Asumir un rol activo en la labor diaria tanto en la IPS como dentro de la sociedad.
- Ética: Mantener una conducta transparente, honesta y ocupada por el confort de todas las personas con las que interactuamos.

Plan de Direccionamiento Estratégico para la IPS Acuerdos de Salud

- Compromiso: Desarrollar todas las tareas, enfocando el esfuerzo en brindar atención de calidad a nuestros pacientes y su familia.

Políticas:

Política de calidad:

- IPS Acuerdos de salud se compromete con la satisfacción del usuario, ofreciendo servicios de salud eficientes y oportunos.
- Contamos con recurso humano amable e idóneo, comprometido con la mejora de nuestros procesos, la calidad del servicio y la normatividad legal vigente.

Políticas de la gestión y control de la empresa con los clientes externos:

Política de Contratación y Adquisición de Bienes y Servicios para la Institución

- La selección de los proveedores de bienes y servicios para la IPS se hará de conformidad con el criterio de la buena fe comercial y a las sanas costumbres mercantiles.
- Los procesos de selección para escoger proveedores y contratistas, cuentan con sus propios reglamentos con el fin de asegurar la transparencia de los mismos y se fundamentan en criterios objetivos que buscan determinar la calidad, seriedad y experiencia de los mismos.

Políticas de comunicación e información:

Comunicación Organizacional

- El manejo de la correspondencia interna y externa de la institución se hace de forma confidencial y de manera centralizada a través de la coordinadora Administrativa.

Plan de Direccionamiento Estratégico para la IPS Acuerdos de Salud

- Los medios internos que utiliza la Institución para comunicarse con su personal y usuarios son: Memorandos, circulares, carteleras, boletín institucional e internet. Las comunicaciones internas se canalizan a través de la coordinadora administrativa.

4.6 Formulación de las Estrategias

A este punto consideramos que la IPS ACUERDOS DE SALUD, debe tener en cuenta las siguientes estrategias en consonancia con el análisis estratégico realizado. La gama de estrategias incluye las estrategias generales de crecimiento y productividad y estrategias de sostenibilidad y de transformación digital, así:

4.6.1 Estrategias de crecimiento

Objetivos estratégicos:

- Garantizar mediante el adecuado manejo gerencial, la rentabilidad social y financiera de la IPS.
- Lograr una participación en el sector de salud en la región Surcolombiana del 70% en el año 2024.
- Para el año 2026 optimizar los costos de cada servicio en un 10% y aumentar la utilidad en un 30%.
- Incrementar la admisión de nuevos usuarios en un 30% anual a partir del 2023.
- Lograr una participación del 30% en los servicios a clientes particulares en el año 2025

Es necesario transformar a la organización, avanzar, expandir el negocio a través de nuevos tratamientos para manejo de estas patologías, por medio de estrategia de expansión y de innovación. Como la IPS ACUERDOS DE SALUD, su fuerte es la atención de pacientes con patología de Hemofilia y Von Willebrand, entonces la tendencia del mercado internacional es la innovación de un nuevo medicamento llamado Emicizumab es el primer medicamento que reduce

Plan de Direccionamiento Estratégico para la IPS Acuerdos de Salud

significativamente las hemorragias tratadas en comparación con profilaxis previa con factor VIII, el tratamiento estándar para pacientes con hemofilia A sin inhibidores del factor VIII, la empresa tiene los contactos necesarios para realizar la comercialización del mismo, mediante estas estrategias, ampliaran su población objeto, e innovaran en tratamiento ya que en el Huila aún no existe este tipo de tratamiento, es decir el desarrollo de este nuevo servicio.

Por otro lado, se hace necesario implementar la Estrategias de concentración/penetración utilizando buenas prácticas de marketing.

La estrategia de diversificación concéntrica es también necesaria para salvar la organización, generando valor estratégicamente agregando nuevos tratamientos para las patologías principales de la organización, manejo de patologías de Hemofilia, artritis reumatoide y riesgo cardiovascular.

Todo lo anterior acompañado de la penetración del mercado, la IPS Acuerdos de Salud deberá fidelizar a sus usuarios a través de una atención personalizada, hacer una mayor promoción de la marca, organizar y mejorar los procesos SIAU, reducir los tiempos de espera en la atención y trabajar en el aumento de la satisfacción global de los mismos, es decir Prestar los servicios de salud con accesibilidad, oportunidad, pertinencia, seguridad y continuidad garantizando un modelo de atención integral e integrada en salud.

4.6.2 Estrategias de sostenibilidad

Objetivos estratégicos:

- Realizar proceso de reciclaje en la organización, promoviendo la política de 0 papel, y contratando con empresa con licencia ambiental para realizar procesos de aprovechamiento de los residuos, para el año 2023.

Plan de Direccionamiento Estratégico para la IPS Acuerdos de Salud

- Garantizar la atención preferente, diferencial y prioritaria a población infantil, adolescente y aquellos con vulnerabilidad y víctimas de la violencia.

La IPS ACUERDOS DE SALUD, deberá realizar una estrategia de sostenibilidad en donde se busque desarrollar estrategias que permitan articulación de las actividades en el marco de la Atención Integral en Salud. Como la IPS Acuerdos de salud brinda atención en salud a usuarios con patologías delicadas, su sustento debe ser subsidiado por terceras personas, sería ideal crear una cooperativa que realice Reciclaje de basura inorgánica y realice productos con los mismos generando una fuente económica para sus usuarios.

4.6.3 Estrategias de productividad.

Objetivos estratégicos:

- Fortalecer la capacidad organizacional y empresarial de IPS ACUERDOS DE SALUD, respondiendo a las expectativas y necesidades reales de la población Huilense.
- Realizar contratación de Outsourcing estratégico que realice actividades operativas y de call center, con el fin de que se inicien procesos de análisis estratégico y toma de decisiones, para el año 2023.
- Lograr el 90% de satisfacción global en la prestación de los servicios para el año 2023.
- Reducir el porcentaje de PQR en un 5% del total de la población atendida a diciembre de 2023.

La IPS ACUERDOS DE SALUD, necesariamente debe realizar un proceso de reorganización y reestructuración de toda su plataforma estratégica, se deberá replantear la estructura organizacional primeramente con el fin de que soporten las estrategias propuestas. Lo anterior se logra a través de

Plan de Direccionamiento Estratégico para la IPS Acuerdos de Salud

la administración inteligente de los recursos físicos y del talento Humano, así mismo estimulando la comunicación estratégica y la productividad eficiente y eficaz.

4.6.4 Estrategias de transformación digital

Objetivos estratégicos:

- Aumentar el uso de herramientas tecnológicas para incrementar en un 60% la publicidad de la institución.
- Establecer como medio institucional el comercio electrónico en un 70% para realizar negocios en forma eficiente y eficaz utilizando las tecnologías de comunicaciones y procesamiento de información al año 2023.

La IPS ACUERDOS DE SALUD, deberá invertir en tecnología, en educación y capacitación para el personal, así como para los usuarios con el fin de mejorar las operaciones, ampliar la cobertura y garantizar la transformación organización. Así mismo se pretende tener Nuevos canales de comunicación, publicidad y Nuevos procesos de toma de decisiones y gestión.

4.7 Estructura Organizacional Propuesta.

Figura No 7. Estructura Organizacional

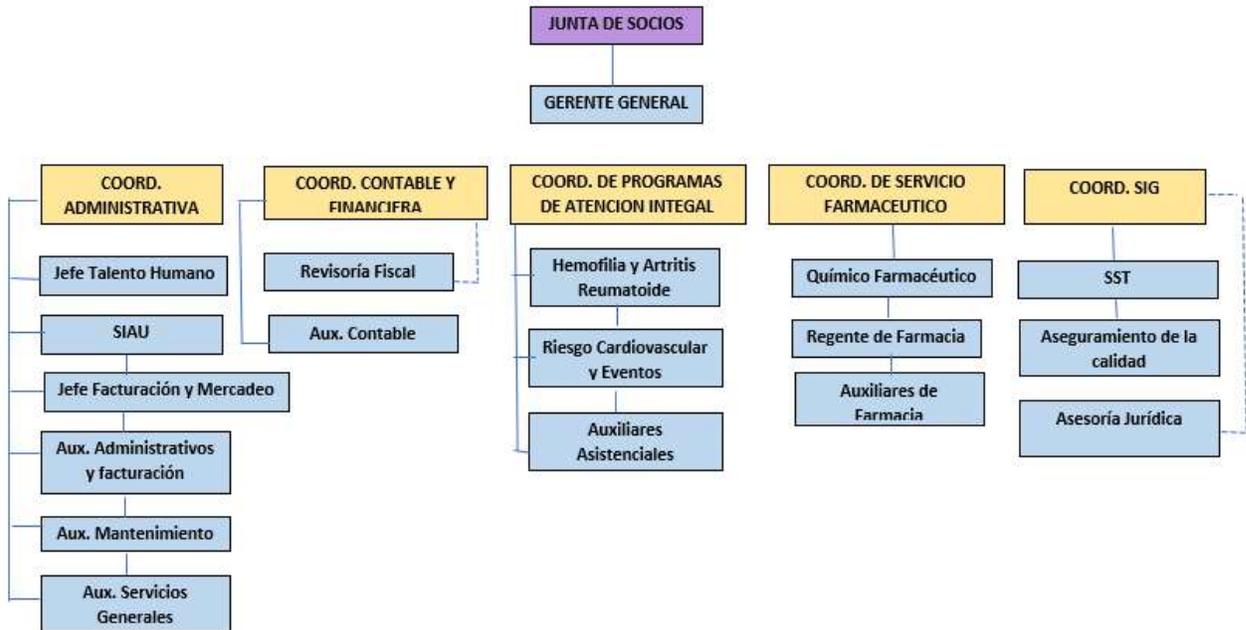
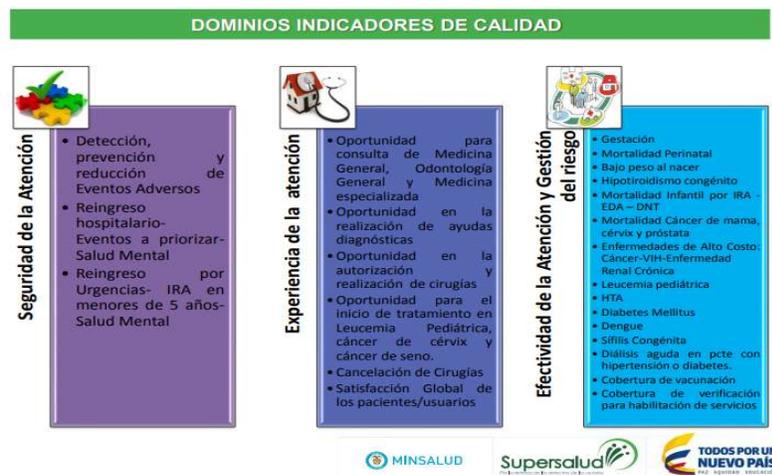


Figura No 8. Mapa de Procesos



4.8 Sistema de Seguimiento, Evaluación

En el sector Salud, existe un marco normativo bastante extenso y la vez está definido para las IPS que adopten y cumplan con los lineamientos, para realizar un efectivo seguimiento y evaluación de los procesos, sugerimos, inicialmente definir los indicadores de gestión con base al PAMEC el Programa De Auditoria Para El Mejoramiento De La Calidad, del ministerio de Salud y Supersalud, bajo la circular 012 de 2016, allí normativamente existen los indicadores primeramente de acuerdo a los siguientes dominios, establecidos en el sistema de información para la calidad, ver **anexo No 7**:



Plan de Direccionamiento Estratégico para la IPS Acuerdos de Salud

A continuación, presentamos un modelo para realizar seguimiento a los indicadores mes a mes, cada indicador tiene un código según la auditoria de la calidad en Salud:

		GESTIÓN DE LA CALIDAD Y ATENCIÓN AL USUARIO PAMEC													
RESPONSABLE		AÑO													
DOMINIO	CÓDIGO	NOMBRE DEL INDICADOR	ESTÁNDAR	Enero			Febrero			Marzo			Abril		
				Numerador	Denominador	Resultado									
	P.1.IAV.1	Proporción de pacientes con hemofilia severa sin inhibidores en manejo con profilaxis	> 75%			#DIV/0!			#DIV/0!			#DIV/0!			#DIV/0!
	P.1.IAV.2	Tasa de sangrado general en pacientes hemofílicos con inhibidores (alta respuesta) en profilaxis durante el periodo	4.5%			#DIV/0!			#DIV/0!			#DIV/0!			#DIV/0!
	P.1.IAV.3	Tasa de sangrado general de tipo espontáneo en pacientes hemofílicos con inhibidores (alta respuesta) en profilaxis durante el periodo.	1.8%			#DIV/0!			#DIV/0!			#DIV/0!			#DIV/0!
	P.1.IAV.4	Tasa de sangrado general en pacientes hemofílicos en profilaxis sin inhibidores	1.5%			#DIV/0!			#DIV/0!			#DIV/0!			#DIV/0!
	P.1.IAV.5	Tasa de sangrado general de tipo espontáneo en pacientes hemofílicos en profilaxis sin inhibidores	0.7%			#DIV/0!			#DIV/0!			#DIV/0!			#DIV/0!
	P.1.IAV.6	Tasa de sangrado articular en pacientes hemofílicos con inhibidores (alta	3.3%			#DIV/0!			#DIV/0!			#DIV/0!			#DIV/0!

El nivel estratégico de la institución deberá definir con cuales de los siguientes indicadores van a trabajar o cuales se van a medir, para cada programa de atención, por ejemplo, allí están establecidos los de hemofilia.

CÓDIGO	NOMBRE DEL INDICADOR
P.1.IAV.1	Proporción de pacientes con hemofilia severa sin inhibidores en manejo con profilaxis
P.1.IAV.2	Tasa de sangrado general en pacientes hemofílicos con inhibidores (alta respuesta) en profilaxis durante el periodo
P.1.IAV.3	Tasa de sangrado general de tipo espontáneo en pacientes hemofílicos

Plan de Direccionamiento Estratégico para la IPS Acuerdos de Salud

	con inhibidores (alta respuesta) en profilaxis durante el periodo.
P.1.IAV.4	Tasa de sangrado general en pacientes hemofílicos en profilaxis sin inhibidores
P.1.IAV.5	Tasa de sangrado general de tipo espontáneo en pacientes hemofílicos en profilaxis sin inhibidores
P.1.IAV.6	Tasa de sangrado articular en pacientes hemofílicos con inhibidores (alta respuesta) en profilaxis
P.1.IAV.7	Tasa de sangrado articular de tipo espontáneo en pacientes hemofílicos con inhibidores (alta respuesta) en profilaxis
P.1.IAV.8	Tasa de sangrado articular en pacientes sin inhibidores en profilaxis
P.1.IAV.9	Tasa de sangrado articular de tipo espontáneo en pacientes sin inhibidores en profilaxis

Plan de Direccionamiento Estratégico para la IPS Acuerdos de Salud

P.1.IAV.10	Proporción de pacientes en profilaxis con artropatía hemofílica crónica
P.1.IAV.12	Tasa de hospitalización por sangrado en pacientes con hemofilia
P.1.IAV.15	Porcentaje de Adherencia a tratamiento farmacológico
P.1.IAV.16	Tasa de mortalidad en pacientes con hemofilia A

Por otro lado, se encuentran los indicadores de calidad, de oportunidad a través de la resolución 0256 de 2016, los cuales son de estricto cumplimiento y reporte de las IPS, para tener en cuenta:

INDICADORES OPORTUNIDAD DE LA ATENCION												
DOMINIO	CODIGO INDICADOR	DESCRIPCIÓN INDICADOR	ESTANDAR DEFINIDO POR INDICADOR	ENERO			FEBRERO			MARZO		
				NUMERADOR	DENOMINADOR	RESULTADO	NUMERADOR	DENOMINADOR	RESULTADO	NUMERADOR	DENOMINADOR	RESULTADO
EXPERIENCIA DE LA ATENCIÓN	P.3.3	Tiempo Promedio de espera para la asignación de cita de primera vez de Nutricion y dietetica	3 días			#DIV/0!			#DIV/0!			#DIV/0!
EXPERIENCIA DE LA ATENCIÓN	P.3.5	tiempo promedio de espera para la asignación de la cita de Primera vez hematología	20 días			#DIV/0!			#DIV/0!			#DIV/0!
EXPERIENCIA DE LA ATENCIÓN	P.3.5	Tiempo Promedio de espera para la asignación de cita de primera vez hematología pediátrica	20 días			#DIV/0!			#DIV/0!			#DIV/0!
EXPERIENCIA DE LA ATENCIÓN	P.3.5	Tiempo Promedio de espera para la asignación de cita de primera vez de psicología	3 días			#DIV/0!			#DIV/0!			#DIV/0!
EXPERIENCIA DE LA ATENCIÓN	P.3.5	Tiempo Promedio de espera para la asignación de cita de primera vez en medicina física yrehabilitacion	20 días			#DIV/0!			0			#DIV/0!
EXPERIENCIA DE LA ATENCIÓN	P.3.5	Tiempo Promedio de espera para la asignación de cita de Nefrología	20 días			#DIV/0!			#DIV/0!			#DIV/0!

Por otro lado, sugerimos realizar un documento donde se recopilen las actividades que se deben ejecutar de carácter normativo y administrativo para realizar seguimiento y garantizar el cumplimiento, como ejemplo se tiene el siguiente:

Plan de Direccionamiento Estratégico para la IPS Acuerdos de Salud

A continuación, presentamos el plan de acción para la IPS Acuerdos de salud, para visualizar mejor se anexa el documento en archivo de Excel denominado Plan de Acción Acuerdos de Salud en el

Anexo 8.

PLAN DE ACCION/SEGUIMIENTO A TAREAS ACUERDOS DE SALUD									
	PENDIENTE	Tareas programas		< 70%					
	TERMINADO	Tareas terminadas		70 - 90%					
	PROCESO	% cumplimiento		> 90%					
No	Origen	OM	TAREAS/ACTIVIDADES	RESPONSABLE (S)	ESTADO	FECHA PLANEADA	FECHA EJECUCION	PRESUPUESTO	OBSERVACIONES
1	Mapa Competitivo-Gestión	Ausencia de Planeación Estratégica	*Realizar una planeación estratégica de todas las actividades operativas de la organización.	Gerencia y Coordinación Administrativa	Pendiente	30/07/2022		\$ 500.000	Actividades de socialización a todo el personal
2	Mapa Competitivo-Gestión	Ausencia de Planeación Estratégica	*Educar, entrenar, capacitar, actualizar, motivar, integrar, compensar y remunerar bien a los colaboradores, para lograr su participación, compromiso y lealtad.	Gerencia y Coordinación Administrativa	Pendiente	20/09/2022		\$ 35.000.000	Actividades desoritas y ajuste salarial de empleados
3	Mapa Competitivo-Gestión	Ausencia de Planeación Estratégica	*Adoptar la estructura y plataforma estratégica propuesta por el equipo de investigación del proyecto.	Gerencia y Coordinación Administrativa	Pendiente	27/07/2022		\$ 0	Tener en cuenta plan estrategico y de Acción y conclusiones.Recurso humano y gestión del conocimiento
4	Mapa Competitivo-Gestión	Ausencia de Planeación Estratégica	Modernización e innovación permanente del aparato productivo, maquinaria, equipos, procesos, tecnología, sistemas de información y gestión.	Coordinación Administrativa	Pendiente	20/09/2022		\$ 80.000.000	Inversión en tecnología e información.
5	Mapa Competitivo-Gestión	Ausencia de Planeación Estratégica	*Definir indicadores y metas a alcanzar de corto y largo plazo.	Gerencia y Coordinación Administrativa	Pendiente	15/07/2022		\$ 0	Recurso humano y gestión del conocimiento
6	Mapa Competitivo-Gestión	Ausencia de Planeación Estratégica	*Gestión de la cultura y el clima organizacional gratificante.	Jefe Talento Humano	Pendiente	30/07/2022		\$ 20.000.000	Plan de Bienestar institucional, actividades varias.
7	Mapa Competitivo-Gestión	Ausencia de Planeación Estratégica	*Realizar el reglamento interno, crear los detalles de cargos según las funciones, con el fin de determinar el alcance de cada uno de los funcionarios.	Jefe Talento Humano	Pendiente	20/09/2022		\$ 0	Recurso humano y gestión del conocimiento
8	Mapa Competitivo-Gestión	Ausencia de Planeación Estratégica	*Estructurar los procesos, definir responsables, expedir lineamientos generales para la organización y las funciones específicas.	Jefe Talento Humano	Pendiente	20/09/2022		\$ 0	Recurso humano y gestión del conocimiento
9	Estructura Organizacional Existente	Falta de Descentralización de los procesos	*Realizar la descentralización de los procesos y dar interdependencia permitiendo optimizar la operación y permitiendo que la gerencia y demás cargos de direccionamiento se enfoquen en el direccionamiento estratégico.	Gerencia, Coordinación Administrativa y Jefe Talento Humano	Pendiente	18/08/2022		\$ 40.000.000	Contratación personal nuevos cargos
10	Estructura Organizacional Existente	Falta de Descentralización de los procesos	* Realizar contratación con Outsourcing estratégico que desocongestionen administrativamente la operación, subcontratar aquellas actividades que no sean de la razón de ser de la empresa y no hacen parte del Direccionamiento estratégico y prospectivo.	Gerencia y Coordinación Administrativa	Pendiente	18/08/2022		\$ 15.000.000	Costo de implementación sin mensualidad
11	DOFA Tradicional y Prospectiva	Alta Rotación del personal	*Realizar contratación a termino fijo e indefinido de los funcionarios, realizar un sistema de incentivos y bonificaciones por metas de cumplimiento y productividad.	Gerencia y Talento Humano	Pendiente	15/08/2022		\$ 15.000.000	Sistema de incentivos y bonificaciones
12	DOFA Tradicional y Prospectiva	Alta Rotación del personal	*Aumento de la productividad realizar la administración adecuada del tiempo.	Coordinación Administrativa y Talento Humano	Pendiente	20/09/2022		\$ 0	Recurso humano y gestión del conocimiento
13	DOFA Tradicional y Prospectiva	Alta Rotación del personal	*Mejorar la comunicaciones interna y externa.	Coordinación Administrativa y Talento Humano	Pendiente	30/08/2022		\$ 0	Uso de medios de comunicación instantanea como chats correo electrónico whatsapp, carpetas compartidas

Plan de Direccionamiento Estratégico para la IPS Acuerdos de Salud

14	DOFA Tradicional y Prospectiva	Alta Rotación del personal	*Realizar un análisis de costos, para reducción innecesarios y optimizar los recursos.	Coordinación Administrativa y Talento Humano	Pendiente	18/08/2022		\$ 0	Recurso humano y gestión del conocimiento
15	Análisis Externo y DOFA Prospectiva	Deficiencia de publicidad y mercadeo	*Creación del proceso de mercadeo para obtener un mejor conocimiento sobre las necesidades, deseos y expectativas de los usuarios y también de la competencia.	Jefe de Talento Humano, Coordinación Administrativa y Jefe Facturación y Mercadeo	Pendiente	30/07/2022		\$ 15.000.000	Contratación personal nuevos cargos
16	Análisis Externo y DOFA Prospectiva	Deficiencia de publicidad y mercadeo	*Realizar actividades de mercadeo, con el fin de captar nuevos clientes, nuevas EPS que tengan buen historial de pagos y rotación adecuada de la cartera, para lograr contratación.	Coordinación Administrativa y Jefe Facturación y Mercadeo	Pendiente	30/08/2022		\$ 15.000.000	Publicidad e incentivos
17	Análisis Externo y DOFA Prospectiva	Deficiencia de publicidad y mercadeo	*Estimular la atención particular, incluyendo nuevos clientes en todos los servicios a través de descuentos, y campañas publicitarias y de temporadas.	Coordinación Administrativa y Jefe Facturación y Mercadeo	Pendiente	30/08/2022		\$ 8.000.000	Publicidad e incentivos
18	Análisis Externo y DOFA Prospectiva	Deficiencia de publicidad y mercadeo	*Adoptar una actitud de mejoramiento de los instrumentos necesarios para la utilización eficiente de los recursos disponibles.	Coordinación Administrativa y Jefe Facturación y Mercadeo	Pendiente	18/08/2022		\$ 0	Recurso humano y gestión del conocimiento

19	Análisis Externo y DOFA Prospectiva	Deficiencia de publicidad y mercadeo	Realizar las actividades principales de la cadena de valor (logística interna, aprovisionamiento, distribución, comercialización, venta y servicios).	Coordinación Administrativa y Jefe Facturación y Mercadeo	Pendiente	14/09/2022		\$ 20.000.000	Inversión en logística para brigadas de salud en municipios
20	Análisis Externo y DOFA Prospectiva	Deficiencia de publicidad y mercadeo	Búsqueda de puntos débiles y falencias de los competidores actuales y prever las de los competidores futuros.	Coordinación Administrativa y Jefe Facturación y Mercadeo	Pendiente	30/07/2022		\$ 0	Recurso humano y técnicas de investigación
21	Análisis Externo y DOFA Prospectiva	Deficiencia de publicidad y mercadeo	*Mejorar los medios para incrementar la atención por modalidad de tele consulta, tele orientación y establecer nuevos mecanismos para la atención extramural en municipios, y atención domiciliaria.	Coordinación Administrativa y Jefe Facturación y Mercadeo	Pendiente	15/08/2022		\$ 30.000.000	Inversión en logística para brigadas de salud en municipios
22	Análisis Externo y DOFA Prospectiva	Deficiencia de publicidad y mercadeo	*Creación de página Web informativa, para la actualización y mejora permanente e inclusión a las redes sociales que son tendencia.	Coordinación Administrativa y Jefe Facturación y Mercadeo	Pendiente	15/07/2022		\$ 5.000.000	Diseñador grafico
23	Análisis Externo y DOFA Prospectiva	Deficiencia de publicidad y mercadeo	*Fidelizar a los usuarios a través de una atención personalizada e integral.	Coordinación Administrativa y Jefe Facturación y Mercadeo	Pendiente	30/07/2022		\$ 0	Recurso humano y técnicas de investigación

24	Análisis Externo y DOFA Prospectiva	Deficiencia de publicidad y mercadeo	*Difundir la variedad de servicios, acordes a la necesidad de los usuarios.	Coordinación Administrativa y Jefe Facturación y Mercadeo	Pendiente	30/08/2022		\$ 6.000.000	Publicidad e incentivos
25	Análisis Externo y DOFA Prospectiva	Deficiencia de publicidad y mercadeo	* Mayor promoción de la marca a través de la comunicación digital.	Gerencia y Coordinación Administrativa	Pendiente	30/07/2022		\$ 10.000.000	Publicidad e incentivos
26	Análisis Externo y DOFA Prospectiva	Deficiencia de publicidad y mercadeo	*Como parte de las estrategias de penetración de mercado, recomendamos a mediano plazo la apertura de nuevas sedes en municipios cercanos al Caquetá, Cauca y otros departamentos cercanos.	Gerencia y Coordinación Administrativa	Pendiente	20/09/2022		\$ 50.000.000	Arriendo local y equipos iniciales
27	Análisis Externo y DOFA Prospectiva	Deficiencia de publicidad y mercadeo	Establecer alianzas estratégicas o crear holding empresarial con las sociedades del grupo empresarial, para conquistar nuevos clientes y expandir servicios y productos.	Gerencia y Coordinación Administrativa	Pendiente	30/08/2022		\$ 0	Realizar gestión y mitigar costo en las otras empresas del grup
28	DOFA Tradicional y Prospectiva	Falta fortalece el SIAU y sistema de Garantía de Calidad	*Trabajar en mejoramiento y aseguramiento de la calidad realizando un PAMEC estructurado acorde a la organización.	Coordinador Aseguramiento de la Calidad	Pendiente	20/09/2022		\$ 0	Recurso humano y gestión del conocimiento

29	DOFA Tradicional y Prospectiva	Falta fortalece el SIAU y sistema de Garantía de Calidad	*Establecer mecanismos internos de revisión permanente de los objetivos a cumplir.	Coordinador Aseguramiento de la Calidad	Pendiente	30/08/2022		\$ 0	Recurso humano y gestión del conocimiento
30	DOFA Tradicional y Prospectiva	Falta fortalece el SIAU y sistema de Garantía de Calidad	*Fortalecer el SIAU sistema de información y atención al usuario, a través de mecanismos de calificación de satisfacción de los usuarios, mecanismos de participación de los usuarios en sugerencias frente a los servicios de salud.	Coordinador Aseguramiento de la Calidad	Pendiente	30/07/2022		\$ 0	Recurso humano y gestión del conocimiento
31	DOFA Tradicional y Prospectiva	Falta fortalece el SIAU y sistema de Garantía de Calidad	*Se requiere implementar a corto plazo las historias clínicas electrónicas para asegurar la calidad y privacidad, y para contar con una información oportuna y confiable.	Coordinador Aseguramiento de la Calidad	Pendiente	20/09/2022		\$ 40.000.000	Recurso humano y gestión del conocimiento
TOTAL								\$ 404.500.000	

Conclusiones

Durante el desarrollo de la presente investigación, se pudo evidenciar que, aunque la IPS Acuerdos de Salud, está posicionada en el sector salud, al realizar el análisis interno y externo, consideramos que es urgente tomar las medidas necesarias, estrategias que permitan el fortalecimiento de la IPS Acuerdos de Salud de Neiva. Dentro del diagnóstico que se le realizó a la entidad se encontraron diversas debilidades, así como las amenazas que afectan la permanencia de la Institución en el mercado actual y futuro.

Según los resultados de la investigación y teniendo en cuenta el planteamiento del problema de investigación la IPS Acuerdos de salud debe urgentemente realizar acciones e implementar estrategias que eviten su iliquidez y cierre, nuestros planteamientos van orientados a mejorar los procesos administrativos, tales como: talento humano competente, trabajo en equipo, replantear su plataforma estratégica, calidad en los servicios de Atención integral y alta satisfacción de los usuarios, los cuales hacen que tenga una imagen corporativa fuerte, iniciar plan de mercadeo para búsqueda de nuevos clientes ya que actualmente solo tienen contrato con una IPS, incentivar la Atención de servicios particulares.

El personal de la IPS deberá ser capacitado de forma permanente. Existen debilidades marcadas como lo son la Alta rotación del personal, la falta de planeación, la centralización de los procesos, y la falta de publicidad porque tienen mucha confianza, pero con esta investigación el riesgo existente bastante amplio.

El Plan Estratégico para una IPS Acuerdos de Salud, según los resultados de la matriz de Mapa competitivo la IPS se encuentra en un nivel del 35% muy bajo de competitividad puesto que, en

Plan de Direccionamiento Estratégico para la IPS Acuerdos de Salud

cuanto al planeamiento estratégico y comercialización se encuentra por debajo del 20%, así como las demás áreas que no pasan del 50%, a excepción del aseguramiento de la Calidad que arrojó el 55%. Según su ubicación estratégica, la entidad se encuentra en el infierno, zona en que la organización ve amenazada su existencia y de la que debe salir rápidamente con acciones de mejoras para reconvertirse, así mismo se encuentra muy por debajo del nivel de certidumbre, del desarrollo y la duda, en la IPS Acuerdos de salud, predominan las amenazas y las debilidades sobre sus oportunidades y fortalezas.

Bibliografía

Alcaldía de Neiva. (s.f.). *Alcaldía de Neiva*. Obtenido de <https://www.alcaldianeiva.gov.co/MiMunicipio/Paginas/Informacion-del-Municipio.aspx>

Alcaldía de Neiva. (s.f.). *Alcaldía de Neiva*. Obtenido de <https://www.alcaldianeiva.gov.co/MiMunicipio/Paginas/Economia.aspx>

Alcaldía de Neiva. (s.f.). *Alcaldía de Neiva*. Obtenido de Alcaldía de Neiva: <https://www.alcaldianeiva.gov.co/NuestraAlcaldia/Dependencias/Documents/OFERTA%20INSTITUCIONAL%20INNOVACION.pdf>

Alcaldía de Neiva. (s.f.). *Alcaldía de Neiva*. Obtenido de Alcaldía de Neiva: <https://www.alcaldianeiva.gov.co/NuestraAlcaldia/Dependencias/Paginas/Calidad-del-Aire.aspx>

Colombia Turismo Web. (s.f.). *Colombia Turismo Web*. Obtenido de <https://www.colombiaturismoweb.com/DEPARTAMENTOS/HUILA/MUNICIPIOS/NEIVA/NEIVA.htm#:~:text=Neiva%20es%20la%20capital%20del,y%20el%20R%C3%ADo%20del%20Oro>

Dane. (26 de Octubre de 2015). *Dane*. Obtenido de Dane: <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/convivencia/2015/ECSC2015-Neiva.pdf>

Departamento Nacional de Planeación . (s.f.). *Demografía y población*. Neiva - Huila .

Departamento Nacional de Planeación. (s.f.). *Demografía y población*. Neiva - Huila: Banco de estadísticas territoriales .

Galé, L. E. (04 de Mayo de 2018). *Businmetrics*. Obtenido de Businmetrics: <https://businmetrics.wordpress.com/2018/05/04/la-importancia-del-direccionamiento-estrategico-y-sus-componentes/comment-page-1/>

Gobernación del Huila; Secretaria de Salud Departamental del Huila. (2014). *Análisis de Situación de Salud con el Modelo de los Determinantes Sociales de Salud Huila 2012*. Neiva - Huila.

IPS. (s.f.). *Informacion suministrada por IPS mencionada*.

Martinez Doria, G., Gomez Soto, N., Soto Serna, D., & Ibañez Moreno, A. (2020). *Scribd*.

Obtenido de Scribd:

<https://repositorio.udes.edu.co/bitstream/001/4398/1/Redise%C3%B1o%20del%20plan%20estrat%C3%A9gico%20de%20una%20IPS%20de%20Santander%20%20Sede%20Bucaramanga%20periodo%202019%20-%202021.pdf>

Ministerio de Salud y Promoción Social. (Enero de 2016). *Ministerio de Salud y Promoción Social*. Obtenido de

<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/modelo-pais-2016.pdf>

Ministerio de Salud y Promoción Social. (s.f.). *Ministerio de Salud y Promoción Social*.

Obtenido de [https://www.minsalud.gov.co/salud/Paginas/Prestacion-](https://www.minsalud.gov.co/salud/Paginas/Prestacion-servicios.aspx#:~:text=La%20Prestaci%C3%B3n%20de%20Servicios%20de,el%20uso%20de%20los%20recursos%2C)

[servicios.aspx#:~:text=La%20Prestaci%C3%B3n%20de%20Servicios%20de,el%20uso%20de%20los%20recursos%2C](https://www.minsalud.gov.co/salud/Paginas/Prestacion-servicios.aspx#:~:text=La%20Prestaci%C3%B3n%20de%20Servicios%20de,el%20uso%20de%20los%20recursos%2C)

Montenegro Jurado, J. J., & Solano Mejía, E. V. (2019). *Universidad de Santander UDES*.

Obtenido de Universidad de Santander UDES:

<https://repositorio.udes.edu.co/bitstream/001/4398/1/Redise%C3%B1o%20del%20plan%20estrat%C3%A9gico%20de%20una%20IPS%20de%20Santander%20-%20Sede%20Bucaramanga%20periodo%202019%20-%202021.pdf>

Romero, A. J. (s.f.). *efe gcefe.com*. Obtenido de efe gcefe.com:

<https://grupoconsultorefe.com/recursos/articulo/planeacion-estrategica-de-una-empresa>

Sanchez, L. S. (07 de Febrero de 2022). *Periódico la Nación*. Obtenido de Periódico la Nación:

[https://www.lanacion.com.co/en-neiva-4-090-hogares-se-alimentan-con-una-sola-](https://www.lanacion.com.co/en-neiva-4-090-hogares-se-alimentan-con-una-sola-comida-al-)

[comida-al-
dia/#:~:text=En%20Neiva%20de%20acuerdo%20con,registr%C3%B3%20en%20el%20promedio%20nacional](https://www.lanacion.com.co/en-neiva-4-090-hogares-se-alimentan-con-una-sola-comida-al-)

Plan de Direccionamiento Estratégico para la IPS Acuerdos de Salud

Talancón, H. P. (Junio de 2007). *Redalyc.org*. Obtenido de Redalyc.org:
<https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>

Universidad del Pacífico. (2018). *Studocu*. Obtenido de Studocu:
<https://www.studocu.com/pe/document/universidad-del-pacifico-peru/planeamiento/sandra-tesis-maestria-2018/20198987>

Valle, Y. (10 de Agosto de 2015). *esan Business*. Obtenido de esan Business:
<https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/el-alineamiento-estrategico-y-su-repercusion-en-los-resultados-empresariales#:~:text=El%20alineamiento%20estrat%C3%A9gico%20permite%20que,sostenible%20en%20el%20largo%20plazo.>

Weller, J. (s.f.). *Repositorio Cepal*. Obtenido de Repositorio Cepal:
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45759/1/S2000387_es.pdf

Wikipedia. (s.f.). *Wikipedia*. Obtenido de Wikipedia: <https://es.wikipedia.org/wiki/Neiva>

Anexo No 1-Relación Entrevistados

TABLA ENCUESTA PROFUNDIZACION

Entrevistados	Cargo	Ha escuchado de IPS Acuerdos de Salud	Sabe que servicios ofrece	Sabe que tipo de patologías atiende
Eliana Parra	Medico General	0	0	0
Diego Arteaga	Ortopedista	1	0	1
Diego Cañenguez	M.Internista	1	1	0
Luis Ernesto Barragan	Nefrologo	1	1	0
Jenny Ortiz	Epidemiologa EPS	1	1	1
Liliana Chaparro	Coordinadora Calidad EPS	0	0	0
Jonathan Losada	Auxiliar Administrativo IPS	0	0	0
Sandra Pinzon	Auxiliar Administrativo IPS	0	0	0

Anexo No 2-Matriz Estratégica

Descripción General del Negocio	2022
Institución prestadora de Servicios de Salud integral para patologías de hemofilia, artritis y riesgo cardiovascular	

Objetivo General	2022
Garantizar permanencia en el sector salud desarrollando un plan de direccionamiento estratégico	

Marco Legal	2022
Resolución 2292 de 2021 Plan obligatorio en Salud Normatividad vigente Supersalud Normas ministerio de Salud Normas Secretaria de Salud Resolución 3100 de 2019 Normatividad vigente de Cuenta Alto Costo	

Identidad Estratégica	2022
Institución prestadora de servicios de salud integral, estableciendo posicionamiento para el manejo de patologías, siendo pioneros	

Futuro Preferido	2022
Ips Acuerdos de Salud en 5 años será la mejor IPS de atención de patologías huérfanas en Colombia, caracterizada por la calidad en la atención	

Valores	2022
----------------	------



Objetivos Específicos	2022
<p>*Diseñar Plan de Direccionamiento estratégico a corto plazo para garantizar la rentabilidad y sostenibilidad de la organización.</p> <p>*Aumentar el uso de herramientas tecnológicas para incrementar en un 50% la publicidad de la institución.</p>	

Fuente: Autores del Proyecto

Anexo No 3-Programas de Atención

CONTRATO DE PRESTACION DE SERVICIOS CON EPS COMFAMILIAR



STO DE 2018

1. OBJETO DEL CONTRATO

- ❖ prestar los servicios ofertados y debidamente habilitados de Consulta Externa y Apoyo Diagnóstico y Complementación Terapéutica, de baja y de media complejidad, contemplados en el PLAN DE BENEFICIOS EN SALUD CON CARGO A LA UPC (PBSUPC), definidos en la Resolución 5269 de 2017 del Ministerio de Salud y Protección Social y las normas que las modifiquen, adaren, adicionen y las tarifas emitidas por la comisión nacional de precios de medicamentos y/o ministerio de salud y protección social, medicamentos NO POS, Tutela, así como demás dispositivos médicos previamente autorizados por el CONTRATANTE a los afiliados que se encuentren activos en la ENTIDAD RESPONSABLE DEL PAGO

1.1 SERVICIOS OFERTADOS

- ❖ ENFERMERÍA
- ❖ HEMATOLOGÍA
- ❖ MEDICINA FÍSICA Y REHABILITACIÓN
- ❖ MEDICINA INTERNA
- ❖ NEUMOLOGÍA
- ❖ NUTRICIÓN Y DIETÉTICA
- ❖ ORTOPEDIA Y/O TRAUMATOLOGÍA
- ❖ PSICOLOGÍA
- ❖ REUMATOLOGÍA
- ❖ **Apoyo Diagnóstico y Complementación Terapéutica:** TOMA DE MUESTRAS DE LABORATORIO CLÍNICO, SERVICIO FARMACÉUTICO y FISIOTERAPIA.

2. VALOR DEL CONTRATO

VALOR TOTAL: \$6.800.600.000
PRESUPUESTO MENSUAL: \$ 566.716.666

3. VIGENCIA DEL CONTRATO

FECHA INICIAL: DIA 01 MES 06 AÑO 2021
FECHA FINAL: DIA 30 MES 06 AÑO 2022

4. TARIFAS DE TECNOLOGIAS EN SALUD Y SERVICIOS CONTRATADOS

CUPS (Clasificación única de Procedimientos)	DESCRIPCION	VALOR (\$)	OBSERVACION
890288/890388	CONSULTA DE PRIMERA VEZ Y CONTROL POR ESPECIALISTA EN REUMATOLOGIA	40.000	
890251/890351	CONSULTA DE PRIMERA VEZ Y CONTROL POR ESPECIALISTA EN HEMATOLOGIA	41.878	
890244/890344	CONSULTA DE PRIMERA VEZ Y CONTROL POR ESPECIALISTA EN MEDICINA FISICA Y REHABILITACION	30AT	Vigente al momento de la prestación del servicio.
890244/890344	CONSULTA DE PRIMERA VEZ Y CONTROL POR ESPECIALISTA EN MEDICINA INTERNA	30AT-596	Vigente al momento de la prestación del servicio.
890280/890380	CONSULTA DE PRIMERA VEZ Y CONTROL POR ESPECIALISTA EN ORTOPEdia Y TRUMATOLOGIA	30AT	Vigente al momento de la prestación del servicio.
890204/890304	CONSULTA DE PRIMERA VEZ Y CONTROL NUTRICION Y DIETETICA	20.000	
890208/890308	CONSULTA DE PRIMERA VEZ Y CONTROL POR PSICOLOGIA	17.500	
890211/890311	CONSULTA DE PRIMERA VEZ Y CONTROL POR FISIOTERAPIA	30AT	Vigente al momento de la prestación del servicio.
890284/890384	CONSULTA DE PRIMERA VEZ Y CONTROL POR ESPECIALISTA EN PSIQUIATRIA	30AT	Vigente al momento de la prestación del servicio.
992990	INYECCION O INFUSION DE OTRA SUSTANCIA TERAPEUTICA O PROFILACTICA	156.650	Incluye insumos necesarios para la administración. Tarifa no incluye el precio del medicamento.
992801	INYECCION O INFUSION DE MODIFICADOR DE RESPUESTA BIOLOGICA	141.300	Incluye insumos necesarios para la administración. Tarifa no incluye el precio del medicamento
992503	MONOQUIMIOTERAPIA (CICLO DE TRATAMIENTO)	205.750	Incluye insumos necesarios para la administración. Tarifa no incluye el precio del medicamento
861411	INYECCION DE MATERIAL MICROBLAJNTE (TOXINA BOTULINICA)	\$315.500	Incluye insumos necesarios para la administración. Tarifa no incluye el precio del medicamento
053105	BLOQUEO UNION MIONEURAL	\$73.450	Incluye insumos necesarios para la administración. Tarifa no incluye el precio del medicamento

5. PRECIOS MEDICAMENTOS

PRINCIPIO ACTIVO	CONCENTRACIÓN	FORMA FARMACÉUTICA	PRESENTACIÓN	PRECIO DE VENTA
FACTOR VIII PLASMÁTICO	500 U.I.	Solución/suspensión inyectable	caja x 1 ampolla	\$ 567.595
FACTOR VIII RECOMBINANTE	500 U.I.	Solución/suspensión inyectable	caja x 1 ampolla	\$ 819.900
FACTOR VIII PLASMÁTICO	250 U.I.	Solución/suspensión inyectable	caja x 1 ampolla	\$ 283.797
FACTOR IX PLASMÁTICO	500 U.I.	Solución/suspensión inyectable	caja x 1 ampolla	\$ 701.205
FACTOR IX RECOMBINANTE	500 U.I.	Solución/suspensión inyectable	caja x 1 ampolla	\$ 964.575
FACTOR VIII-VON WILLEBRAND	500 U.I.	Solución/suspensión inyectable	caja x 1 ampolla	\$ 487.790
FEIBA	300 UI	Solución/suspensión inyectable	caja x 1 ampolla	\$ 1.268.000

NOMBRE MEDICAMENTO	CONCENTRACIÓN	FORMA FARMACÉUTICA	PRESENTACIÓN	PRECIO DE VENTA UNITARIO
CERTOLIZUMAB	200mg / 1ml/200mg	Solución inyectable	caja x 2 ampollas	\$ 1.200.000
ETANERCEPT	25mg	Solución/suspensión inyectable	caja x 4 ampollas	\$ 346.000
	50mg	Solución/suspensión inyectable	caja x 4 ampollas	\$ 670.000
ETANERCEPT	25 mg	polvo para reconstituir	caja x 4 ampollas	\$ 355.933
	80 mg /4ml	Solución/suspensión inyectable	caja x 1 ampolla	\$ 313.032
TOCILIZUMAB	200 mg /10 ml	Solución/suspensión inyectable	caja x 1 ampolla	\$ 782.580
	100mg/10ml	Solución/suspensión inyectable	kit x 2 ampollas	\$ 774.076
RIUXIMAB	500mg/50ml	Solución/suspensión inyectable	caja x 1 ampolla	\$ 3.870.038
ADALIMUMAB	40mg / 0,8 ml	Solución/autoinyector	caja x 2 ampollas	\$ 1.344.112
	250mg	Solución/suspensión inyectable	caja x 1 ampolla	\$ 1.111.330
ABATACEPT	125 mg / 1 ml	Solución/suspensión inyectable	caja x 4 ampolla	\$ 555.675
INFLIXIMAB	100mg/10 ml	Solución/suspensión inyectable	caja x 1 ampolla	\$ 1.320.800

6. PROGRAMA DE ATENCIÓN INTEGRAL AMBULATORIA AL PACIENTE CON ARTRITIS REUMATOIDE

FRECUENCIAS DE ATENCIÓN PROGRAMA AR			
CLASIFICACIÓN SEGÚN ACTIVIDAD AR			
EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO PROGRAMA ARTRITIS REUMATOIDE	ALTA	MODERADA/BAJA	REMISIÓN
Reumatología	MENSUAL	TRIMESTRAL	SEMESTRAL
Educación y seguimiento del programa por Enfermería	MENSUAL	MENSUAL	TRIMESTRAL
TOMA Y PROCESAMIENTO DE LABORATORIOS DE CONTROL			
Laboratorios de Control: Hemograma, PCR, VSG, TGO, TGP, creatinina, factor reumatoideo (RA), parcial de orina (PO), ALT.	MENSUAL	TRIMESTRAL	SEMESTRAL
PERFIL DE INFECCIONES PARA INICIO DE BIOLÓGICO SEGÚN NECESIDAD*			
Antig hepatitis B, AC HIV, Hep C, VDRL			\$70.000
TERAPIA FÍSICA SEGÚN NECESIDAD*			
PAQUETE TERAPIA FÍSICA X 10 (Incluye valoración por fisioterapeuta)			\$144.860
COSTOS DEL PROGRAMA DE AR			
COSTO CON LABORATORIOS			\$ 175.500
COSTO SIN LABORATORIOS			\$ 112.650
CONSULTA DE TAMIZAJE (Valoración con Reumatólogo DAS 28, HAQ +Laboratorios de control+AC antiácidulinas+PDD)			\$ 190.200

*La terapia física y perfil de infecciones no están incluidos dentro de los costos del programa porque su necesidad varía de acuerdo a la particularidad de tratamiento de cada paciente.

EL COBRO DE TARRA DEL PROGRAMA CON LABORATORIOS SE REALIZA ÚNICAMENTE CUANDO EL ESPECIALISTA SOLICITA LA ATENCIÓN INTEGRAL CON EXÁMENES DE LABORATORIO PARA LA EVOLUCIÓN DE TRATAMIENTO EN EL SIGUIENTE ATENCIÓN DEL PACIENTE. CUANDO EL ESPECIALISTA NO REQUIERA LABORATORIOS SE REALIZA EL COBRO CON TARRA SIN LABORATORIOS.

7. PROGRAMA DE ATENCIÓN INTEGRAL AMBULATORIA AL PACIENTE CON HEMOFILIA Y VON WILLEBRAND

FRECUENCIAS DE ATENCIÓN EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO		
ESPECIALIDAD	TIPO DE TRATAMIENTO	
	PROGRAMA PROFILAXIS	A DEMANDA
HEMATOLOGÍA	BIMESTRAL	SEMESTRAL
PSIATRÍA	CUATRIMESTRAL	ANUAL
ORTOPEDIA	CUATRIMESTRAL	ANUAL
TRABAJO SOCIAL	CUATRIMESTRAL	ANUAL
NUTRICIÓN	CUATRIMESTRAL	ANUAL
PSICOLOGÍA	CUATRIMESTRAL	ANUAL
PSIOTERAPIA	CUATRIMESTRAL	ANUAL
ENFERMERÍA	DISPONIBILIDAD CONTINUA	SEGÚN NECESIDAD
QUÍMICO FARMACÉUTICO	CUATRIMESTRAL	SEGÚN NECESIDAD

PACIENTE CON VON WILLEBRAND	PROGRAMA PROFILAXIS	A DEMANDA
FACTOR VON WILLEBRAND	SEMESTRE Y SEGÚN NECESIDAD	SEMESTRE Y SEGÚN NECESIDAD
FWW: COFACTOR DE RISTOCETINA	SEMESTRE Y SEGÚN NECESIDAD	SEMESTRE Y SEGÚN NECESIDAD

FRECUENCIA TOMA DE EXÁMENES DE LABORATORIO		
PACIENTE HEMOFILIA	PROGRAMA PROFILAXIS	A DEMANDA
FACTOR VIII Y/O FACTOR IX DE LA COAGULACIÓN	SEMESTRE Y SEGÚN NECESIDAD	SEMESTRE Y SEGÚN NECESIDAD
AC INHIBIDORES	BIMESTRE Y SEGÚN NECESIDAD	SEMESTRE Y SEGÚN NECESIDAD

OTROS LABORATORIOS	PROGRAMA PROFILAXIS	A DEMANDA
CUADRO HEMÁTICO CON RECUENTO DE PLAQUETAS	SEMESTRAL Y SEGÚN NECESIDAD	ANUAL Y SEGÚN NECESIDAD
TP	SEMESTRAL Y SEGÚN NECESIDAD	ANUAL Y SEGÚN NECESIDAD
TPT	SEMESTRAL Y SEGÚN NECESIDAD	ANUAL Y SEGÚN NECESIDAD
FBRINÓGENO	SEMESTRAL Y SEGÚN NECESIDAD	ANUAL Y SEGÚN NECESIDAD
AgsHB	ANUAL	ANUAL
AC VIH	ANUAL	ANUAL
ANTICUERPOS HEPATITIS C	ANUAL	ANUAL

TERAPIA FÍSICA SEGÚN NECESIDAD*	
PAQUETE TERAPIA FÍSICA X 10 (Incluye valoración por fisioterapeuta)	\$144.860

COSTOS DEL PROGRAMA		
	PROGRAMA PROFILAXIS	A DEMANDA
CON LABORATORIOS	\$397.500	\$357.500
COSTO ANUAL DEL PROGRAMA	\$2.385.000	\$715.000
SIN LABORATORIOS	\$317.500	\$248.500
COSTO ANUAL DEL PROGRAMA	\$1.905.000	\$497.000
CONSULTA DE TAMIZAJE**	\$255.700	

La terapia física no está incluida dentro de los costos del programa porque su necesidad varía de acuerdo a la particularidad de tratamiento de cada paciente.

**La consulta de tamizaje incluye la valoración por el especialista hematólogo, la toma procesamiento y análisis de la batería completa de laboratorios relacionados en la propuesta.

INFORMES MENSUALES ASEGURADOR	
PROGRAMA AR	PROGRAMA HEMOFILIA Y VW
Asistencias de usuarios del programa	Asistencias de usuarios del programa
Inicio de terapia biológica	Inicio de terapia biológica
Nuevos diagnósticos	Nuevos diagnósticos
Abandonos	Abandonos
Evolución clasificación de la AR	Evolución de la severidad
Cumplimiento indicadores GPC Colombiana	Cumplimiento indicadores
Cuenta de alto costo AR	Cuenta de alto costo Hemofilia
Oportunidad	Oportunidad

8. PROGRAMA DE ATENCIÓN INTEGRAL RIESGO CARDIOVASCULAR

ESQUEMA TERAPÉUTICO HTA

ESQUEMA TERAPÉUTICO RIESGO CARDIOVASCULAR BAJO (Actividades Complementarias)			
TOMA Y PROCESAMIENTO DE LABORATORIOS DE CONTROL			
CUPS	SERVICIO	FRECUENCIA ANUAL	
903022	Creatinina	1	
903026	Microalbuminuria	1	

ESQUEMA TERAPÉUTICO RIESGO CARDIOVASCULAR MODERADO (Actividades Complementarias)			
TOMA Y PROCESAMIENTO DE LABORATORIOS DE CONTROL			
CUPS	SERVICIO	FRECUENCIA ANUAL	
890266	Consulta especializada Medicina Interna	1	
890365	Consulta de Control Medicina Interna	1	
903022	Creatinina	1	
903026	Microalbuminuria	1	
890100	Electrocardiograma	1	

Nota: En caso de que la Microalbuminuria arroje un resultado positivo como marcador de enfermedad renal, se debe realizar prueba de confirmación en 3 meses.

ESQUEMA TERAPÉUTICO RIESGO CARDIOVASCULAR ALTO (Actividades Complementarias)			
TOMA Y PROCESAMIENTO DE LABORATORIOS DE CONTROL			
CUPS	SERVICIO	FRECUENCIA ANUAL	
890266	Consulta especializada Medicina Interna	1	
890366	Consulta de Control Medicina Interna	1	
890229	Consulta especializada de Cardiología	1	
890262	Consulta especializada de Nefrología	1	
890208	Consulta de Nutrición y Dietética	1	
890205	Consulta de Psicología	1	
A10302	Información, educación y comunicación en fomento de factores protectores hacia el control de enfermedades crónicas cardiovasculares (Tarifa por usuario)	1	
890205	Consulta por Enfermería	1	

ESQUEMA TERAPÉUTICO RIESGO CARDIOVASCULAR ALTO (Actividades Complementarias)			
TOMA Y PROCESAMIENTO DE LABORATORIOS DE CONTROL			
CUPS	SERVICIO	FRECUENCIA ANUAL	
903022	Creatinina	1	
903026	Microalbuminuria	1	
903015	Hemograma	1	
903016	Colectores de alta densidad	2	
903016	Colectores de baja densidad	2	
903018	Colectores HDL	2	
903062	Triglicéridos	2	
903022	Creatinina sérica	2	
903041	Glucemia basal	4	
901100	Prueba de estrés	2	
890100	Electrocardiograma	1	
890100	Demanda inducida	1	

* Nota: En caso de que la Microalbuminuria arroje un resultado positivo como marcador de enfermedad renal, se debe realizar prueba de confirmación en 3 meses.

ESQUEMA TERAPÉUTICO RIESGO CARDIOVASCULAR MUY ALTO (Actividades Complementarias)			
TOMA Y PROCESAMIENTO DE LABORATORIOS DE CONTROL			
CUPS	SERVICIO	FRECUENCIA ANUAL	
890266	Consulta Especializada Medicina Interna	1	
890266	Consulta de Control Medicina Interna	1	
890229	Consulta especializada de Cardiología	1	
890262	Consulta especializada de Nefrología	1	
890208	Consulta de Nutrición y Dietética	1	
890205	Consulta de Psicología	1	
A10302	Información, educación y comunicación en fomento de factores protectores hacia el control de enfermedades crónicas cardiovasculares (Tarifa por usuario)	1	
890205	Consulta por Enfermería	1	
903022	Creatinina	1	
903026	Microalbuminuria	1	
903015	Hemograma	1	
903016	Colectores de alta densidad	2	
903016	Colectores de baja densidad	2	
903018	Colectores HDL	2	
903062	Triglicéridos	2	
903022	Creatinina sérica	2	
903041	Glucemia basal	4	
901100	Prueba de estrés	2	
890100	Electrocardiograma	1	
890100	Demanda inducida	1	

* Nota: En caso de que la Microalbuminuria arroje un resultado positivo como marcador de enfermedad renal, se debe realizar prueba de confirmación en 3 meses.

8. PROGRAMA DE ATENCIÓN INTEGRAL RIESGO CARDIOVASCULAR

ESQUEMA TERAPÉUTICO DIABETES MELLITUS

ESQUEMA TERAPÉUTICO DIABETES MELLITUS SIN COMPLICACIONES (Actividades Complementarias)			
TOMA Y PROCESAMIENTO DE LABORATORIOS DE CONTROL			
CUPS	SERVICIO	FRECUENCIA ANUAL	
903022	Creatinina	1	
903026	Microalbuminuria	1	
903426	Hemoglobina glicosilada (HbA1c)	4	

2.3.6 ESQUEMA TERAPÉUTICO CON DM II CON COMPLICACIONES RIESGO CARDIOVASCULAR (Actividades Complementarias)			
TOMA Y PROCESAMIENTO DE LABORATORIOS DE CONTROL			
CUPS	SERVICIO	FRECUENCIA ANUAL	
890266	Consulta especializada Medicina Interna	4	
890366	Consulta De Control Medicina Interna	4	
890208	Consulta de Nutrición y Dietética	1	
890205	Consulta de Psicología	1	
A10302	Información, educación y comunicación en fomento de factores protectores hacia el control de enfermedades crónicas cardiovasculares (Tarifa por usuario)	4	
890205	Consulta por Enfermería	1	
903022	Creatinina	1	
903026	Microalbuminuria	1	
902210	Hemograma	1	
903015	Colectores de alta densidad	2	
903016	Colectores de baja densidad	2	
903018	Colectores HDL	2	
903062	Triglicéridos	2	
903022	Creatinina sérica	2	
903041	Glucemia basal	4	
901100	Prueba de estrés	2	
890100	Electrocardiograma	1	
903426	Hemoglobina glicosilada (HbA1c)	4	
890100	Demanda inducida	4	

Anexo No 4-Mapa Competitivo



MAPA DE COMPETITIVIDAD

1. PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

A. PROCESO DE PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

1.1	La empresa ha realizado un proceso de planeamiento estratégico en los últimos dos años.	1,0
1.2	La empresa tiene una estrategia básica de negocios escrita y conocida por todos los que deben ejecutarla.	1,0
1.3	La empresa tiene como política para la toma de decisiones involucrar a las personas responsables por su ejecución y cumplimiento.	2,5
1.4	El planeamiento estratégico es el resultado de un trabajo en equipo y participan en su elaboración quienes son responsables por su ejecución y cumplimiento.	1,0
1.5	Se definen objetivos específicos, cuantificables y medibles, junto con un plazo de tiempo definido para su ejecución, por parte de las personas responsables del área o departamento involucrados.	3,0
1.6	Al planear se desarrolla un análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) para la empresa y el sector donde ésta opera, con la adecuada participación de las áreas.	0,0
1.7	Se analiza con frecuencia el sector donde opera la empresa considerando entre otros factores: nuevos proveedores, nuevos clientes, nuevos competidores, nuevos productos competidores, nuevas tecnologías y nuevas regulaciones.	0,0
1.8	Al formular las estrategias competitivas, se utiliza la técnica de comparar la empresa con las mejores prácticas ("benchmarking").	0,0

TOTAL SUB-AREA

25%

B. IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA

1.9	El personal está activamente involucrado en el logro de los objetivos de la empresa, así como en los cambios que demanda la implementación de la estrategia.	1,0
1.10	El planeamiento estratégico da las pautas para la asignación general de recursos en cada área del negocio de la empresa, con un seguimiento efectivo.	0,0

TOTAL SUB-AREA

13%

TOTAL AREA

18%

2. PRODUCCION Y OPERACIONES

A. PLANIFICACION Y PROCESO DE PRODUCCION

2.1	El proceso de producción de la empresa es adecuado para fabricar productos con calidad y costos competitivos.	0,0
2.2	La empresa tiene un programa escrito y detallado de adquisición de maquinaria y tecnología para ser ejecutado en el futuro previsible.	0,0
2.3	El proceso de producción es suficientemente flexible para permitir cambios en los productos a ser fabricados, en función de satisfacer las necesidades de los clientes.	0,0
2.4	El planeamiento de la producción está basado en pronósticos de ventas.	0,0
2.5	La empresa tiene medidas de control para el flujo de producción (desde la recepción de los materiales hasta la entrega de los productos terminados) para conocer el estado y avance de las órdenes de producción.	0,0
2.6	La empresa evalúa con frecuencia la posibilidad de comprar materiales semiprocesados, así como producir aquellos que provienen de proveedores (integración vertical o subcontratación).	0,0
2.7	La maquinaria y la tecnología de la empresa le permiten fabricar productos competitivos, a nivel nacional, en calidad y precio.	0,0

TOTAL SUB-AREA

0%

B. CAPACIDAD DEL PROCESO		
2.8	La empresa conoce la capacidad de producción de su maquinaria y equipo por cada línea de producción y de su recurso humano y define el rango deseado de su utilización.	3,0
2.9	La empresa tiene planes de contingencia para ampliar su capacidad de producción más allá de su potencial actual para responder a una demanda superior a su capacidad de producción.	1,0
TOTAL SUB-AREA		45%
C. MANTENIMIENTO		
2.10	Se realiza un programa de mantenimiento preventivo a todos los equipos y maquinaria y los resultados son debidamente documentados.	4,0
2.11	La empresa mantiene un inventario de partes y repuestos claves para equipos críticos	3,0
2.12	Los operarios de los equipos participan en su mantenimiento.	0,0
2.13	La empresa establece su programa de mantenimiento bajo el concepto del mantenimiento predictivo.	2,0
2.14	La empresa establece su programa de mantenimiento bajo el concepto del mantenimiento total productivo (MTP).	2,0
2.15	La empresa tiene seguro contra incendio y otras calamidades devastadoras, así como de un lucro cesante adecuado.	4,0
TOTAL SUB-AREA		47%
D. INVESTIGACION Y DESARROLLO		
2.16	La innovación es incorporada en los diferentes procesos de la empresa y se considera de vital importancia para su supervivencia.	3,0
2.17	Existe un proceso formal de investigación de nuevas materias primas y procesos de producción.	0,0
2.18	La empresa dispone de un programa de investigación y seguimiento a las tecnologías claves para sus diferentes negocios.	0,0
2.19	La empresa tiene un programa escrito y detallado de adquisición de equipo, tecnología y modernización de sus procesos de producción.	2,0
TOTAL SUB-AREA		29%
E. APROVISIONAMIENTO		
2.20	Existen criterios formales para la planificación de la compra de materias primas, materiales y repuestos (pronósticos de venta, disponibilidad, plazo de entrega, etc.).	2,0
2.21	Existe un sistema de abastecimiento flexible y eficiente que satisfaga las necesidades de la planta.	4,0
2.22	La empresa tiene un plan de contingencia para proveerse de materias primas críticas, tecnologías críticas y personal crítico que garanticen el normal cumplimiento de sus compromisos comerciales.	3,0
2.23	En general, el criterio usado para seleccionar proveedores de materia prima y materiales es, en su orden, (1) calidad, (2) servicio, (3) precio y (4) condiciones de pago.	3,0
TOTAL SUB-AREA		60%
F. MANEJO DE INVENTARIOS		
2.24	Como resultado de negociaciones con los proveedores se han programado las entregas de materias primas para mantener el inventario en un nivel óptimo según necesidades.	4,0
2.25	Hay un nivel óptimo de inventario de materias primas, trabajo en proceso y producto terminado para reducir las pérdidas originadas en el ma	3,0
2.26	El sistema de almacenamiento y administración de inventarios (materia prima, suministros y producto terminado) garantiza adecuados niveles de rotación, uso y control de éstos.	3,0
2.27	Con periodicidad programada se compara el inventario físico de materia prima, materiales y producto terminado con el inventario llevado en el kardex (tarjetas o electrónico).	3,0
TOTAL SUB-AREA		66%
G. UBICACION E INFRAESTRUCTURA		
2.28	La ubicación de la planta es ideal para el abastecimiento de materias primas, mano de obra y para la distribución del producto terminado.	3,0
2.29	La infraestructura e instalaciones de la planta son adecuadas para atender sus necesidades actuales y futuras.	3,0
TOTAL SUB-AREA		60%

TOTAL AREA	36%
-------------------	------------

3. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

A. ASPECTOS GENERALES DE LA CALIDAD

3.1	La Gerencia General tiene como filosofía impulsar programas de calidad en la empresa y para ello capacita adecuadamente a todos los empleados en aspectos de calidad y de mejoramiento continuo.	2,0
3.2	Las normas de calidad para todos los productos de la empresa están debidamente documentadas y son conocidas y aplicadas por las personas responsables de su cumplimiento.	3,0

TOTAL SUB-AREA	50%
-----------------------	------------

B. SISTEMA DE CALIDAD

3.3	Los productos de la empresa cumplen con las normas técnicas establecidas para el sector.	3,5
3.4	El sistema de calidad identifica las necesidades del cliente y lo compara con el producto o servicio ofrecido por la empresa para proponer mejoras o rediseños.	3,5
3.5	El sistema de calidad involucra los controles necesarios para identificar y medir defectos y sus causas en los procesos de producción, los retroalimenta para implementar acciones correctivas y les hace seguimiento.	2,0
3.6	En el proceso de selección de materias primas existen especificaciones técnicas y se aplican los controles necesarios para verificar la calidad y retroalimentar el proceso de selección y compra.	3,0
3.7	Los resultados de las pruebas e inspecciones son claramente documentados a través del proceso, desde la recepción de la materia prima hasta que los productos estén listos para su entrega.	2,0

TOTAL SUB-AREA	58%
-----------------------	------------

TOTAL AREA	55%
-------------------	------------

4. COMERCIALIZACION

A. MERCADO NACIONAL: MERCADEO Y VENTAS

4.1	El proceso de planeamiento genera un plan de mercadeo anual, escrito y detallado, con responsables e índices de gestión claramente definidos.	0,0
4.2	La empresa tiene claramente definido su mercado objetivo, sus estrategias de penetración, posicionamiento y comercialización.	4,0
4.3	La empresa conoce los segmentos del mercado en que compete, su participación, crecimiento y rentabilidad y desarrolla estrategias comerciales escritas para cada uno de ellos.	2,0
4.4	La empresa establece objetivos o cuotas de venta, de recaudo y de consecución de clientes nuevos a cada uno de sus vendedores y controla su cumplimiento.	2,0
4.5	La empresa dispone de información de sus competidores (en cuanto a reputación, calidad de sus productos y servicios, fuerza de ventas y precios).	2,0
4.6	Las estrategias, objetivos y precios de la empresa están determinados con base en el conocimiento de sus costos, la oferta, la demanda y la situación competitiva.	2,0
4.7	En los últimos dos años, los productos nuevos (menores de 3 años) han generado un porcentaje importante de las ventas y de las utilidades totales de la empresa.	3,0
4.8	Los recursos asignados al mercadeo (material publicitario, promociones, etc.) son adecuados y se usan de manera eficiente.	3,0
4.9	La empresa dispone de un sistema de información y análisis que le permite obtener información actualizada sobre sus clientes, sus necesidades y los factores que guían sus decisiones de compra.	2,0
4.10	La empresa evalúa periódicamente sus mecanismos de promoción, sistemas de información de mercados y seguimiento de tendencias.	0,0

TOTAL SUB-AREA	40%
-----------------------	------------

B. MERCADO NACIONAL: SERVICIOS

4.11	El personal que tiene contacto con el cliente es consciente de sus responsabilidades y tiene suficiente autonomía para atender adecuadamente sus necesidades.	4,0
4.12	La empresa tiene un sistema de investigación que le permita conocer el nivel de satisfacción del cliente, lo documenta y toma acciones con base en su análisis.	0,0
4.13	La empresa dispone de catálogos y especificaciones técnicas de sus productos.	2,0
TOTAL SUB-AREA		37%

C. MERCADO NACIONAL: DISTRIBUCION

4.14	La empresa posee una fuerza de ventas capacitada, motivada y competente que apoya el cumplimiento de los objetivos de la empresa.	2,0
4.15	La empresa ha desarrollado un sistema eficiente de distribución que permite llevar sus productos a sus clientes cuando y donde ellos los necesitan.	2,0
4.16	La empresa prefiere contratar vendedores con vínculo laboral en lugar de independientes sin vínculo laboral.	3,0
TOTAL SUB-AREA		45%
TOTAL SUB-AREA MERCADEO NACIONAL		41%

D. MERCADO EXPORTACION: PLAN DE EXPORTACION

4.17	La empresa tiene un plan anual de exportación, escrito y detallado.	0,0
4.18	La empresa planea exportar un volumen importante en los próximos dos años.	0,0
TOTAL SUB-AREA		0%

E. MERCADO EXPORTACION: PRODUCTO

4.19	La empresa diseña sus productos para la exportación en forma diferente a como diseña para el mercado nacional.	0,0
4.20	La empresa conoce y cumple las normas de calidad y de identificación (rotulación) que deben cumplir sus productos de exportación.	0,0
4.21	El departamento responsable del desarrollo de nuevos productos cuenta con un presupuesto formal y adecuado, el equipo requerido y el personal calificado para realizar eficientemente su trabajo.	0,0
TOTAL SUB-AREA		0%

F. MERCADO EXPORTACION: COMPETENCIA Y MERCADO

4.22	La empresa tiene un procedimiento para investigar, analizar, elegir y explotar nuevos mercados de exportación.	0,0
4.23	En los últimos dos años, las exportaciones han generado un porcentaje importante de las ventas y de las utilidades totales de la empresa.	0,0
4.24	La empresa tiene un conocimiento claro de la competencia y del entorno competitivo en los mercados de exportación seleccionados.	0,0
4.25	La empresa hace un seguimiento a sus exportaciones para medir el nivel de satisfacción del cliente y asegurar su recompra.	0,0
4.26	Se dispone de catálogos de productos, folletos publicitarios y especificaciones técnicas para el mercado de exportación (preferiblemente en inglés o en el idioma del mercado de destino).	0,0
TOTAL SUB-AREA		0%

G. MERCADO EXPORTACION: DISTRIBUCION FISICA INTERNACIONAL

4.27	La empresa conoce el manejo de la distribución física internacional, sus costos y su impacto en el precio de exportación.	0,0
4.28	La empresa cumple con los requisitos de tiempo de entrega al cliente internacional.	0,0
4.29	La empresa toma las precauciones suficientes para evitar la introducción de drogas ilícitas en su mercancía de exportación.	0,0
TOTAL SUB-AREA		0%

H. MERCADO EXPORTACION: ASPECTOS DE NEGOCIACION

4.30	La empresa conoce sus costos, los precios de su competencia internacional y las condiciones generales del sector que le permitan negociar con seguridad con sus clientes, canales de distribución y otros actores.	0,0
------	--	-----

TOTAL SUB-AREA**0%****I. MERCADO EXPORTACION: PARTICIPACION EN MISIONES Y FERIAS**

4.31	La empresa ha participado en misiones comerciales a otros países.	0,0
------	---	-----

4.32	La empresa ha participado como observador en ferias internacionales (relacionadas con el negocio) en los últimos dos años.	0,0
------	--	-----

4.33	La empresa ha participado como expositor en ferias internacionales (relacionadas con el negocio) en los últimos dos años.	0,0
------	---	-----

4.34	La empresa tiene personal adecuadamente familiarizado con sus productos y procesos y adicionalmente domina el inglés.	0,0
------	---	-----

TOTAL SUB-AREA**0%****TOTAL SUB-AREA MERCADEO EXPORTACION****0%****TOTAL AREA****16%****5. CONTABILIDAD Y FINANZAS****A. MONITOREO DE COSTOS Y CONTABILIDAD**

5.1	El sistema de contabilidad y costos provee información confiable, suficiente, oportuna y precisa para la toma de decisiones.	3,0
-----	--	-----

5.2	La Gerencia General recibe los informes de resultados contables en los 10 primeros días del mes siguiente.	3,0
-----	--	-----

5.3	Periódicamente (quincenal o mensualmente) se preparan reportes de cuentas por cobrar, organizados por períodos de antigüedad.	2,0
-----	---	-----

5.4	La empresa tiene un sistema establecido para contabilizar y rotar sus inventarios.	2,0
-----	--	-----

5.5	Existe un sistema claro para definir los costos de la empresa, dependiendo de las características de los productos y de los procesos.	2,0
-----	---	-----

5.6	Los productos de exportación se costean en forma diferente que los productos que van al mercado doméstico.	0,0
-----	--	-----

5.7	El sistema de costos de la compañía puede costear rápidamente pedidos, para el mercado nacional o internacional, con base en datos cont	0,0
-----	---	-----

TOTAL SUB-AREA**37%****B. ADMINISTRACION FINANCIERA**

5.8	La empresa tiene una planeación financiera formal (presupuestos de ingresos y egresos, flujos de caja, razones financieras, punto de equi	2,0
-----	---	-----

5.9	La empresa conoce la rentabilidad de cada producto o línea de producto.	1,0
-----	---	-----

5.10	Se comparan mensualmente los resultados financieros con los presupuestos, se analizan las variaciones y se toman acciones correctivas	0,0
------	---	-----

5.11	La empresa evalúa la utilidad de sus inversiones en equipo, otros activos fijos y en general de sus inversiones.	1,0
------	--	-----

TOTAL SUB-AREA**21%****C. NORMAS LEGALES Y TRIBUTARIAS**

5.12	Los libros de actas, los registro de socios, las reformas de escrituras, la información para las superintendencias se encuentran al día y están debidamente archivados.	2,0
------	---	-----

5.13	Se ha evaluado la inscripción de la empresa ante la Superintendencia de Industria y Comercio, Cámara de Comercio y la DIAN a la luz de su objeto social.	3,5
------	--	-----

5.14	Se tiene claramente definido el calendario tributario de la empresa, con fechas definidas de entrega de declaraciones y otros documentos.	3,0
------	---	-----

5.15	La empresa aplica los respectivos indicadores a sus declaraciones tributarias y se monitorean sus resultados.	3,0
------	---	-----

5.16	La empresa tiene una planificación tributaria definida, conoce los montos aproximados por pagar en el periodo gravable de los diferentes impuestos, tasas y contribuciones.	3,0
------	---	-----

TOTAL SUB-AREA**57%****TOTAL AREA****34%**

6. RECURSOS HUMANOS

A. ASPECTOS GENERALES

6.1	La empresa tiene un organigrama escrito e implantado donde las líneas de autoridad y responsabilidad están claramente definidas.	2,5
6.2	La empresa tiene un políticas y manuales de procedimientos escritos, conocidos y acatados por todo el personal.	0,0
6.3	Existe una junta directiva que lidere la empresa.	1,0
6.4	La empresa cumple con todos los requisitos legales vigentes. (ISS u otra EPS, SENA, cajas de compensación, reglamento de trabajo, reglamento de seguridad industrial, etc.)	3,5

TOTAL SUB-AREA

38%

B. CAPACITACION Y PROMOCION DEL PERSONAL

6.5	La empresa tiene un programa definido para la capacitación de todo su personal y al personal nuevo se le da una inducción a la empresa.	1,0
6.6	Las habilidades personales, las calificaciones, el deseo de superación, la creatividad y la productividad son criterios claves para la remuneración y promoción del personal, así como para la definición de la escala salarial.	2,0

TOTAL SUB-AREA

30%

C. CULTURA ORGANIZACIONAL

6.7	Existe una buena comunicación oral y escrita a través de los diferentes niveles de la compañía.	3,0
6.8	La empresa logra que el personal desarrolle un sentido de pertenencia.	3,0
6.9	El trabajo en equipo es estimulado a través de todos los niveles de la empresa.	3,5
6.10	La empresa ha establecido programas e incentivos para mejorar el clima laboral.	2,0
6.11	La empresa realiza frecuentemente actividades sociales, recreativas y deportivas y busca vincular a la familia del trabajador en estos eventos.	3,0

TOTAL SUB-AREA

58%

D. SALUD Y SEGURIDAD INDUSTRIAL

6.12	La empresa tiene un programa de salud ocupacional implementado (plan de prevención de enfermedades ocupacionales, seguridad laboral, planes de emergencia, etc.).	3,0
6.13	La planta, los procesos y los equipos están diseñados para procurar un ambiente seguro para el trabajador.	3,0
6.14	La empresa tiene un programa de seguridad industrial para prevenir accidentes de trabajo, los documenta cuando ocurren y toma acciones preventivas y correctivas.	3,0
6.15	La empresa lleva un registro de ausentismo ocasionado por enfermedades, accidentes de trabajo y otras causas.	1,0

TOTAL SUB-AREA

52%

TOTAL AREA

42%

7. GESTION AMBIENTAL

A. POLITICA AMBIENTAL DE LA EMPRESA

7.1	En el diseño de la planta, la empresa tuvo en cuenta las regulaciones ambientales y el bienestar de sus trabajadores.	3,0
7.2	La empresa conoce las normas ambientales que la controlan y establece los procedimientos y procesos para cumplirlas.	3,0
7.3	La cultura y la estrategia de la compañía involucra aspectos, impactos y riesgos ambientales.	3,0
7.4	La empresa mide el desempeño ambiental frente a metas y estándares preacordados.	0,0

TOTAL SUB-AREA

43%

B. ESTRATEGIA PARA PROTEGER EL MEDIO AMBIENTE

7.5	La empresa considera las regulaciones ambientales cuando desarrolla nuevos productos y servicios, o realiza cambios en su infraestructura	3,0
7.6	Para la selección, instalación, operación y mantenimiento de los equipos se realizaron consideraciones ambientales, además de los aspectos técnicos y económicos.	3,0

TOTAL SUB-AREA

60%

C. CONSCIENTIZACIÓN Y CAPACITACION DEL PERSONAL EN TEMAS AMBIENTALES

7.7	Se definen y documentan las tareas, responsabilidades, competencias y procedimientos específicos que aseguren el cumplimiento de las normas ambientales, tanto internas como externas.	1,0
-----	--	-----

TOTAL SUB-AREA

20%

D. ADMINISTRACION DEL DESPERDICIO

7.8	La empresa trata de minimizar el consumo de energía, agua y materias primas contaminantes mediante la mejora de sus procesos productivos, el reciclaje, la sustitución de insumos, el mantenimiento preventivo y el uso de otras tecnologías.	3,0
7.9	La empresa ha medido la cuantía del desperdicio, sabe en qué etapa del proceso es generado y ha formulado planes para reducirlo.	0,0

TOTAL SUB-AREA

31%

TOTAL AREA

46%

8. SISTEMAS DE INFORMACION

A. PLANEACION DEL SISTEMA

8.1	El sistema de información de la empresa está diseñado para satisfacer los requerimientos funcionales de información de la Gerencia General y de todos los departamentos en forma oportuna y confiable.	2,0
8.2	La empresa está actualizada en materia de nuevos desarrollos en programas y equipos de cómputo y tiene el personal capacitado para manejarlos.	3,0
8.3	El diseño técnico y funcional del sistema responde a las necesidades de información de la empresa y es óptimo con relación al tiempo de proceso y seguridad.	2,5

TOTAL SUB-AREA

48%

B. ENTRADAS

8.4	Se generan y archivan adecuadamente los documentos de soporte (ordenes de producción, entradas y salidas de almacén, comprobantes de egreso, recibos de caja, facturas, etc.) en las diferentes áreas de la empresa.	3,0
8.5	La captura de información genera operaciones simultáneas en las diferentes áreas de la empresa evitando la doble digitación de las transacciones en los diferentes sistemas.	3,0

TOTAL SUB-AREA

60%

C. PROCESOS

8.6	Como política, la empresa realiza sistemáticamente copias de respaldo (back-ups) de sus archivos más importantes y los almacena en sitios seguros.	3,0
-----	--	-----

8.7	Existen procedimientos de contingencia, manuales o automatizados, en caso de pérdidas de fluido eléctrico o fallas en el equipo de proceso	0,0
-----	--	-----

TOTAL SUB-AREA**24%****D. SALIDAS**

8.8	La información generada por el sistema es confiable, oportuna, clara y útil y es usada para la toma de decisiones.	3,0
-----	--	-----

8.9	La Gerencia ha definido reportes que indiquen el tipo de datos requeridos para el proceso de toma de decisiones.	1,0
-----	--	-----

TOTAL SUB-AREA**44%****TOTAL AREA****45%**

Fin de esta hoja

MAPA DE COMPETITIVIDAD**EVALUACION
DEL AREA**

1. PLANEAMIENTO ESTRATEGICO	18%
2. PRODUCCION Y OPERACIONES	36%
3. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	55%
4. COMERCIALIZACION	16%
5. CONTABILIDAD Y FINANZAS	34%
6. RECURSOS HUMANOS	42%
7. GESTION AMBIENTAL	46%
8. SISTEMAS DE INFORMACION	45%

NIVEL DE COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA**35%**

Fin de esta hoja

MAPA DE COMPETITIVIDAD POR AREAS

NIVEL DE COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA	35%
--	------------

1. PLANEAMIENTO ESTRATEGICO	EVALUACION
A. Proceso de Planeamiento Estratégico	25%
B. Implementación de la Estrategia	13%
EVALUACION DEL AREA	18%

2. PRODUCCION Y OPERACIONES	EVALUACION
A. Planificación y Proceso de Producción	0%
B. Capacidad del Proceso	45%
C. Mantenimiento Preventivo	47%
D. Investigación y Desarrollo	29%
E. Aprovisionamiento	60%
F. Manejo de Inventarios	66%
G. Ubicación e Infraestructura	60%
EVALUACION DEL AREA	36%

3. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	EVALUACION
A. Aspectos Generales de la Calidad	50%
B. Sistema de Calidad	58%
EVALUACION DEL AREA	55%

4. COMERCIALIZACION	EVALUACION
A. Mercado Nacional: Mercadeo y Ventas	40%
B. Mercado Nacional: Servicios	37%
C. Mercado Nacional: Distribución	45%
EVALUACION DE LA SUB-AREA	41%
D. Mercado Exportación: Plan de Exportación	0%
E. Mercado Exportación: Producto	0%
F. Mercado Exportación: Competencia y Mercado	0%
G. Mercado Exportación: Distribución Física Internacional	0%
H. Mercado Exportación: Aspectos de Negociación	0%
I. Mercado Exportación: Participación en Misiones y Ferias	0%
EVALUACION DE LA SUB-AREA	0%
EVALUACION DEL AREA	16%

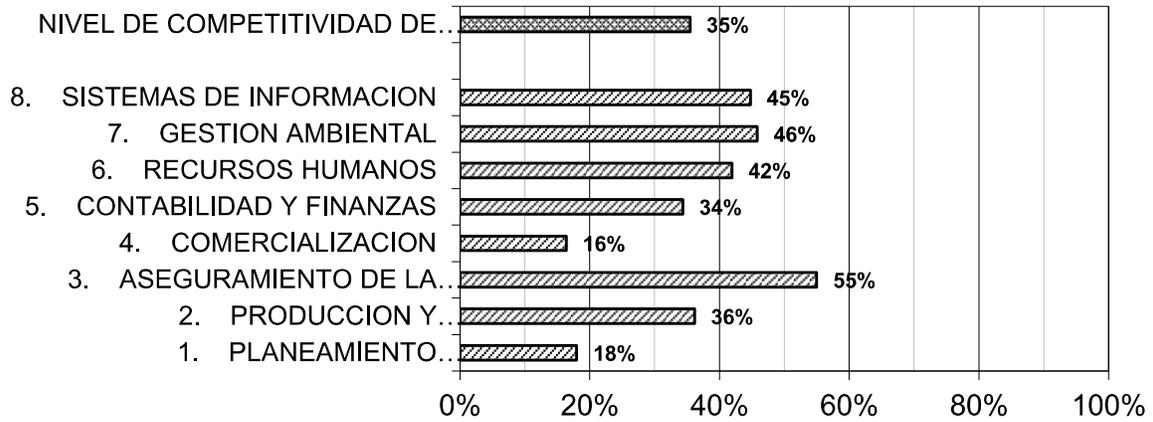
5. CONTABILIDAD Y FINANZAS	EVALUACION
A. Monitoreo de Costos y Contabilidad	37%
B. Administración Financiera	21%
C. Normas Legales y Tributarias	57%
EVALUACION DEL AREA	34%

6. RECURSOS HUMANOS	EVALUACION
A. Aspectos Generales	38%
B. Capacitación y Promoción del Personal	30%
C. Cultura Organizacional	58%
D. Salud y Seguridad Industrial	52%
EVALUACION DEL AREA	42%

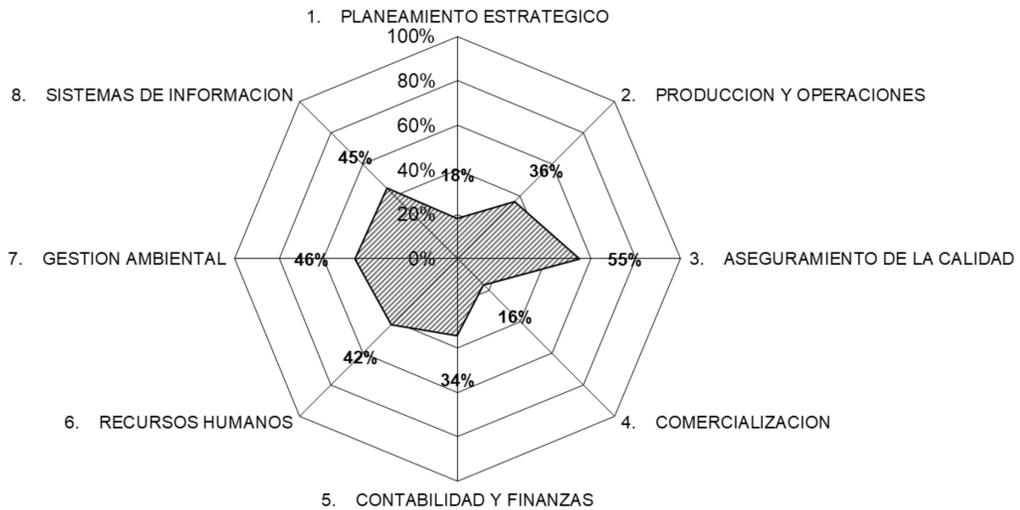
7. GESTION AMBIENTAL	EVALUACION
A. Política Ambiental de la Empresa	43%
B. Estrategia para Proteger el Medio Ambiente	60%
C. Concientización y Capacitación del personal en Temas Ambientales	20%
D. Administración del Desperdicio	31%
EVALUACION DEL AREA	46%

8. SISTEMAS DE INFORMACION	EVALUACION
A. Planeación del Sistema	48%
B. Entradas	60%
C. Procesos	24%
D. Salidas	44%
EVALUACION DEL AREA	45%

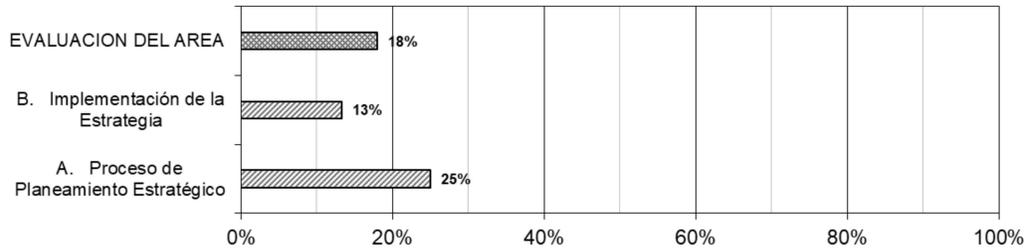
Gráfica 1. EVALUACION GLOBAL DE LA EMPRESA



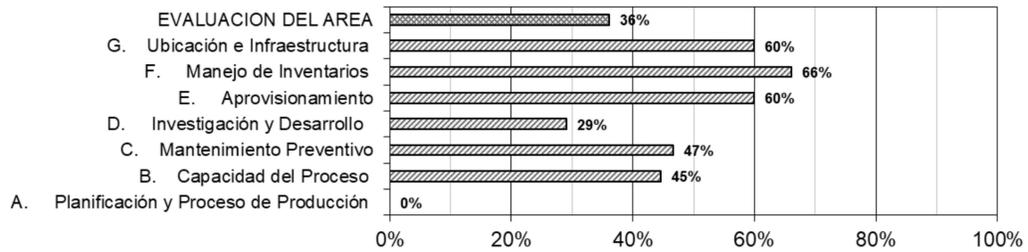
Gráfica 2. EVALUACION POR AREAS



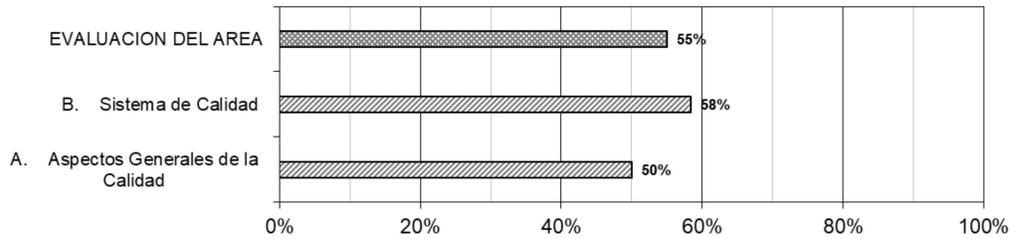
Gráfica 3. PLANEAMIENTO ESTRATEGICO



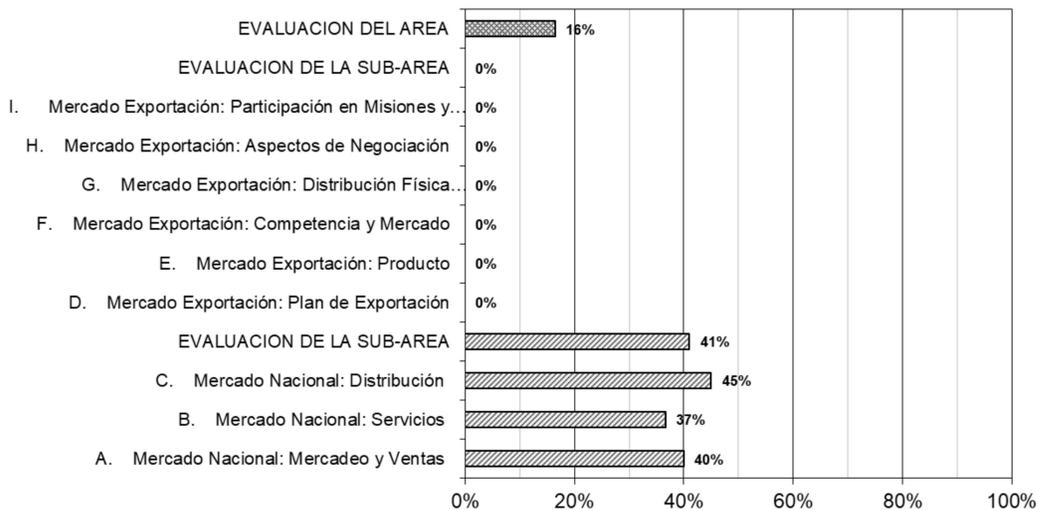
Gráfica 4. PRODUCCION Y OPERACIONES



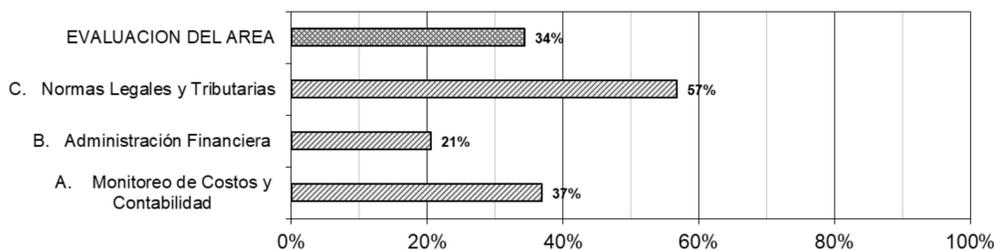
Gráfica 5. ASEGURAMIENTO DE CALIDAD



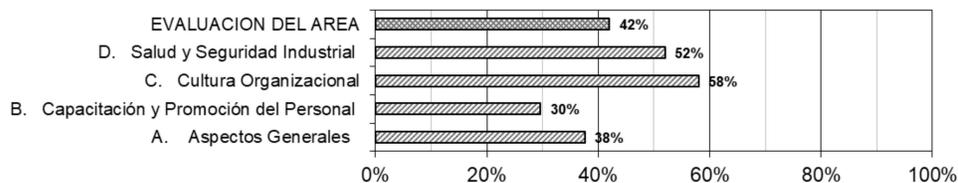
Gráfica 6. COMERCIALIZACION



Gráfica 7. CONTABILIDAD Y FINANZAS



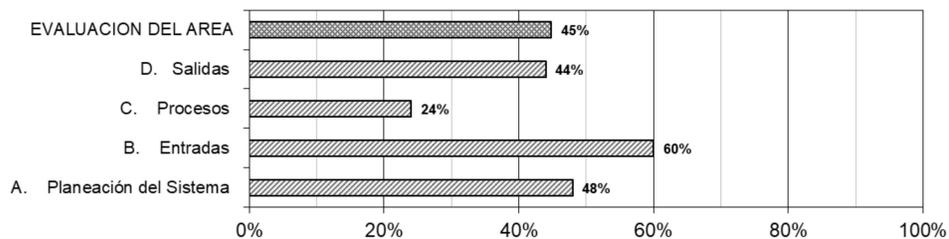
Gráfica 8. RECURSOS HUMANOS



Gráfica 9. GESTION AMBIENTAL



Gráfica 10. SISTEMAS DE INFORMACION



Anexo No 5-DOFA Tradicional

<u>FORTALEZAS</u>	<u>DEBILIDADES</u>
Liquidez	Alta rotación del personal
Calidad de Medicamentos	Un solo cliente o EPS Contratada
Tamaño del Negocio	Centralización de los procesos
Conocimiento en tratamiento de las patologías	Falta de planeación
Talento Humano de Calidad	Demasiada Confianza
<u>OPORTUNIDADES</u>	<u>AMENAZAS</u>
Nivel Satisfacción	Cambio de Moneda
Fidelización del cliente	Control de Precios de Medicamentos
Ingresos por venta servicios	Excesiva legislación para prestación de servicios de salud
Pioneros en servicios	Tasa Mortalidad usuarios con patologías
Aumento población objeto	Avance científico tratamientos homólogos
Avances tecnológicos para mejorar la salud	Nuevos competidores

Anexo No 6-DOFA Prospectiva

FODA- Modelo CEM

FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Nivel Satisfacción	1 Cambio de Moneda
Fidelización del cliente	2 Control de Precios de Medicamentos
Ingresos por venta servicios	3 Excesiva legislación para prestación de servicios de salud
Pioneros en servicios	4 Tasa Mortalidad usuarios con patologías
Aumento población objeto	5 Avance científico tratamientos homologos
Avances tecnologicos para mejorar la salud	6 Nuevos competidores
	7
	8

FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Liquidez	1 Alta rotación del personal
Calidad de Medicamentos	2 Un solo cliente o EPS Contratada
Tamaño del Negocio	3 Centralización de los procesos
Conocimiento en tratamiento de las patologías	4 Falta de planeación
Talento Humano de Calidad	5 Demasiada Confianza
	6

Clasificación Estratégica

IMPORTANCIA		PROBABILIDAD	
Nada importante	NI	ROJO	Muy improbable
Poco importante	PI	AMARILLO	Improbable
Más o menos importante	N	CREMA	Tan probable como improbable
Importante	I	VERDE	Probable
Muy importante	MI	AZUL	Muy probable
			MI
			I
			N
			P
			MP

FACTORES EXTERNOS		
OPORTUNIDADES	IMP	PROB
1 Nivel Satisfacción	I	MP
2 Fidelización del cliente	PI	P
3 Ingresos por venta servicios	MI	N
4 Pioneros en servicios	I	N
5 Aumento población objeto	MI	MI
6 Avances tecnologicos para mejorar la salud	MI	MP

AMENAZAS		
	IMP	PROB
1 Cambio de Moneda	MI	MP
2 Control de Precios de Medicamentos	I	P
3 Excesiva legislación para prestación de servicios de	I	P
4 Tasa Mortalidad usuarios con patologías	I	P
5 Avance científico tratamientos homologos	MI	MP
6 Nuevos competidores	MI	MP

FACTORES INTERNOS		
FORTALEZAS	IMP	SOLID
1 Liquidez	MI	C
2 Calidad de Medicamentos	I	C
3 Tamaño del Negocio	I	F
4 Conocimiento en tratamiento de las patologías	I	D
5 Talento Humano de Calidad	MI	D

DEBILIDADES		
	IMP	SOLID
1 Alta rotación del personal	I	MF
2 Un solo cliente o EPS Contratada	MI	MF
3 Centralización de los procesos	I	F
4 Falta de planeación	I	F
5 Demasiada Confianza	I	C

Diagrama se la Situación Estratégica

FORTALEZAS. Sostenerlas	Reducirlas. DEBILIDADES
Liquidez Calidad de Medicamentos Tamaño del Negocio Conocimiento en tratamiento de las patologías Talento Humano de Calidad	Alta rotación del personal Un solo cliente o EPS Contratada Centralización de los procesos Falta de planeación Demasiada Confianza
Nivel Satisfacción Fidelización del cliente Ingresos por venta servicios Pioneros en servicios Aumento población objeto Avances tecnológicos para mejorar la salud	Cambio de Moneda Control de Precios de Medicamentos Excesiva legislación para prestación de servicios de salud Tasa Mortalidad usuarios con patologías Avance científico tratamientos homologos Nuevos competidores
OPORTUNIDADES. Prepararse para aprovecharlas	Prepararse para defenderse. AMENAZAS

OPORTUNIDADES

1 Nivel Satisfacción	11 0
2 Fidelización del cliente	12 0
3 Ingresos por venta servicios	13 0
4 Pioneros en servicios	14 0
5 Aumento población objeto	15 0
6 Avances tecnologicos para mejorar la salud	16 0

EXCELENTES				
1	-	-	-	-
-	6	-	-	-
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-

BUENAS				
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-
3	-	-	-	-
-	-	-	-	-

REGULARES				
-	-	-	-	-
2	-	-	-	-
-	-	-	-	-
4	-	-	-	-

POCO ÚTILES				
-	5	-	-	-
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-

AMENAZAS

1 Cambio de Moneda	11 0
2 Control de Precios de Medicamentos	12 0
3 Excesiva legislación para prestación de servicios de salud	13 0
4 Tasa Mortalidad usuarios con patologías	14 0
5 Avance científico tratamientos homologos	15 0
6 Nuevos competidores	16 0

GRAVES				
1	5	-	-	-
-	6	-	-	-
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-

SEVERAS				
-	-	-	-	-
2	-	-	-	-
3	-	-	-	-
4	-	-	-	-

MODERADAS				
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-

LEVES				
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-

FORTALEZAS

1 Liquidez	11 0
2 Calidad de Medicamentos	12 0
3 Tamaño del Negocio	13 0
4 Conocimiento en tratamiento de las patologías	14 0
5 Talento Humano de Calidad	15 0

EXCELENTES				
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-

BUENAS				
1	-	-	-	-
-	-	-	-	-
3	-	-	-	-
-	-	-	-	-

REGULARES				
-	5	-	-	-
2	-	-	-	-
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-

POCO UTILES				
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-
4	-	-	-	-

DEBILIDADES

1 Alta rotación del personal	11 0
2 Un solo cliente o EPS Contratada	12 0
3 Centralización de los procesos	13 0
4 Falta de planeación	14 0
5 Demasiada Confianza	15 0

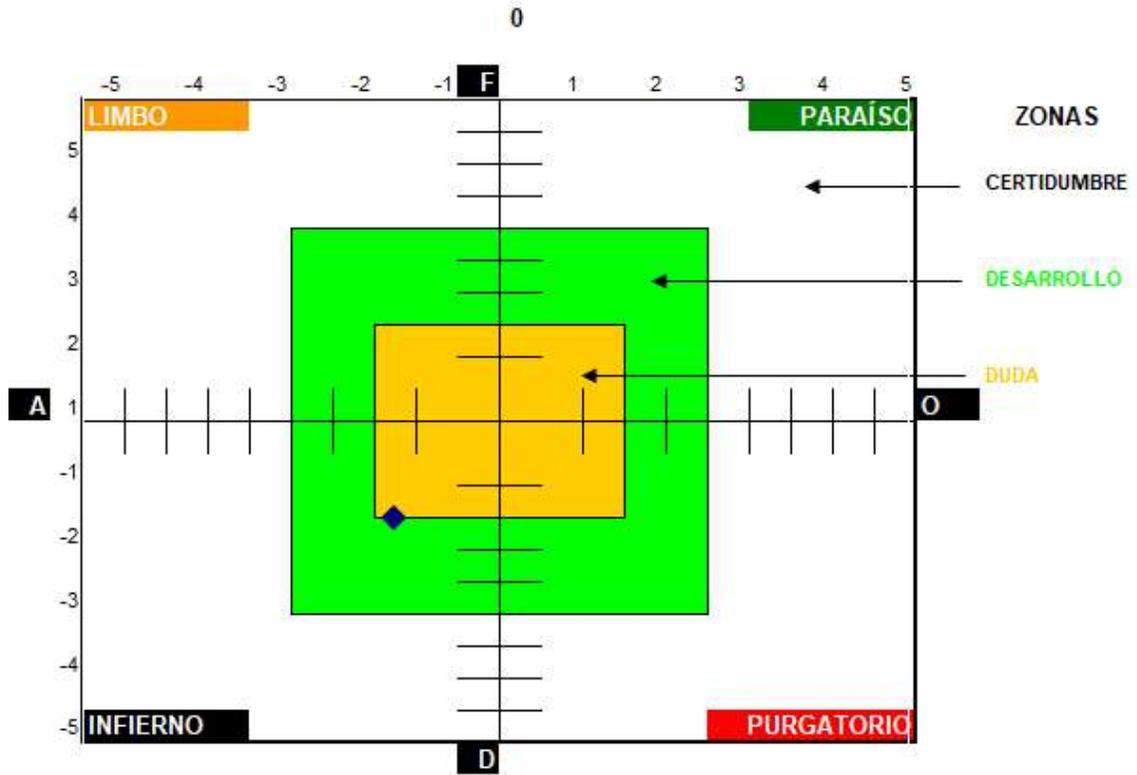
GRAVES				
1	-	-	-	-
2	-	-	-	-
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-

SEVERAS				
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-
3	-	-	-	-
4	-	-	-	-

MODERADAS				
-	5	-	-	-
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-

LEVES				
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-

Ubicación Estratégica



Factores Clave Para La Estrategia

OPORTUNIDADES

EXCELENTES					BUENAS				
1	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	6	-	-	-	3	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

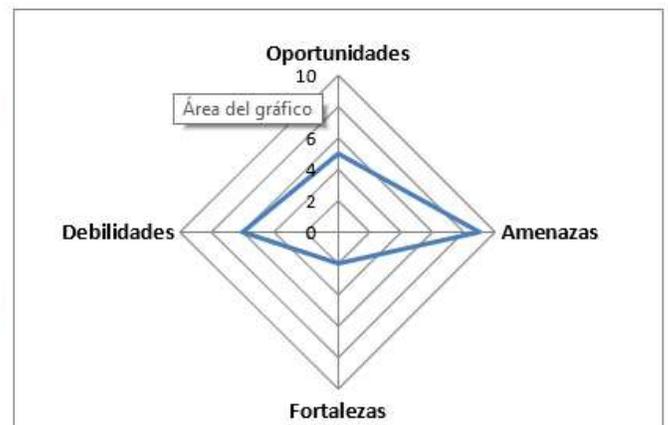
AMENAZAS

GRAVES					SEVERAS				
1	5	-	-	-	-	-	-	-	-
-	6	-	-	-	2	-	-	-	-
-	-	-	-	-	3	-	-	-	-
-	-	-	-	-	4	-	-	-	-

FORTALEZAS

EXCELENTES					BUENAS				
-	-	-	-	-	1	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	3	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

FODA - Modelo CEM



DEBILIDADES

GRAVES					SEVERAS				
1	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	3	-	-	-	-
-	-	-	-	-	4	-	-	-	-

Estrategia FO (fortalezas – oportunidades)

Busca utilizar las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades.

FORTALEZAS					OPORTUNIDADES				
EXCELENTES					EXCELENTES				
-	-	-	-	-	1	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	6	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
BUENAS					BUENAS				
1	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3	-	-	-	-	3	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Estrategia FA (fortalezas – amenazas)

Intenta disminuir el impacto de las amenazas del entorno utilizando sus fortalezas.

FORTALEZAS					AMENAZAS				
EXCELENTES					GRAVES				
-	-	-	-	-	1	5	-	-	-
-	-	-	-	-	-	6	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
BUENAS					SEVERAS				
1	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	2	-	-	-	-
3	-	-	-	-	3	-	-	-	-
-	-	-	-	-	4	-	-	-	-

Estrategia DO (debilidades – oportunidades)

Busca reducir sus debilidades para aprovechar las oportunidades, invierte recursos para mejorar sus procesos deficientes.

DEBILIDADES					OPORTUNIDADES				
GRAVES					EXCELENTE				
1	-	-	-	-	1	-	-	-	-
2	-	-	-	-	-	6	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SEVERAS					BUENAS				
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3	-	-	-	-	3	-	-	-	-
4	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Estrategia DA (debilidades – amenazas)

Intenta reducir sus debilidades, a manera defensiva, para enfrentar las amenazas. El propósito final de la estrategia es la sobrevivencia de la organización

DEBILIDADES					AMENAZAS				
GRAVES					GRAVES				
1	-	-	-	-	1	5	-	-	-
2	-	-	-	-	-	6	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SEVERAS					SEVERAS				
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	2	-	-	-	-
3	-	-	-	-	3	-	-	-	-
4	-	-	-	-	4	-	-	-	-

Anexo No 7- Presentación C012_2016_EAPB-IPS-ET (002)

Acceder a documento en el siguiente link contiene 44 páginas.

[https://docs.supersalud.gov.co/PortalWeb/Comunicaciones/MemoriasEventos/Presentaci%C3%B3n%20C012_2016_EAPB-IPS-ET%20\(002\).pdf](https://docs.supersalud.gov.co/PortalWeb/Comunicaciones/MemoriasEventos/Presentaci%C3%B3n%20C012_2016_EAPB-IPS-ET%20(002).pdf)

Anexo 8-Plan de Acción Acuerdos de Salud

PLAN DE ACCION/SEGUIMIENTO A TAREAS									
ACUERDOS DE SALUD									
			Tareas programas		< 70%				
			Tareas terminadas		70 - 90%				
			% cumplimiento	0%	> 90%				
No	Origen	OM	TAREAS/ACTIVIDADES	RESPONSABLE (S)	ESTADO	FECHA PLANEADA	FECHA EJECUCION	PRESUPUESTO	OBSERVACIONES
1	Mapa Competitivo-Gestión	Ausencia de Planeación Estratégica	*Realizar una planeación estratégica de todas las actividades operativas de la organización.	Gerencia y Coordinación Administrativa	Pendiente	30/07/2022		\$ 500.000	Actividades de socialización a todo el personal
2	Mapa Competitivo-Gestión	Ausencia de Planeación Estratégica	*Educar, entrenar, capacitar, actualizar, motivar, integrar, compensar y remunerar bien a los colaboradores, para lograr su participación, compromiso y lealtad.	Gerencia y Coordinación Administrativa	Pendiente	20/09/2022		\$ 35.000.000	Actividades descritas y ajuste salarial de empleados
3	Mapa Competitivo-Gestión	Ausencia de Planeación Estratégica	*Adoptar la estructura y plataforma estratégica propuesta por el equipo de investigación del proyecto.	Gerencia y Coordinación Administrativa	Pendiente	27/07/2022		\$ 0	Tener en cuenta plan estratégico y de Acción y conclusiones. Recurso humano y gestión del conocimiento
4	Mapa Competitivo-Gestión	Ausencia de Planeación Estratégica	Modernización e innovación permanente del aparato productivo, maquinaria, equipos, procesos, tecnología, sistemas de información y gestión.	Coordinación Administrativa	Pendiente	20/09/2022		\$ 80.000.000	Inversión en tecnología e información.
5	Mapa Competitivo-Gestión	Ausencia de Planeación Estratégica	*Definir indicadores y metas a alcanzar de corto y largo plazo.	Gerencia y Coordinación Administrativa	Pendiente	15/07/2022		\$ 0	Recurso humano y gestión del conocimiento
6	Mapa Competitivo-Gestión	Ausencia de Planeación Estratégica	*Gestión de la cultura y el clima organizacional gratificante.	Jefe Talento Humano	Pendiente	30/07/2022		\$ 20.000.000	Plan de Bienestar institucional, actividades varias.
7	Mapa Competitivo-Gestión	Ausencia de Planeación Estratégica	*Realizar el reglamento interno, crear los detalles de cargos según las funciones, con el fin de determinar el alcance de cada uno de los funcionarios.	Jefe Talento Humano	Pendiente	20/09/2022		\$ 0	Recurso humano y gestión del conocimiento
8	Mapa Competitivo-Gestión	Ausencia de Planeación Estratégica	*Estructurar los procesos, definir responsables, expedir lineamientos generales para la organización y las funciones específicas.	Jefe Talento Humano	Pendiente	20/09/2022		\$ 0	Recurso humano y gestión del conocimiento
9	Estructura Organizacional Existente	Falta de Descentralización de los procesos	*Realizar la descentralización de los procesos y dar interdependencia permitiendo optimizar la operación y permitiendo que la gerencia y demás cargos de direccionamiento se enfoquen en el direccionamiento estratégico.	Gerencia, Coordinación Administrativa y Jefe Talento Humano	Pendiente	18/08/2022		\$ 40.000.000	Contratación personal nuevos cargos

10	Estructura Organizacional Existente	Falta de Descentralización de los procesos	* Realizar contratación con Outsourcing estratégico que desocongestionen administrativamente la operación, subcontratar aquellas actividades que no sean de la razón de ser de la empresa y no hacen parte del Direccionamiento estratégico y prospectivo.	Gerencia y Coordinación Administrativa	Pendiente	18/08/2022		\$ 15.000.000	Costo de implementación sin mensualidad
11	DOFA Tradicional y Prospectiva	Alta Rotación del personal	* Realizar contratación a término fijo e indefinido de los funcionarios, realizar un sistema de incentivos y bonificaciones por metas de cumplimiento y productividad.	Gerencia y Talento Humano	Pendiente	15/08/2022		\$ 15.000.000	Sistema de incentivos y bonificaciones
12	DOFA Tradicional y Prospectiva	Alta Rotación del personal	* Aumento de la productividad realizar la administración adecuada del tiempo.	Coordinación Administrativa y Talento Humano	Pendiente	20/09/2022		\$ 0	Recurso humano y gestión del conocimiento
13	DOFA Tradicional y Prospectiva	Alta Rotación del personal	* Mejorar la comunicaciones interna y externa.	Coordinación Administrativa y Talento Humano	Pendiente	30/08/2022		\$ 0	Uso de medios de comunicación instantánea como chats correo electrónico whatsapp, carpetas compartidas

14	DOFA Tradicional y Prospectiva	Alta Rotación del personal	* Realizar un análisis de costos, para reducción innecesarios y optimizar los recursos.	Coordinación Administrativa y Talento Humano	Pendiente	18/08/2022		\$ 0	Recurso humano y gestión del conocimiento
15	Análisis Externo y DOFA Prospectiva	Deficiencia de publicidad y mercadeo	* Creación del proceso de mercadeo para obtener un mejor conocimiento sobre las necesidades, deseos y expectativas de los usuarios y también de la competencia.	Jefe de Talento Humano, Coordinación Administrativa y Jefe Facturación y Mercadeo	Pendiente	30/07/2022		\$ 15.000.000	Contratación personal nuevos cargos
16	Análisis Externo y DOFA Prospectiva	Deficiencia de publicidad y mercadeo	* Realizar actividades de mercadeo, con el fin de captar nuevos clientes, nuevas EPS que tengan buen historial de pagos y rotación adecuada de la cartera, para lograr contratación.	Coordinación Administrativa y Jefe Facturación y Mercadeo	Pendiente	30/08/2022		\$ 15.000.000	Publicidad e incentivos
17	Análisis Externo y DOFA Prospectiva	Deficiencia de publicidad y mercadeo	* Estimular la atención particular, incluyendo nuevos clientes en todos los servicios a través de descuentos, y campañas publicitarias y de temporadas.	Coordinación Administrativa y Jefe Facturación y Mercadeo	Pendiente	30/08/2022		\$ 8.000.000	Publicidad e incentivos
18	Análisis Externo y DOFA Prospectiva	Deficiencia de publicidad y mercadeo	* Adoptar una actitud de mejoramiento de los instrumentos necesarios para la utilización eficiente de los recursos disponibles.	Coordinación Administrativa y Jefe Facturación y Mercadeo	Pendiente	18/08/2022		\$ 0	Recurso humano y gestión del conocimiento

19	Análisis Externo y DOFA Prospectiva	Deficiencia de publicidad y mercadeo	Realizar las actividades principales de la cadena de valor (logística interna, aprovisionamiento, distribución, comercialización, venta y servicios).	Coordinación Administrativa y Jefe Facturación y Mercadeo	Pendiente	14/09/2022		\$ 20.000.000	Inversión en logística para brigadas de salud en municipios
20	Análisis Externo y DOFA Prospectiva	Deficiencia de publicidad y mercadeo	Búsqueda de puntos débiles y falencias de los competidores actuales y prever las de los competidores futuros.	Coordinación Administrativa y Jefe Facturación y Mercadeo	Pendiente	30/07/2022		\$ 0	Recurso humano y técnicas de investigación
21	Análisis Externo y DOFA Prospectiva	Deficiencia de publicidad y mercadeo	* Mejorar los medios para incrementar la atención por modalidad de tele consulta, tele orientación y establecer nuevos mecanismos para la atención extramural en municipios, y atención domiciliaria.	Coordinación Administrativa y Jefe Facturación y Mercadeo	Pendiente	15/08/2022		\$ 30.000.000	Inversión en logística para brigadas de salud en municipios
22	Análisis Externo y DOFA Prospectiva	Deficiencia de publicidad y mercadeo	* Creación de página web informativa, para la actualización y mejora permanente e inclusión a las redes sociales que son tendencia.	Coordinación Administrativa y Jefe Facturación y Mercadeo	Pendiente	15/07/2022		\$ 5.000.000	Diseñador gráfico
23	Análisis Externo y DOFA Prospectiva	Deficiencia de publicidad y mercadeo	* Fidelizar a los usuarios a través de una atención personalizada e integral.	Coordinación Administrativa y Jefe Facturación y Mercadeo	Pendiente	30/07/2022		\$ 0	Recurso humano y técnicas de investigación

24	Análisis Externo y DOFA Prospectiva	Deficiencia de publicidad y mercadeo	*Difundir la variedad de servicios, acordes a la necesidad de los usuarios.	Coordinación Administrativa y Jefe Facturación y Mercadeo	Pendiente	30/08/2022		\$ 6.000.000	Publicidad e incentivos
25	Análisis Externo y DOFA Prospectiva	Deficiencia de publicidad y mercadeo	* Mayor promoción de la marca a través de la comunicación digital.	Gerencia y Coordinación Administrativa	Pendiente	30/07/2022		\$ 10.000.000	Publicidad e incentivos
26	Análisis Externo y DOFA Prospectiva	Deficiencia de publicidad y mercadeo	*Como parte de las estrategias de penetración de mercado, recomendamos a mediano plazo la apertura de nuevas sedes en municipios cercanos al Caquetá, Cauca y otros departamentos cercanos.	Gerencia y Coordinación Administrativa	Pendiente	20/09/2022		\$ 50.000.000	Arriendo local y equipos iniciales
27	Análisis Externo y DOFA Prospectiva	Deficiencia de publicidad y mercadeo	Establecer alianzas estratégicas o crear holding empresarial con las sociedades del grupo empresarial, para conquistar nuevos clientes y expandir servicios y productos.	Gerencia y Coordinación Administrativa	Pendiente	30/08/2022		\$ 0	Realizar gestión y mitigar costo en las otras empresas del grup
28	DOFA Tradicional y Prospectiva	Falta fortalece el SIAU y sistema de Garantía de Calidad	*Trabajar en mejoramiento y aseguramiento de la calidad realizando un PAMEC estructurado acorde a la organización.	Coordinador Aseguramiento de la Calidad	Pendiente	20/09/2022		\$ 0	Recurso humano y gestión del conocimiento

29	DOFA Tradicional y Prospectiva	Falta fortalece el SIAU y sistema de Garantía de Calidad	*Establecer mecanismos internos de revisión permanente de los objetivos a cumplir.	Coordinador Aseguramiento de la Calidad	Pendiente	30/08/2022		\$ 0	Recurso humano y gestión del conocimiento
30	DOFA Tradicional y Prospectiva	Falta fortalece el SIAU y sistema de Garantía de Calidad	*Fortalecer el SIAU sistema de información y atención al usuario, a través de mecanismos de calificación de satisfacción de los usuarios, mecanismos de participación de los usuarios en sugerencias frente a los servicios de salud.	Coordinador Aseguramiento de la Calidad	Pendiente	30/07/2022		\$ 0	Recurso humano y gestión del conocimiento
31	DOFA Tradicional y Prospectiva	Falta fortalece el SIAU y sistema de Garantía de Calidad	*Se requiere implementar a corto plazo las historias clínicas electrónicas para asegurar la calidad y privacidad, y para contar con una información oportuna y confiable.	Coordinador Aseguramiento de la Calidad	Pendiente	20/09/2022		\$ 40.000.000	Recurso humano y gestión del conocimiento
TOTAL								\$ 404.500.000	