

PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA
INTERSANAR IPS

ANGIE SALAZAR

JACKELINE SOTO

LUIS EDUARDO PATIÑO

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2020

PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATEGICA PARA LA EMPRESA
INTERSANAR IPS

ANGIE SALAZAR

JACKELINE SOTO

LUIS EDUARDO PATIÑO

Anteproyecto presentado para optar al título de Administrador de Empresas.

Director de trabajo de grado: María del Pilar Lee Mejía

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2020

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del jurado

Firma del jurado

Cali, 15 de abril de 2020

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a:

Mis padres: María Eugenia Cardona y Gilberto Andrés Soto, por su apoyo en todos los proyectos que emprendo.

A mi esposo Luis Eduardo Patiño por su constante apoyo, comprensión y su grata compañía.

A mi Hija Gabriela Patiño Soto, a mi suegra Graciela Polania y a mi hermano Carlos Andrés Soto por su comprensión, apoyo.

A mi compañeros de trabajo por su tiempo, disposición y entrega para llevar a cabo la ejecución y finalización de este proyecto.

Jackeline Soto

Este proyecto lo dedico a:

Dios, por su infinito amor y misericordia, en el cual me apoyo día a día.

Mis padres Leonel Salazar Agudelo, Mónica Lorena Sánchez Ramírez y mis abuelos Ramón Sánchez, Graciela Ramírez, Leonel Salazar, Blanca Agudelo por todo su apoyo, amor y comprensión.

Mis hermanos July Viviana Salazar Sánchez, Brian Felipe Mesa Sánchez, María José Salazar Garzón y sobrina Ana Sofía Velasco Salazar por su ánimo y amor.

A mi compañero de vida Hernando Pérez Bedoya y mi hijo Isaac Pérez Salazar, por su comprensión, amor, apoyo y animo brindado en el transcurso de este trabajo.

Mis Compañeros de trabajo por su dedicación y empeño.

Angie Lorena Salazar

Este proyecto lo dedico a:

A mi padre Luis Arturo Patiño, que descansa en la paz del señor, a mi familia por su constaste apoyo y a mis compañeras de trabajo.

Luis Eduardo Patiño

AGRADECIMIENTOS

DIOS, por la vida, la salud y por proveer el entendimiento, el conocimiento y la sabiduría otorgada, para llevar a cabo este proyecto.

A la profesora María del Pilar Lee Mejía, por su asesoría y acompañamiento en el transcurso del trabajo investigativo.

A los profesores Hugo Alejandro Muñoz Bonilla y María Fernanda González, por sus valiosos aportes en el transcurso de este trabajo.

CONTENIDO

PÁG.

1	CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROYECTO	14
1.1	TITULO DEL PROYECTO.....	14
1.2	LÍNEA DE INVESTIGACIÓN	14
1.3	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	14
1.4	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	16
1.5	JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	17
1.6	MARCO DE REFERENCIA	17
1.7	ASPECTOS METODOLÓGICOS	26
2	DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA.....	30
2.1	ANALISIS INTERNO	30
2.2	ANALISIS ECONOMICO.....	30
2.3	ANÁLISIS ORGANIZACIONAL	36
2.4	ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	38
2.5	FACTORES CLAVES DE ÉXITO	40

2.6	IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS BÁSICAS DE LA EMPRESA	45
2.7	ANÁLISIS DOFA	48
2.8	ANÁLISIS ADMINISTRATIVOS	49
3	FORMULACIÓN DEL MODELO SOLUCIÓN	55
3.1	MEJORAMIENTO DE LA VISIÓN:	55
3.2	MEJORAMIENTO DE LA MISIÓN	57
3.3	CREACIÓN DE VALORES DE LA EMPRESA	59
3.4	CREACIÓN DE PRINCIPIOS DE LA EMPRESA	59
3.5	CADENA DE VALOR	60
3.6	MEJORAMIENTO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	61
3.7	CREACIÓN DE RESEÑA HISTÓRICA	65
3.8	FORMULACIÓN ESTRATÉGICA.....	65
3.9	SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y DE MEDICIÓN DE GESTIÓN	72
4	PROYECCIONES, EVALUACIÓN ECONOMICA Y FINANCIERA	74
4.1	PROYECCIÓN FINANCIERA.....	74
4.2	EVALUACIÓN ECONOMICA Y FINANCIERA	75

5	CONCLUSIONES.....	81
6	RECOMENDACIONES	82
7	REFERENCIAS.....	83

TABLA DE IMÁGENES

Imagen 1. Organigrama actual de la empresa INTERSANAR IPS	37
Imagen 2. Matriz Poam Intersanar IPS	40
Imagen 3. Gráfico POAM Intersanar IPS	43
Imagen 4. Visión propuesta para Intersanar IPS	56
Imagen 5. Misión propuesta para Intersanar IPS	58
Imagen 6. Cadena de Valor Intersanar IPS	61
Imagen 7. Gráfico metodología Mintzberg	63
Imagen 8. Organigrama actual de la empresa INTERSANAR IPS	64
Imagen 9. Organigrama propuesto elaboración propia	64

TABLA DE TABLAS

Tabla 1. Calificación Poam Intersanar IPS.....	43
Tabla 2. Matriz Efi Intersanar IPS	45
Tabla 3. Matriz Efe Intersanar IPS	46
Tabla 4. Matriz DOFA Intersanar IPS	48
Tabla 5. Calificación Matriz Came elaboración propia	49
Tabla 6. Síntesis de resultados Matriz Came Intersanar ISP	51
Tabla 7. Análisis Matriz Came elaboración propia	51
Tabla 8. Matriz MPEC Intersanar IPS	53
Tabla 9. Identificación del plan #1 para Intersanar IPS.....	66
Tabla 10. Programación a realizar	67
Tabla 11. Descripción por proyecto	67
Tabla 12. Identificación de plan #2 para Intersanar IPS.....	68
Tabla 13. Programa a realizar elaboración propia	69
Tabla 14. Descripción por proyectos elaboración propia	69
Tabla 15. Identificación del plan #3 para Intersanar IPS.....	70
Tabla 16. Programa a realizar.....	70
Tabla 17. Descripción por proyecto	71
Tabla 18. Indicador Plan #1 para Intersanar IPS	72
Tabla 19. Indicador Plan #2 para Intersanar IPS	72
Tabla 20. Indicador Plan #3 para Intersanar IPS	73
Tabla 21. Estructura Financiera para la empresa Intersanar IPS	74
Tabla 22. Valor total de propuesta para la empresa Intersanar IPS	75
Tabla 23. Nómina mensual elaboración propia.....	75
Tabla 24. Materias primas e insumos elaboración propia	76
Tabla 25. Muebles y enceres elaboración propia.....	77
Tabla 26. Tic elaboración propia.....	77
Tabla 27. Insumos de oficina elaboración propia.....	78
Tabla 28. Otros costos.....	78

RESUMEN

Este proyecto tiene como objetivo, generar una propuesta de planeación estratégica para la empresa INTERSANAR IPS, la cual presta el servicio de outsourcing en SG-SST y presta el servicio de Consulta médica laboral, en todas sus fases como: examen de ingreso, periódico, retiro, post incapacidad.

Para el desarrollo del proyecto, fueron consultadas distintas fuentes documentales acerca de las prácticas administrativas y gerenciales aplicables a los servicios de salud en SG-SST, y se efectuaron visitas (a manera de trabajo de campo) a la empresa INTERSANAR IPS. De la misma manera, este ejercicio permitió conocer la falencia actual que tiene la empresa, y mediante la investigación y las herramientas utilizadas como matrices, nos ayudaron a analizar la problemática y brindar una posible solución para la misma, que dio como resultado la construcción de la plataforma estratégica, la estructura organizacional y algunas estrategias que la empresa puede desarrollar para contribuir al mejoramiento continuo de la misma.

Palabras Claves: Planeación estratégica, Sg-sst, examen médico laboral, prácticas administrativas, IPS, falencia, matrices, problemática, plataforma estratégica, estructura organizacional, estrategia, mejoramiento continuo.

ABSTRACT

The objective of this project is to generate a strategic planning proposal for the INTERSANAR IPS company, which provides the out-of-service service at SG-SST and provides the Occupational Medical Consultation service, in all its phases, such as: entrance exam, newspaper, withdrawal, post disability.

For the development of the project, different documentary sources were consulted about administrative and managerial practices applicable to health services in SG-SST, and visits (by way of field work) were made to the company INTERSANAR IPS. In the same way, this exercise allowed us to know the current flaw that the company has, and through research and the tools used as matrices, they helped us analyze the problem and provide a possible solution for it, which resulted in the construction of the strategic platform, the organizational structure and some strategies that the company can develop to contribute to its continuous improvement.

Keywords: Strategic planning, Sg-sst, occupational medical examination, administrative practices, IPS, failure, matrices, problems, strategic platform, organizational structure, strategy, continuous improvement.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se refiere a la creación de la planeación estratégica de la empresa INTERSANAR IPS, con el fin de que la empresa tenga una base documental sólida bajo una plataforma estratégica, con un planteamiento de objetivos trascendentales.

La plataforma estratégica está compuesta por: misión, visión, valores, políticas, la misión define la esencia, la razón de existir y el compromiso de la organización con sus grupos de interés, la visión establece los objetivos trascendentales a mediano y largo plazo, por su parte, los valores son la base humana y de actuación del equipo de trabajo.

La característica principal es crear la plataforma estratégica de INTERSANAR IPS, permitiendo obtener un punto de partida o de inicio para empezar a construir un plan con argumentos y objetivos concretos, de la misma manera, esta se referirá a la dirección en la cual se enfocarán todos los esfuerzos de la organización.

1 CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROYECTO

1.1 TITULO DEL PROYECTO

PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATEGICA PARA LA EMPRESA INTERSANAR IPS

1.2 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Línea de Gestión

1.3 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.3.1 Planteamiento del problema. La empresa INTERSANAR IPS es una empresa la cual presta el servicio de outsourcing en SG-SST y presta el servicio de Consulta médica laboral, en todas sus fases, buscando prestar un excelente servicio y de calidad a sus empresas clientes, Intersanar actualmente tiene una administración empírica, posee documentos argumentativos escuetos como su visión y misión, cuenta con una misión en la cual solo habla del que hacer actual, de quienes son, pero no están enfocados en su quehacer misional para llegar al alcance de la visión, de la misma manera la visión no está clara y fundamentada hacia dónde quiere llegar, no tiene fecha de cumplimiento, y solo proyecta cumplir con la prestación del servicio que ellos tienen, siendo así que no existe una alineación estratégica entre las dos; otros factores es que la empresa no tiene principios, ni valores fundamentados y tampoco cuenta con una reseña histórica, ocasionando que los empleados no conozcan el origen y el futuro planeado de la empresa, actualmente no cuenta con una planeación estratégica la cual es fundamental en su proceso de crecimiento, para determinar la base que indique el camino para llegar a la meta, denotando como síntomas, que no haya arraigo entre los empleados, esto ocasiona de que se desmotiven fácilmente y se retiren de la

empresa, el otro punto es que al ser una empresa nueva y tener dos años en el mercado no es tan reconocida a nivel local, viéndose afectados los inversionistas de la empresa, el gerente y el equipo de trabajo que la conforma, incluyendo también los clientes internos como externos y esto afecta que haya desmotivación laboral, incapacidades frecuentes, que no tengan fijo a donde quieren llegar en un futuro, y solo vivir del día a día, si la situación continua la empresa puede llegar a decaer y en un caso extremo irse a la quiebra por falta de organización y planeación estratégica. Por este motivo presentamos una propuesta, que tiene como propósito desarrollar una planeación estratégica que parte de la elaboración del punto de llegada o de inicio, la cual debe replantearse desde el principio para no correr el riesgo de caer en la improvisación, en reproceso y retrocesos que dilatan y generan incertidumbre, para contrarrestar este problema los directivos y colaboradores deben de poner de su parte y a través del compromiso promover la creatividad, viabilidad, participación y pro actividad. Es por ello que se busca enfocar la empresa hacia una planificación estratégica basándose en un buen servicio, desarrollando estrategias que permitan llegar al éxito y ser competentes en el mercado, es por eso que la calidad en el servicio al cliente puede ser de gran utilidad para la empresa, los empleados serán parte fundamental de esta planeación teniendo en cuenta que ellos son el factor clave para el crecimiento de la empresa. Debido esta situación se requiere realizar una investigación bajo el método de observación, que recolecte y analice bien la situación actual de la empresa, cuyos resultados establezcan un punto de apoyo para la gerencia, y que sea de utilidad para la toma de decisiones y el diseño de estrategias que originen una mejora en la prestación del servicio. administración del mismo de manera competente.

1.3.2 Formulación del problema. ¿Por qué es importante realizar la planeación estratégica de la empresa INTERSANAR IPS?

1.3.3 Sistematización del problema. ¿Cuál es el diagnóstico general de la empresa de INTERSANAR IPS?

¿Cuáles son las capacidades internas y externas de la empresa INTERSANAR IPS?

¿Cuáles son los recursos económicos que necesita la empresa INTERSANAR IPS para llevar a cabo la planeación estratégica?

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Objetivo general. Realizar la planeación estratégica de la empresa INTERSANAR IPS, hacia el año 2025, que permita aumentar el arraigo entre los empleados, generando que la empresa sea visible ante los clientes y la competencia.

1.4.2 Objetivos específicos. Realizar un diagnóstico general en la empresa de las condiciones actuales con respecto a los aspectos de la planeación estratégica como visión, misión, reseña histórica, valores, principios, cadena de valor y organigrama.

Identificar a través de herramientas como matrices, las capacidades internas y externas de la empresa, permitiendo conocer las condiciones del entorno.

Calcular los recursos económicos que requiere la empresa INTERSANAR IPS, para llevar a cabo una planeación estratégica, medida a 5 años a través de tres programas, enfocados en la socialización de la planeación estratégica, las relaciones comerciales con descuentos y la compra de equipos de diagnóstico para tener una prestación de servicio no tercerizada.

1.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El principal problema a resolver en la investigación, es la creación de la planeación estratégica de la empresa y pilares internos tales como misión, visión y principios, debido a que cuando se creó la empresa, el gerente solo se percató en el servicio que se iba a prestar, sin tener en cuenta la planeación estratégica, debido a que la empresa posee una administración empírica que solo se enfoca en la prestación de servicio de outsourcing en sg-sst.

En la actualidad las estrategias dentro de una organización y los servicios son una parte vital para el buen desempeño de cualquier empresa, es por este motivo que es tan importante la planeación estratégica, porque es la base que indica el camino para llegar a la meta, de la misma manera si lo vemos de manera metafórica, una empresa sin planeación estratégica es como construir una casa con cimientos débiles, que al pasar el tiempo y con mayor peso, en cualquier momento puede derrumbarse.

1.6 MARCO DE REFERENCIA

1.6.1 Referente teórico. La planeación estratégica debe constituir la herramienta principal en la dirección y en la toma de decisiones de una empresa, y en él se definen cuáles son las prioridades a abordar y la forma de acometerlas. *“La planificación estratégica es entonces el proceso mediante el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo para alcanzar una imagen futura o visión institucional”* (Sallenave, 1994) de acuerdo a este autor, se da a entender que la planeación estratégica es una herramienta que se inicia con un establecimiento de metas, estrategias y políticas para lograr los fines que la empresa se proponga, teniendo en cuenta factores como: la cultura del mercadeo, la calidad y el manejo de la información, (Sallenave, 1994) recoge ciertos planteamientos en términos de la acción empresarial y considera que para tener éxito en cualquier actividad o empresa, se requieren fundamentalmente tres

elementos a saber: *“La estrategia, para saber a dónde ir y cómo lograrlo. La organización, como instrumento para llevar a cabo la estrategia de una manera eficiente y eficaz. La cultura, para dinamizar la organización y motivar a la gente.”* (Sallenave, 1994). El autor indica como los gerentes de las empresas conducen de forma racional las actividades de la organización, conduciendo a una planeación, organización, dirección y control de todas las actividades, funciones o tareas sin planes de acción bien llevados la organización no llegaría a surgir, La planificación estratégica no es un mecanismo para elaborar planes, es una herramienta para administrar y para ordenar los cambios. Las empresas no pueden ser mejores que sus gerentes. La planeación estratégica debe llegar hasta las áreas de la empresa que apuntan al desarrollo. No existen modelos de planeación estratégica, ésta es una técnica para definir los objetivos de la empresa y establecer estrategias para lograrlos, proceso que se basa en una metodología de participación de los ejecutivos de la organización en la toma de decisiones. La gerencia integral como la muestra el autor es el arte de reunir todas las facetas del manejo de una organización en busca de una mayor competitividad:

- La estrategia: para saber a dónde vamos y cómo lograrlo.
- La organización: para llevar a cabo la estrategia eficientemente.
- La cultura: para dinamizar la organización y animar a su gente.

Las ciencias humanas y las empresas parecen haber seguido caminos paralelos, partiendo de la comprensión de fenómenos para acabar con la comprensión de la acción. Aunque las instituciones pueden funcionar sin necesidad de un plan estratégico, esta no sería la razón de ser de la persona que direcciona la empresa, debido a que el logro de la misión y de los objetivos institucionales se facilita mucho más.

“Sin duda, para la realización de un ejercicio de planeamiento estratégico los actores institucionales (personal de la entidad) deben comenzar por ponerse de acuerdo sobre los elementos básicos para el éxito del ejercicio, a saber: la misión y la visión

institucional” (Banguero, 2001). De acuerdo con Banguero se hace necesario que todas las personas que trabajen en la institución se comprometan y formen un arraigo hacia la misma, para ayudar a construir la misión y la visión de la empresa no solo, contribuyendo a su creación si no a mantenerla y demostrarla en su accionar. Sin duda alguna para la realización de un ejercicio de planeamiento estratégico, los actores de las empresas deben siempre ponerse de acuerdo sobre los elementos básicos, para llevar la empresa al éxito del ejercicio que se está realizando sobre la misión y visión de la empresa. El autor nos indica que existen interrelaciones entre los dos conceptos (misión y visión), pero tiene un significado muy diferente. La misión define la razón de ser de la empresa y la visión define la imagen futura deseada para la misma. Buscando así la estrategia y el conjunto de objetivos, políticas, programas y proyectos orientados a construir la planeación estratégica y la imagen futura de la empresa.

Los métodos de dirección empresarial que se suceden los unos a los otros tienen siempre un punto en común. *“Se trata de motivar a los hombres lanzándonos a nuevos desafíos, y se sobreentiende que el objetivo buscado es el de su implicación, se haya obtenido o no el resultado”* (Mintzberg, 1994).

Al realizar el planteamiento estratégico lo más difícil no es realizar una buena elección, sino la de estar seguro de que se ha acertado en la formulación de las preguntas adecuadas. Un problema que está bien planteado, y colectivamente compartido por aquellos a los que dicho problema les concierne, podemos decir que se trata de un problema más ameno para resolver, para tomar decisiones acertadas.

De acuerdo a las referencias citadas nos damos cuenta que al definir nuestro marco teórico, debemos realizar unos pasos necesarios para realizar la planeación estratégica:

1. Declarar la visión.
2. Declarar la misión y el establecimiento de valores.

3. Análisis externo de la empresa.
4. Análisis interno de la empresa.
5. Establecimiento de objetivos generales.
6. Diseño, evaluación y selección de estrategias.
7. Diseño de planes estratégicos.

En realidad, más que la propia planificación lo que se pone en cuestión es la manera cómo ésta se aplica. El injerto de la planificación estratégica no podría prender si es que no es capaz de integrar la cultura y la identidad de las organizaciones afectadas. Las palancas de desarrollo no son solamente racionales también son emocionales y ligadas al comportamiento.

“La dirección estratégica se define como el arte y la ciencia de formular e implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos.” (David, 2003). Según el autor y la definición, la dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, investigación y desarrollo para lograr el éxito de la empresa. La formulación de la estrategia incluye la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa y la determinación de las fortalezas y debilidades internas, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir. La implantación de la estrategia requiere que una empresa establezca objetivos anuales, diseñe políticas, motive a los empleados y distribuya los recursos de tal manera que se ejecuten las estrategias formuladas; la implantación de la estrategia incluye el desarrollo de una cultura que apoye las estrategias, la creación de una estructura de organización eficaz, la orientación de las actividades de mercadotecnia, la preparación de presupuestos, la creación y la utilización de sistemas de información y la vinculación de la compensación de los empleados con el rendimiento de la empresa.

1.6.2 Referente conceptual. análisis interno: El objetivo del análisis externo de la organización es descubrir oportunidades y amenazas. El análisis interno trata de identificar la estrategia actual y la posición de la empresa frente a la competencia.

Calidad. Es una propiedad inherente de cualquier cosa que permite que la misma sea valorada con respecto a cualquier otra de su misma especie.

Dirección empresarial. Es la actividad destinada al liderazgo, la conducción y el control de los esfuerzos de un grupo de individuos, que forman la empresa, hacia determinados objetivos comunes

Diseño. Se define como el proceso previo de configuración mental, en la búsqueda de una solución en cualquier campo.

Enfermedad laboral. Resultado de la exposición a factores de riesgo inherentes a la actividad laboral o del medio en el que el trabajador se ha visto obligado a trabajar.
Ley 1562/2012

Estrategia empresarial. Conjunto de acciones que alinean las metas y objetivos de una organización.

Estrategia empresarial. Se refiere a la serie de pasos organizados para lograr el cumplimiento de objetivos formulados a largo plazo teniendo en cuenta el estado actual y los recursos disponibles.

IPS. Se conoce como instituto prestador de servicios de salud.

Misión. Es la razón de ser de toda organización que incluye su propósito y alcance en términos de productos, clientes y mercado.

Objetivos. Son las metas que pretende alcanzar una organización en un determinado periodo de tiempo y que buscan el cumplimiento de la misión.

Planeación estratégica. Es el proceso continuo que sirve para tomar decisiones en el presente pero que representan riesgo para el futuro con el fin de buscar ventajas competitivas a través del análisis de la situación de una organización.

Seguridad y salud en el trabajo. Es la disciplina que trata de la prevención de las lesiones y enfermedades causadas por las condiciones de trabajo, y de la protección y promoción de la salud de los trabajadores.

Sg-sst. Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), es una herramienta de mejora continua, desarrollado de manera lógica y por etapas que básicamente tiene como objetivo proporcionar un método para evaluar y mejorar los resultados en la prevención de incidentes y accidentes laborales, a través de la gestión eficaz de los peligros y riesgos en el trabajo.

Visión. es una declaración del fin último de la organización y es fundamento de la misión y objetivos.

1.6.3 Referente contextual. En cuanto a trabajos similares de planes de mejoramiento en la planeación estratégica en salud, encontramos el siguiente material:

La monografía *“Guía práctica para la constitución de IPS de primer nivel de atención en salud”* realizada por Rafael Fernando Parra Cardona, Alexia Meek Palomino, Carlos Arturo Marín Martínez, Yolanda Sanz Tobon, Monica Restrepo Valverde, analiza los aspectos más importantes a tener en cuenta por los gestores de una IPS del primer nivel de atención, como son: mercadeo en salud, planeación estratégica, sistemas de calidad, licenciamiento entre otros.

De acuerdo al debate *“Metodología de planificación estratégica para instituciones de salud a partir de valores compartidos”* realizado por Yuslay Ponce Sánchez; Alfredo Pardo Fernández; Carmen Arocha Mariño; Juan Carlos Rojas Fernández, mediante la aplicación de esta metodología los directivos, planifican el cambio organizacional a partir de la intención de cambiar el comportamiento moral de los miembros de la organización.

De la misma manera la *“Elaboración del plan estratégico y diseño del cuadro de mando integral para la e.s.e centro de salud tota”* realizado por Rodrigo Alonso Viajan Naranjo, en el cual plasma un plan estratégico formulado, con un cuadro de mando integral, con instrumentos de medición y control de las actividades realizadas en el Centro de Salud.

De acuerdo con este material se encontró información muy nutritiva que analiza los aspectos más importantes a tener en cuenta en la planeación estratégica enfocada en el sector salud.

1.6.4 Referente legal. Sistema de Seguridad Social en Colombia (Ley 100 de 1993) El Sistema de Seguridad Social Integral vigente en Colombia fue instituido por la Ley 100 de 1993 y reúne de manera coordinada un conjunto de entidades, normas y procedimientos a los cuales pueden tener acceso las personas y la comunidad con el fin principal de garantizar una calidad de vida que esté acorde con la dignidad humana. Hace parte del Sistema de Protección Social junto con políticas, normas y procedimientos de protección laboral y asistencia social. El Sistema comprende las obligaciones del Estado y la sociedad, las instituciones y los recursos destinados a garantizar la cobertura de las prestaciones de carácter económico, de salud y de servicios complementarios, incorporados en la Ley 100 de 1993 y en otras normas. De acuerdo con la Ley 100 de 1993, el Sistema de Seguridad Social Integral en Colombia se compone de los sistemas de pensiones, de salud y de riesgos laborales y de los servicios sociales complementarios. (Colombia, s.f.).

Seguridad y salud en el trabajo, Disciplina que trata de la prevención de las lesiones y enfermedades causadas por las condiciones de trabajo, y de la protección y promoción de la salud de los trabajadores. Busca mejorar las condiciones y el medio ambiente de trabajo, así como la salud en el trabajo, que conlleva la promoción y el mantenimiento del bienestar físico, mental y social de los trabajadores. **Ley 1562/2012** (Minsalud)

El primer paso es verificar el marco legal de los estándares mínimos definidos en la Resolución 1111 de 2017 y determinar las normas que son aplicables a la entidad. Sin embargo, estas no son las únicas normas que deben ser incluidas en la matriz legal, ya que existen otros Decretos y Resoluciones que, aunque no se referencian en el marco legal de los estándares mínimos, no significa que no se deban cumplir.

A continuación, se listan algunas normas vigentes que no están dentro del marco legal de los estándares mínimos, pero que se deben cumplir:

- Decreto 1072/2015 título IV, decreto único reglamentario el sector trabajo Resolución 2646 de 2008, la resolución que reglamenta la evaluación de riesgo psicosocial.
- Resolución 1565 2014, No. 8.1.3, la cual establece que todas las empresas deben capacitar en seguridad vial.
- Ley 55 de 1993, sobre la seguridad en el uso de productos Químicos en el Trabajo.
- Decreto 1607/2002, actividades económicas riesgos profesionales.
- Decreto 1295/1994, el cual se determina la organización y administración del Sistema General de Riesgos Profesionales.
- Decreto 2090/2003, por la cual se definen las actividades de alto riesgo para salud del trabajador.
- Resolución 2013/1986, Por la cual se reglamenta la organización y funcionamiento de los comités de Medicina, Higiene y Seguridad Industrial en los lugares de trabajo (actualmente Comité Paritario de Salud Ocupacional).

En Secretaria Distrital de Salud se define en el lineamiento SD-PYC-LN-004 Monograma y Matriz de Cumplimiento Legal, garantizando la inclusión y análisis oportuno de nuevos requisitos que le apliquen a la Entidad en materia SST, para realizar el análisis de requisitos legales se tendrá en cuenta la siguiente información de entrada:

- Definir las fuentes de acceso y consulta de los requisitos legales aplicables en el SG-SST.
- Trimestralmente el responsable del SG-SST hará la revisión de cumplimiento de los requisitos legales y otros.
- Identificar todos los aspectos legales y de otra índole que le competan a la corporación en seguridad y salud en el trabajo.
- Registrar la información en la Matriz Legal.

- Definir el cómo la Entidad dará cumplimiento a cada uno de ellos a través de planes de Acción para el cumplimiento de cada uno de ellos en el sistema de gestión.

RESPONSABLE.

El Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) consiste en el desarrollo de un proceso lógico y por etapas, basado en la mejora continua y que incluye la política, la organización, la planificación, la aplicación, la evaluación, la auditoría y las acciones de mejora con el objetivo de anticipar, reconocer, evaluar y controlar los riesgos que puedan afectar la seguridad y la salud en el trabajo, en el formato PLAN DE TRABAJO SUBSISTEMA DE GESTIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO (SGSST) se encuentran detalladas cada una de las actividades, en la columna de responsable se encuentra el descrito el responsable de la realización de cada una de las actividades planteadas del plan para la vigencia.

Por otra parte en la Resolución 1735 del 18 de julio de 2018 se designa el responsable del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo de la Secretaría Distrital de Salud (Eliana Trujillo Sanchez, 2019).

1.7 ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.7.1 Tipos de estudio. El tipo de estudio utilizado en esta investigación es:

1.7.1.1 Estudio descriptivo. Este tipo de investigación se está realizando bajo el método descriptivo, en el cual se tiene en cuenta el conocimiento previo que tiene el investigador sobre el problema planteado, los trabajos realizados por otros

investigadores, de esta forma el nivel de conocimiento adquirido por otros autores y las fuentes de información existentes sobre el problema de investigación.

En cuanto a la metodología se utilizará como referencia el libro de “CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA” Por Fred R David. Dando inicio al primer objetivo estratégico, determinando una plataforma estratégica asertiva, debido a que hoy en día la empresa cuenta con una misión, visión y organigrama escueto.

Son estudios descriptivos ya que acuden a *“técnicas específicas en la recolección de la información como son las observaciones, las entrevistas, los cuestionarios. Su propósito es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación, de esta forma el estudio descriptivo identifica y caracteriza del universo de la investigación”*. (Mendez, 1988)

1.7.2 Método de investigación. Los métodos que se utilizaron en la ejecución del proyecto fueron descriptivos y cualitativos, logrando el alcance del objetivo general y los objetivos específicos propuestos. Debido a que la información existente sobre el objeto de estudio se tuvo que investigar directamente desde su origen, el cual es el gerente de la empresa, se realizó la investigación teniendo en cuenta fuentes primarias que se recogieron directamente a través de un contacto inmediato con el objeto de análisis y el método de observación, frente a las diferentes actividades que desarrolla la empresa.

1.7.2.1 Método de observación. A través del método de observación se llegó a conocer la situación por la que pasa actualmente la empresa, las actitudes de los trabajadores a través de la descripción de las actividades. Este método también permitió que, mediante la metodología cualitativa, se lograra conocer la perspectiva

de las personas que trabajan en la empresa, profundizando así el contexto real de lo que sucede.

1.7.3 Fuentes y técnicas para recolección de información. Estas son herramientas muy útiles para la recolección de la información, en nuestro caso optamos por obtener la información bajo la fuente primaria, obteniendo material físico de la empresa como su visión, misión y organigrama y experiencias y vivencias de la empresa, argumentadas por su gerente general.

1.7.3.1 Fuentes primarias. La investigación realizada recogió los datos directamente a través de un contacto inmediato con el objeto de análisis, como se había mencionado anteriormente toda la información recolectada de la empresa como su plataforma estratégica y la manera de funcionar en el mercado, fue obtenida por medio del Gerente de la empresa, siendo para nosotros esta técnica adecuada para obtener la información primaria de la empresa. Cabe destacar que se realizó trabajo de campo, visitando a la empresa, interrelacionando con sus trabajadores y escuchando los aportes que cada uno tenían para con la misma.

1.7.4 Tratamiento de la información. El tratamiento de la información se ha dialogado con el gerente de la empresa el cual, ha autorizado la divulgación de la misma, solo para el ámbito académico, nosotros como estudiantes conocemos el alcance de la misma y no se divulgaran nombres de trabajadores o del mismo gerente de la empresa, resguardando así su identidad y cumpliendo con la política de tratamiento de datos personales de la empresa, por otra parte si el gerente considera tener en cuenta e implementar en la empresa, la solución que nosotros

aportamos, el procederá a la revisión, modificación y aprobación de los documentos actualizados, de la misma manera garantizara la accesibilidad de la documentación.

1.7.4.1 Técnicas estadísticas. Para llevar a cabo la investigación de este proyecto, teniendo en cuenta el método de investigación, no se tienen datos estadísticos, más se tienen datos cualitativos y cuantitativos que ofrecen las diferentes matrices que se llevaron a cabo en la investigación.

2 DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA

2.1 ANÁLISIS INTERNO

“El análisis interno de una empresa, consiste en evaluar los recursos, habilidades y competencias de dicha empresa para poder adoptar las herramientas estratégicas pertinentes y poder adquirir así un nivel de resultados óptimo” (Kyocera, 2018). Visto de esta manera, es un estudio de la capacidad de la empresa para desarrollarse frente a la competencia, siendo así que para realizarlo se necesita identificar el origen de la empresa, evaluar los recursos con que cuenta la empresa para conocer su situación, capacidades, y detectar fortalezas y debilidades, con el fin de realizar estrategias que permitan aprovechar las fortalezas y neutralizar o eliminar las debilidades.

De acuerdo con lo anterior, para iniciar ese análisis interno, se requiere conocer los elementos diferenciales de la empresa, de esta primero se debe conocer la reseña histórica, en este caso, la empresa INTERSANAR IPS no cuenta con ella y por este motivo esta debe ser creada, como otras herramientas para el análisis interno se requiere conocer debilidades y fortalezas de la empresa, y su a vez la cadena de valor, estas herramientas se trabajaron y se encuentran en el capítulo 2.7 Matriz Dofa, 3.5 Cadena de Valor y 3.7 Reseña Historica.

2.1.1 Reseña histórica. La empresa actualmente no tiene reseña, esta debe ser creada.

2.2 ANÁLISIS ECONÓMICO

2.2.1 Identificación del sector. Recientemente, el Dane reveló que el valor agregado de todos los sectores de servicios de la economía creció a 4,3% real anual durante el primer trimestre de 2018, superior al 2,6% registrado un año atrás. En

línea con lo observado en los últimos años, dicho crecimiento logró superar el desempeño de la economía (como un todo), que se expandió solo 2,2% en el mismo período.

Este comportamiento va en línea con los resultados de la nueva Encuesta Mensual de Servicios (EMS) del Dane, que pasó a reemplazar la anterior medición trimestral. La EMS mostró una aceleración en los ingresos del sector servicios, expandiéndose a ritmos del 5,7% en el primer trimestre de 2018 frente al 3,9% observado en el mismo período de 2017 (ver gráfico adjunto). No obstante, el personal ocupado se contrajo -0,7% en el primer trimestre de 2018 (vs. -0,2% en 2017). Esto último es consistente con el deterioro del mercado laboral en lo que va corrido del año, pues la tasa de desempleo ha aumentado 0,1 puntos porcentuales en el período enero-mayo (registrando un 10,2%). (Clavijo, LaRepublica.com, 2018)

Por consiguiente, el sector terciario en Colombia es uno de los más desarrollados, de acuerdo con el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas de Colombia (DANE), el sector terciario aloja más del 80 % de la fuerza laboral del país. En economía, el sector terciario es aquel que se encarga de las actividades de comercio, servicios y transporte. A diferencia de los sectores primario y secundario, el sector terciario no se encarga de producir sino de ofrecer y distribuir productos. Por este motivo, se le conoce como el sector del servicio. A pesar de que este sector no produce bienes, contribuye con el desarrollo de los demás sectores, ya que es a través del sector terciario que se importa la materia prima necesaria para la creación de muchos productos. Asimismo, el sector terciario genera ingresos al país. El Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas de Colombia establece que de los establecimientos económicos que existen en el país, el 48 % está dedicado al comercio mientras que el 40 % está destinado al ofrecimiento de servicios. Entre estas destacan el comercio, las telecomunicaciones, el transporte, la medicina, la salud pública, la educación, el turismo, la administración y las finanzas. De acuerdo con el Centro de Estudios Económicos Regionales (CEER),

Colombia presenta deficiencias en cuanto a salud se refiere. “Los reportes provistos por el CEER muestran que existe disparidad en cuanto a la distribución de los materiales del sector salubre y sanitario. Cabe destacar que, en Colombia, el servicio de salud no sólo es ofrecido por el gobierno de manera pública y gratuita, sino que también hay empresas privadas que comercializan estos servicios”. (Martinez, www.lifeder.com, 2018).

Por lo visto el sector terciario incluye todas aquellas actividades que se relacionan con la provisión de bienes y servicios a un consumidor, este se puede ubicar dentro de la industria madura y emergente puesto que la mayoría de las industrias nacen como consecuencia de la aparición de algún tipo de producto, servicio o fabricación de estos. El principal atractivo de esta industria se encuentra en el potencial de crecimiento y rentabilidad asociada a estas en el futuro.

2.2.2 Descripción de las actividades económicas. De acuerdo a oferta y demanda.

2.2.2.1 Oferta. Según la Superintendencia de Industria y Comercio, existe un listado de empresas de salud que se la juegan con la innovación en el Valle del Cauca, y según recalca la entidad este listado viene creciendo, ellos explican que, si bien sigue habiendo problemas financieros para las IPS, es claro que cuando se mira el sector desde una perspectiva económica, “Hay crecimiento todo el tiempo; tenemos empleo creciendo, hay inversión en infraestructura, están comprando tecnología. Además, es un sector que tiene 42 millones de clientes fijos y todos afuera leen esto como una oportunidad” (Dinero, 2018). Según las cifras de este listado muestran que las IPS siguen registrando márgenes interesantes y por encima de los demás actores del sector. “Por ejemplo, los márgenes están cerca del 5%, mientras que para las EPS apenas está por encima de 0% y para los laboratorios están alrededor de 3,8%” (Dinero, 2018) se puede decir que para los administradores de las IPS, el panorama no es tan alentador, debido a que mediante este estudio la mayoría de ellos manifiestan que tienen enormes problemas de flujo de caja y por eso la mayor parte de su activo está en cuentas por cobrar, una cartera cuyo valor aún no ha sido sincerado de manera definitiva. “La respuesta probablemente está en el músculo financiero que pueden tener los inversionistas internacionales para enfrentar las demoras en los pagos del sistema y los consiguientes costos financieros que se deben asumir” (Dinero, 2018), de la misma manera la revista dinero recalca que “Sea cual sea la respuesta, es claro que cada vez más centros de servicios médicos están quedando en manos de nuevos inversionistas, sobre todo internacionales” (Dinero, 2018).

Según la revista Dinero las empresas en el sector de la salud (IPS) están a la expectativa de lo que suceda con el mercado y con la llegada de nuevas organizaciones internacionales. Los usuarios que acceden a los servicios de salud en Colombia buscan que las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPS)

atiendan sus necesidades y expectativas, mediante un servicio humanizado y seguro; cuando tales características no se perciben, sobrevienen las quejas por insatisfacción ante los entes gubernamentales, pese a los problemas de cartera que presentan los servicios de salud en las IPS del país, la participación de fondos de capitales nacionales y extranjeros en el sector salud está en crecimiento. Así mismo, otro tipo de IPS, como por ejemplo los laboratorios, han ampliado sus puntos de servicio, por su parte, las IPS están adecuando sus instalaciones para cubrir una mayor demanda esto, dada la cobertura existente en el país y las oportunidades que abre la exportación de servicios de salud, se ve que hay una creciente confianza internacional en la economía colombiana. Lo cierto es que, pese a la crisis actual, los inversionistas ven una oportunidad de negocio a futuro en un sector que promete cubrimiento universal, un plan de beneficios extremadamente amplio y cuenta con la garantía del giro de recursos públicos permanente del Sistema de Seguridad Social, este tipo de inversiones pueden traer, además de recursos, toda una serie de buenas prácticas internacionales que pueden ayudar a mejorar el servicio en el sector salud.

2.2.2.2 Demanda. “En el sector salud el elemento humano está relacionado con la implementación de las estrategias por parte de las (IPS) del país, ya que con el talento humano se materializa el derecho a la salud y se garantiza el acceso a los servicios” (Icontec, s.f.). De lo anterior se puede deducir que la calidad del servicio de salud que prestan las IPS depende, en gran medida, de las personas que lo prestan. Paralelamente, para ofrecer un servicio de calidad, las IPS deben integrar a su cultura organizacional todas las estrategias que conlleven a una "provisión de servicios de salud de manera accesible y equitativa, a través de un nivel profesional óptimo, teniendo en cuenta el balance entre beneficios, riesgos y costos, con el propósito de lograr la adhesión y satisfacción de dichos usuarios", como afirma el decreto 1011 de 2006. “La transversalidad de las estrategias descansa, de nuevo, en el talento humano que cuenta con las capacidades técnicas para implementarlas”. (Icontec, s.f.)

De acuerdo al estudio citado por Icontec, nos muestra como la empresa Intersanar IPS, debe tener en cuenta que la demanda hoy en día, en el país frente a las demás IPS, la va a llevar a la obligación de prestar un servicio ya sea de la mejor calidad y con un factor diferenciador como podría ser descuentos especiales a sus clientes, buen servicio, ayudas en el momento oportuno, etc. Uno de sus principales aspectos debe ser el talento humano y la calidez con la que van a prestar el servicio a sus clientes, debe cumplir con los objetivos establecidos por el gobierno frente al sistema de salud y contar con que todos sus profesionales deben estar especializados en competencias técnicas y profesionalmente humanas prestando un servicio de calidad. La calidad de los servicios prestados por las IPS depende de una extensa gama de factores como: formación del personal, sensibilización del trato a los pacientes, gestión de conocimiento dentro de las organizaciones; capacidad técnica para el manejo de los insumos, los equipos y los dispositivos médicos, o liderazgo y el sentido de pertenencia del personal, combinar todos estos factores para ofrecer servicios de calidad es un reto que afrontan las IPS al momento de cumplir con los objetivos establecidos por el sistema de salud.

2.3 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

2.3.1 Identificación de la estructura. Actualmente la empresa cuenta con una estructura organizacional muy básica, basada en una estructura informal de la cual observamos que: la comunicación con el gerente es directa y esto permite que las decisiones se tomen más rápido, sin embargo, en esta estructura informal existe dificultad en el control y hay mayor probabilidad de enfrentamientos entre las personas, debido a que la autoridad es más débil y no puede tener el control sobre todo al mismo tiempo.

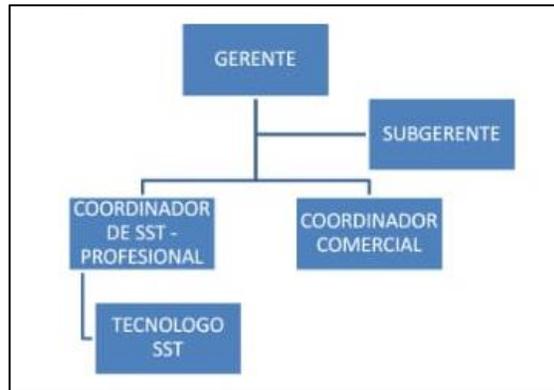
“Una estructura horizontal es una sin mandos intermedios donde se le permite a los empleados tomar sus propias decisiones operativas del día a día. Grandes grupos de empleados reportan a menudo a un solo gerente. Se conoce como una organización "plana". (Root, 2008) Por lo visto la empresa posee una estructura horizontal, porque son varias personas que trabajan bajo un solo fin y le reportan a una sola persona que es el gerente de la empresa, el cual piensa que puede tener obtener el control total.

“Una estructura de empresa adecuada facilita la identificación de las tareas necesarias: la división de las actividades y responsabilidades de cada miembro; el intercambio de información, recursos, y la implementación de indicadores de desempeño adecuados para los objetivos de la empresa” (Root, 2008) Este pensamiento se debe tener muy en cuenta, porque la estructura organizacional no es solo asignarle tareas o actividades a una persona, sino de poderla ubicar de manera asertiva dentro de un espacio de la empresa.

2.3.2 Organigrama. Actualmente el organigrama está compuesto por el gerente, que es el medico laboral de la IPS, el sub-gerente que es inversionista y maneja toda la parte financiera, el coordinador en Sg-sst el cual hace visitas comerciales y hace el desarrollo de los planes de trabajo, el coordinador comercial, que actualmente es solo asesora comercial, y el tecnólogo en Sg-sst el cual brinda total

apoyo al coordinador de sgsst, el organigrama esta desactualizado porque la empresa ha contratado una persona operativa para brindar apoyo.

Imagen 1. Organigrama actual de la empresa INTERSANAR IPS



Fuente: (Ilustración tomada del plan de emergencia, 2019 de la empresa Intersanar IPS)

Cabe resaltar que este organigrama es el que actualmente posee la empresa, y se encuentra desactualizado, debido a nuevos cargos que han contratado y no se ven reflejados.

2.3.3 Descripción e interrelación de las áreas funcionales de las empresas.

Actualmente la empresa INTERSANAR IPS cuenta con el siguiente personal:

Gerente: Es el inversionista mayor, y el medico laboral de la empresa, pero sus funciones son algunas relacionadas con el cargo y otras no, dentro su accionar se destaca, visitas comerciales, algunas veces cobro de cartera, realiza diagnósticos de examen médico laboral, contrata el personal externo en salud para cumplir con los requerimientos de los clientes, genera alianzas con otras empresas, entre otras actividades.

Sub-gerente: Es el segundo inversionista, y es el encargado de manejar la parte administrativa y financiera de la empresa, de la misma manera es el encargado de cobros en cartera, pagos e inversiones de la empresa y analiza cada propuesta comercial que sale de la empresa.

Coordinador en Sg-sst: Es un profesional certificado en sg-sst, el cual se encarga de todo el tema de sg-sst, es el encargado de realizar las propuestas de prestación de servicio para las empresas, realiza visitas para conocer e identificar las necesidades de los clientes, brinda apoyo al médico laboral para la intervención de las empresas clientes, es el encargado de realizar los planes de emergencia, verificación de puestos de trabajo, profesiogramas entre otras actividades que se desglosan del sg-sst.

Tecnólogo en sg-sst: Es el encargado de brindar apoyo en la parte de información y operatividad al coordinador en sg-sst, también realiza visitas de inspección a otras empresas, acompañamiento en jornadas de salud, entre otras actividades asignadas por el coordinador en sg-sst.

Asesora comercial: Busca nuevos clientes y en compañía del médico laboral, visita empresas para realizar nuevas alianzas comerciales, entre otras actividades asignadas por el medico laboral.

Operativa: Es la persona encargada de realizar nomina, facturación, recaudo de dinero, manejo de agenda del médico laboral, entre otras actividades.

Los cargos de asesora comercial y la persona operativa no se ven reflejados en el organigrama, debido a que este se encuentra desactualizado por parte de la empresa.

2.4 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

2.4.1 Misión actual. Grupo intersanar es una IPS outsourcing altamente capacitada para llevar un programa de salud integral a cada uno de los colaboradores de las empresas, ofreciendo una gama de servicios para la prevención de enfermedades laborales, curación y rehabilitación, asesoramos en el

diseño e implementación del SG-SST según el decreto único reglamentario de trabajo vigente en el territorio colombiano.

2.4.2 Visión actual. La razón de ser de intersanar IPS está orientada hacia la prestación de un servicio en salud enmarcada en los principios de calidad, oportunidad, eficiencia, y solidaridad buscando satisfacer las necesidades del usuario.

2.4.3 Objetivos estratégicos. Actualmente la IPS no ha definido sus objetivos estratégicos.

2.4.4 Principios y valores. Actualmente la IPS no ha definido sus valores y principios.

2.4.5 Componente estratégico. La IPS no tiene documentado ni definido su componente estratégico debido a que su administración es empírica, y el poco personal que tiene actualmente, se dedica al que hacer institucional y a la prestación efectiva del servicio, más no tiene estructurada la parte estratégica.

2.4.6 Plan de desarrollo. De la misma manera, al ser una administración empírica funcionan como se dice un día a la vez, y se rigen de acuerdo a la prestación del servicio y las visitas comerciales, más no se tiene establecido ni documentado un plan de desarrollo, existen ideas de crecimiento por parte del

ECONÓMICO					
incremento del TRM	Tasa representativa del mercado para el cambio del dólar por pesos colombianos.	El dólar tiene una tendencia a subir. Lo que ocasiona que para la compra de equipos para el consultorio se dificulte.	Amenaza	Medio	Alto
Crecimiento económico nacional	Las expectativas de crecimiento económico nacionales afectan crucialmente al mercado.	Las expectativas del crecimiento económico es un indicador importante en la evaluación del mercado, puesto que una economía en crecimiento se traduce en estabilidad e inversión de las empresas, mayor capacidad de compra en la población, empleo y mejora de calidad de vida, todo esto con miras al crecimiento empresarial.	Oportunidad	Medio	Medio
Crédito bancario	La facilidad de crédito bancario es difícil y altas tasas dificultan el crecimiento sostenible.	Existen distintas entidades que generan créditos bancarios cada vez con mayor facilidad, pero a mayores tasas de interés, esto dificulta a las empresas su cumplimiento lo que genera problemas crediticios futuros.	Amenaza	Alto	Alto

Tipo	Nivel	Impacto	Σ	A	O
			-	-	4
			11	15	
-1	2	3	-6	-6	0
1	2	2	4	0	4
-1	3	3	-9	-9	0
Calificaciones				2	1

SOCIAL					
Salario mínimo	Pago mínimo que se debe hacer a los trabajadores	El alza fue apenas del 6% lo cual no afecta mucho los costos operativos.	Oportunidad	Medio	Medio
Índice de Desempleo	Indicador de nivel ocupacional de los colombianos	Se conserva estable, con una tendencia leve a la baja.	Oportunidad	Medio	Bajo
Desmotivación laboral	El personal de la empresa se va a otras entidades	El personal trabaja desmotivado ya que sus pagos a destiempo generan rechazo hasta el punto de renunciar, esto genera retrocesos y obliga a contratar nuevas personas, esto genera constantemente inconvenientes de tiempos.	Amenaza	Alto	Alto

Tipo	Nivel	Impacto	Σ	A	O
			-	-	
			3	9	6
1	2	2	4	0	4
1	2	1	2	0	2
-1	3	3	-	-	0
			9	9	
Calificaciones				1	2

TECNOLÓGICO					
Nuevas tecnologías en equipos médicos	En nuestro sector, es de gran importancia ser pionero o referente en el uso de nuevas tecnologías.	Ser referente en el uso de nuevas tecnologías, si es de gran importancia, pero por razones de carácter económico, dado a los altos costos de dichos equipos no es viable estar a la vanguardia constantemente de estos avances tecnológicos.	Oportunidad	Alto	Alto
Software de historia clínica	Heon Medical es un software de historia clínica electrónica para hospitales, consultorios y prestadores de servicios de salud.	Gestiona sus procesos asistenciales, administrativos y financieros en el ámbito ambulatorio y hospitalario en todos los niveles de complejidad con sedes únicas o en redes integradas.	Oportunidad	Alto	Alto
Software contable	Es un programa informático destinado a sistematizar y simplificar las tareas de contabilidad de una organización.	El software contable registra y procesa las transacciones históricas que se generan en una empresa o actividad productiva: las funciones de compras, ventas, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, control de inventarios, balances, producción de artículos, nóminas, etc. Para ello sólo hay que ingresar la información requerida, como las pólizas contables, ingresos y egresos, y hacer que el programa realice los cálculos necesarios.	Oportunidad	Alto	Medio

Tipo	Nivel	Impacto	Σ	A	O
			24	0	24
1	3	3	9	0	9
1	3	3	9	0	9
1	3	2	6	0	6
Calificaciones			0	3	

GEOGRÁFICO					
Variación del clima	Es una medida del rango en que los elementos climáticos, como temperatura o lluvia, varían de un año a otro.	Pero el cambio climático también afecta a las sociedades humanas porque cambia los escenarios de actividades económicas como la agricultura, la silvicultura o el turismo; y a la propia salud humana, amenazada por las olas de calor y las nuevas enfermedades.	Amenaza	Medio	Alto
Vías de acceso	Una de las cuestiones más importantes en el urbanismo moderno son las vías de acceso a una ciudad o pueblo ya que de acuerdo a su disposición, mantenimiento y organización se puede llegar más rápido o con más lentitud.	Afecta la movilidad y traslado de trabajadores a sus puestos de trabajo.	Amenaza	Alto	Alto

Tipo	Nivel	Impacto	Σ	A	O
			15	5	0
-1	2	3	-6	-6	0
-1	3	3	-9	-9	0
Calificaciones			2	0	

Fuente: Autores, elaboración propia, 2020.

Esta matriz demuestra el perfil de oportunidades y amenazas, evaluando los elementos externos de la organización desde 5 grupos de factores, los cuales se valoraron en su impacto positivo o negativo, determinando su importancia e impacto.

Tabla 1. Calificación Poam Intersanar IPS

CALIFICACIÓN POAM		
	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
FACTORES POLÍTICO	-1	18
FACTORES ECONÓMICOS	-15	4
FACTORES SOCIALES	-9	6
FACTORES TECNOLÓGICOS	0	24
FACTORES GEOGRÁFICOS	-15	0
TOTALES	-40	52
PROMEDIOS	-6,67	6,50

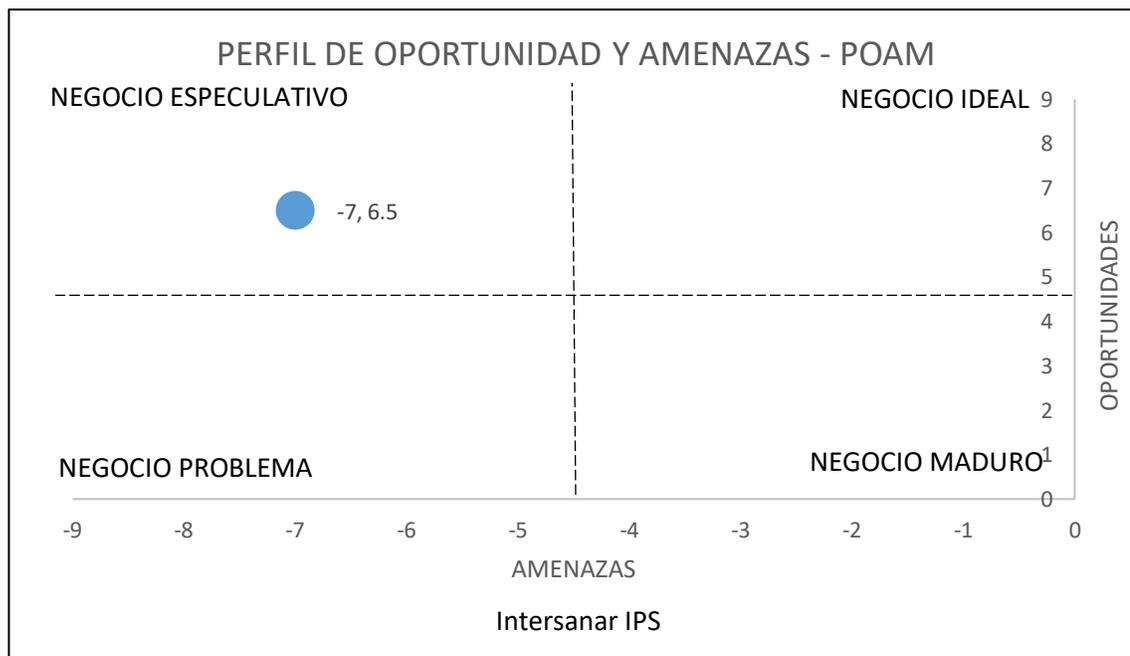
VALOR POAM Amenazas Oportunidades

-7 6,5

Fuente: Autores, elaboración propia, 2020.

Resultado de valorización de impactos de los 5 factores que componen la matriz Poam.

Imagen 3. Gráfico POAM Intersanar IPS



Fuente: Autores, elaboración propia, 2020.

PARÁMETROS DE ANÁLISIS

Negocio Especulativo (9,9): La empresa tiene muchas oportunidades, pero se corren muchos riesgos, dependiendo de la razón de ser, esto puede ser aceptable o no aceptable, ejemplo si es una empresa dedicada al cambio de divisas, empresas aseguradoras, muy seguramente se ubique en este cuadrante. Un restaurante nunca deberá estar ubicado por estos lados.

Interpretación

La empresa Intersanar presenta un comportamiento dentro del cuadrante de negocio especulativo, con muchas oportunidades, pero con muchos riesgos. Es un valor importante, se debe trabajar en esas amenazas buscando oportunidades que permitan generar crecimiento organizacional, se deben generar actividades para disminuir su impacto.

¿Cuáles son las oportunidades más significativas?

Nuevas tecnologías en equipos médicos.

¿Cuáles son las amenazas más significativas?

Vías de acceso

Desmotivación Laboral

2.6 IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS BÁSICAS DE LA EMPRESA

2.6.1 Matriz de evaluación de factores internos (efi). matriz elaborada para Intersanar ips

Tabla 2. Matriz Efi Intersanar IPS

MATRIZ EFI			
FACTORES CRÍTICOS DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
DEBILIDADES IDENTIFICADAS	¿Como incide la debilidad en el éxito de la empresa?	Nivel de atención dado por la empresa.	
Los clientes pagan a destiempo, por lo tanto, aumenta su cartera.	15%	4	0,6
No cuenta con personal profesional fijo, solo contratistas.	5%	2	0,1
Para la consulta laboral se terceriza gran parte del servicio.	20%	2	0,4
El medico laboral tiene muchas funciones, que no le permiten llevar el control de la empresa.	15%	1	0,15
Desmotivación laboral por pagos retrasados.	9%	1	0,09
Peso de las debilidades	64%	Total, debilidades	1,34
FORTALEZAS DETECTADAS		Nivel de aprovechamiento	
Variedad de servicios a prestar a los clientes.	10%	1	0,1
Visitas constantes a los clientes, tanto comercial como de seguimiento.	4%	3	0,12
El personal contratado directamente es un grupo funcional que se adapta fácilmente.	10%	3	0,3
Buen equipo comercial para ofrecer los servicios.	7%	3	0,21
Poseen de una oficina propia para prestar los servicios.	5%	1	0,05
Peso de las fortalezas	36%	Total, fortalezas	0,78

Fuente: Autores, elaboración propia, 2020.

Total, peso asignado 100%

PESO ASIGNADO A LAS DEBILIDADES **64%**

PESO ASIGNADO A LAS FORTALEZAS **36%**

NIVEL DE RESPUESTA A LOS FACTORES 2,12

DE 2,01 A 2,5 Con este resultado se considera que la empresa tiene una respuesta baja a los factores internos, debe mejorar el equilibrio de respuesta al entorno.

Nivel de eficiencia de las respuestas dadas por la empresa a las debilidades. 2,56

Nivel de eficiencia de las respuestas dadas por la empresa a las fortalezas. 1,44

NIVEL DE ATENCIÓN A LAS DEBILIDADES	52,34%
NIVEL DE APROVECHAMIENTO DE LAS FORTALEZAS	54,17%

La empresa INTERSANAR IPS, sabe medianamente utilizar sus fortalezas, pero le falta un pensamiento gerencial estratégico que permita explotar las fortalezas que tiene, en cuanto a las debilidades no hace mucho por mitigar sus debilidades identificando que se encuentra en una zona de confort, de la cual puede estar incurriendo en deterioro de ventajas competitivas y perdiendo personal.

2.6.2 Matriz de evaluación de factores externos (efe). matriz elaborada para intersanar IPS

Tabla 3. Matriz Efe Intersanar IPS

MATRIZ EFE			
FACTORES CRÍTICOS DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
AMENAZAS IDENTIFICADAS	¿Como incide la amenaza en el éxito de la empresa?	Nivel de atención dado por la empresa.	
Competencia consolidada en el mercado	20%	4	0,8
Infraestructuras más grandes con varios consultorios para prestar este tipo de servicios.	10%	3	0,3
Uso de equipos de alta tecnología para tomar diferentes tipos de diagnósticos.	10%	3	0,3
Alto costo de contratación directa de profesionales en salud.	5%	2	0,1
Los cambios frecuentes en tributos, afecta la operación en salud directamente y se refleja en el servicio.	10%	1	0,1
Peso de las amenazas	55%	Total, amenazas	1,6
OPORTUNIDADES DETECTADAS		Nivel de aprovechamiento	

Existencia de varios profesionales en las diferentes ramas de salud laboral.	10%	2	0,2
Todas las empresas de acuerdo a las normativas necesitan de un sistema de seguridad y salud en el trabajo.	9%	2	0,18
Creación de diferentes líneas de servicio como promoción y prevención de enfermedades laborales.	10%	1	0,1
Existen normativas ISO que avalan el sg-sst.	8%	2	0,16
De acuerdo a los diferentes riesgos a los que son expuestos los trabajadores, se requiere de mayor control laboral.	8%	1	0,08
Peso de las oportunidades	45%	Total, oportunidades	0,72

Fuente: Autores, elaboración propia, 2020.

Total, peso asignado	100%
PESO ASIGNADO A LAS AMENAZAS	55%
PESO ASIGNADO A LAS OPORTUNIDADES	45%

NIVEL DE RESPUESTA A LOS FACTORES	2,32
--	-------------

DE 2,01 A 2,5 Con este resultado se considera que la empresa tiene una respuesta baja a los factores externos, puede mejorar el equilibrio de la respuesta al entorno.

Nivel de eficiencia de las respuestas dadas por la empresa a las amenazas	2,20
Nivel de eficiencia de las respuestas dadas por la empresa a las oportunidades	1,80

NIVEL DE ATENCIÓN A LAS AMENAZAS	72,73%
NIVEL DE APROVECHAMIENTO DE LAS OPORTUNIDADES	40,00%

La empresa INTERSANAR IPS, sabe identificar plenamente las amenazas que la rodean, pero no hace mucho para aprovechar las oportunidades que brinda el sector, identificando de esta manera que a la empresa le hace falta tener una mirada gerencial eficaz, que permita minimizar el impacto de las amenazas y aprovechar enormemente las oportunidades.

2.7 ANÁLISIS DOFA

Tabla 4. Matriz DOFA Intersanar IPS

MATRIZ DOFA		ANÁLISIS INTERNO				
		FORTALEZAS		DEBILIDADES		
		1	Variedad de servicios a prestar a los clientes.	1	Los clientes pagan a destiempo, por lo tanto, aumenta su cartera.	
2	Visitas constantes a los clientes, tanto comercial como de seguimiento.	2	No cuenta con personal profesional fijo, solo contratistas.			
3	El personal contratado directamente es un grupo funcional que se adapta fácilmente.	3	Para la consulta laboral se terceriza gran parte del servicio.			
4	Buen equipo comercial para ofrecer los servicios.	4	El medico laboral tiene muchas funciones, que no le permiten llevar el control de la empresa.			
5	Poseen de una oficina propia para prestar los servicios.	5	Desmotivación laboral por pagos retrasados.			
ANÁLISIS EXTERNO	OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS (FO)		ESTRATEGIAS (DO)	
	1	Existencia de varios profesionales en las diferentes ramas de salud laboral.	1	Realizar seguimiento a los clientes que no han continuado el servicio con la IPS, y ofrecer diferentes alternativas.	1	Generar valor agregado mediante asesoría personalizada a cada empresa.
	2	Todas las empresas de acuerdo a las normativas necesitan de un sistema de seguridad y salud en el trabajo.	2	Realizar estrategias de relaciones comerciales compuesta por descuentos en pagos anticipados o a tiempo.	2	Realizar un plan de mejoramiento para la disminución de cartera en la empresa.
	3	Creación de diferentes líneas de servicio como promoción y prevención de enfermedades laborales.	3	Realizar acciones de fidelización de clientes con líneas de servicios como promoción y prevención de enfermedades laborales.	3	Contratar personal de apoyo que permita al médico laboral delegar funciones y minimizar funciones.
	4	Existen normativas ISO que avalan el sg-sst.	4	Realizar campañas de sensibilización de enfermedades laborales.	4	Realizar campañas de promoción y prevención de enfermedades laborales teniendo en cuenta las funciones de las empresas clientes.
	5	De acuerdo a los diferentes riesgos a los que son expuestos los trabajadores, se requiere de mayor control laboral.	5	Demostrar al cliente las facilidades de pago por medio de internet y garantizar la seguridad de la misma, de la misma manera los beneficios de pagar a tiempo.	5	Realizar alianzas con proveedores que permitan prestar el servicio con la misma calidad y un poco más económico.
	AMENAZAS		ESTRATEGIAS (FA)		ESTRATEGIAS (DA)	
	1	Competencia consolidada en el mercado	1	Implementar acciones diferenciales que hagan conocer la empresa INTERSANAR IPS.	1	Generar valor agregado mediante asesoría personalizada a cada empresa.
	2	Infraestructuras más grandes con varios consultorios para prestar este tipo de servicios.	2	Incentivar la compra de paquetes de servicios en sg-sst, a través de descuentos.	2	Incentivar en nuestros clientes una cultura de seguridad y confianza.
	3	Uso de equipos de alta tecnología para tomar diferentes tipos de diagnósticos.	3	Cambiar de ubicación para la prestación del servicio con una infraestructura más amplia.	3	Realizar una inversión grande que permita la compra de equipos para acondicionar consultorios.
	4	Alto costo de contratación directa de profesionales en salud.	4	Realizar un plan de mejoramiento para la contratación de personal en salud.	4	Realizar una inversión monetaria que permita contratar mínimo tres profesionales en salud, directamente por la empresa.
5	Los cambios frecuentes en tributos, afecta la operación en salud directamente y se refleja en el servicio.	5	Realizar seguimiento a las visitas de los clientes para saber cuántos se encuentran satisfechos con la prestación del servicio.	5	Analizar los paquetes que actualmente se ofrecen a las empresas, con el fin de realizar un mejoramiento a los mismos.	

Fuente: Autores, elaboración propia, 2020.

2.8 ANÁLISIS ADMINISTRATIVOS

2.8.1 Matriz came (Corregir, amenazar, mantener, explotar). matriz elaborada para intersanar ips

Tabla 5. Calificación Matriz Came elaboración propia

Las fortalezas se usan para tomar ventaja en cada una las oportunidades.

0=En total desacuerdo, 1= No está de acuerdo, 2= Está de acuerdo, 3= Bastante de acuerdo y 4=En total acuerdo

FO		OPORTUNIDADES				
		O1	O2	O3	O4	O5
Estrategia Ofensiva						
FORTALEZAS	F1 Realizar seguimiento a los clientes que no han continuado el servicio con la IPS, y ofrecer diferentes alternativas.	4	2	1	0	0
	F2 Realizar estrategias de relaciones comerciales compuesta por descuentos en pagos anticipados o a tiempo.	0	1	4	0	0
	F3 Realizar acciones de fidelización de clientes con líneas de servicios como promoción y prevención de enfermedades laborales.	3	2	3	1	0
	F4 Realizar campañas de sensibilización de enfermedades laborales.	0	2	3	2	3
	F5 Demostrar al cliente las facilidades de pago por medio de internet y garantizar la seguridad de la misma, de la misma manera los beneficios de pagar a tiempo.	1	2	2	1	0
Total	37	8	9	13	4	3

Las fortalezas evaden el efecto negativo de las amenazas.

0=En total desacuerdo, 1= No está de acuerdo, 2= Está de acuerdo, 3= Bastante de acuerdo y 4=En total acuerdo

FA		AMENAZAS				
		A1	A2	A3	A4	A5
Estrategia Defensiva						
FORTALEZAS	F1 Implementar acciones diferenciales que hagan conocer la empresa INTERSANAR IPS.	2	3	2	1	0
	F2 Incentivar la compra de paquetes de servicios en sg-sst, a través de descuentos.	2	1	1	0	3
	F3 Cambiar de ubicación para la prestación del servicio con una infraestructura más amplia.	2	1	2	0	2
	F4 Realizar un plan de mejoramiento para la contratación de personal en salud.	1	2	1	2	2
	F5 Realizar seguimiento a las visitas de los clientes para saber cuántos se encuentran satisfechos con la prestación del servicio.	0	1	0	2	0

Total	33	7	8	6	5	7
--------------	-----------	---	---	---	---	---

Superamos las debilidades tomando ventaja de las oportunidades

0=En total desacuerdo, 1= No está de acuerdo, 2= Está de acuerdo, 3= Bastante de acuerdo y 4=En total acuerdo

DO		OPORTUNIDADES				
Estrategia de Supervivencia		O1	O2	O3	O4	O4
DEBILIDADES	D1 Generar valor agregado mediante asesoría personalizada a cada empresa.	0	2	0	0	2
	D2 Realizar un plan de mejoramiento para la disminución de cartera en la empresa.	0	2	1	0	0
	D3 Contratar personal de apoyo que permita al médico laboral delegar funciones y minimizar funciones.	0	1	2	0	0
	D4 Realizar campañas de promoción y prevención de enfermedades laborales teniendo en cuenta las funciones de las empresas clientes.	2	1	3	3	1
	D5 Realizar alianzas con proveedores que permitan prestar el servicio con la misma calidad y un poco más económico.	1	0	0	1	1
Total	23	3	6	6	4	4

Las debilidades intensifican notablemente el efecto negativo de las amenazas

0=En total desacuerdo, 1= No está de acuerdo, 2= Está de acuerdo, 3= Bastante de acuerdo y 4=En total acuerdo

DA		AMENAZAS				
Estrategia de Reorientación		A1	A2	A3	A4	A5
DEBILIDADES	D1 Generar valor agregado mediante asesoría personalizada a cada empresa.	2	1	1	0	1
	D2 Incentivar en nuestros clientes una cultura de seguridad y confianza.	0	1	2	1	0
	D3 Realizar una inversión grande que permita la compra de equipos para acondicionar consultorios.	0	3	3	1	0
	D4 Realizar una inversión monetaria que permita contratar mínimo tres profesionales en salud, directamente por la empresa.	1	2	2	0	1
	D5 Analizar los paquetes que actualmente se ofrecen a las empresas, con el fin de realizar un mejoramiento a los mismos.	0	1	2	1	0
Total	26	3	8	10	3	2

Fuente: Autores, elaboración propia, 2020.

Tabla 6. Síntesis de resultados Matriz Came Intersanar ISP

SÍNTESIS DE RESULTADOS

Relaciones	Tipología de estrategia	Puntuación	Descripción
FO	Estrategia Ofensiva	37	Deberá adoptar estrategias de crecimiento
AF	Estrategia Defensiva	33	La empresa está preparada para enfrentarse a las amenazas
AD	Estrategia de Supervivencia	23	Se enfrenta a amenazas externas sin las fortalezas necesarias para luchar con la competencia
OD	Estrategia de Reorientación	26	La empresa no puede aprovechar las oportunidades porque carece de preparación adecuada

La puntuación mayor le indica la estrategia que deberá llevar a cabo.

Fuente: Autores, elaboración propia, 2020.

Tabla 7. Análisis Matriz Came elaboración propia

MATRIZ CAME		
	Acciones	Corregir las debilidades
C	1	• Que la facturación se haga de manera efectiva y no a destiempo.
	2	• Iniciar la contratación de un profesional en medicina laboral, directamente por la empresa y a medida que la empresa vaya creciendo así mismo se empieza a contratar personal.
	3	• Se debe conseguir equipos de diagnóstico, para prestar el servicio directamente.
	4	• Se debe identificar las actividades que puede realizar el médico laboral y distribuir las de manera equitativa.
	5	• Realizar una estrategia de recolección de dinero a tiempo, para el pago oportuno a sus empleados.
		Afrontar las amenazas
A	6	• Revisar los paquetes que se ofrecen a las empresas y hacer un mejoramiento de ellos.
	7	• Analizar la posibilidad de conseguir una infraestructura más grande para prestar el servicio.

	8	• Analizar la posibilidad de conseguir equipos tecnológicos para la prestación del servicio médico laboral.
	9	• Iniciar la contratación de un profesional en medicina laboral, directamente por la empresa y a medida que la empresa vaya creciendo así mismo se empieza a contratar personal.
	10	• Regirse a las normativas y acatar las reformas tributarias del país.
Mantener las fortalezas		
M	11	• Analizar y verificar el tipo de servicios que se le está ofreciendo a los clientes.
	12	• Realizar unas guías de seguimiento al cliente para temas comerciales.
	13	• Realizar acciones de mejoramiento de entorno y motivación laboral.
	14	• Reforzar por medio de capacitación nuestro equipo comercial.
	15	• Mantener y conservar la oficina actual con espacios bien distribuidos.
Explotar las oportunidades		
E	16	• Analizar la posibilidad de contratar personal en diferentes ramas de salud laboral.
	17	• De acuerdo a lo que exige la ley y normativas, ofrecer paquetes en sg-sst en el mercado.
	18	• Analizar la posibilidad de crear paquetes en promoción y prevención de enfermedades y riesgos laborales.
	19	• De acuerdo a lo que exige la ley y normativas, ofrecer paquetes en sg-sst en el mercado.
	20	• Analizar la posibilidad de crear paquetes en promoción y prevención de enfermedades y riesgos laborales.

Fuente: Autores, elaboración propia, 2020.

Conclusiones de la matriz

Al realizar el ejercicio de esta matriz, se identificaron planes de ejecución, que permitirán a la IPS corregir debilidades, y explotar las oportunidades que tiene, para prepararse y enfrentarse sólidamente al entorno que la rodea.

Lo anterior permitirá que los trabajadores actuales internos y externos afiancen el compromiso, de llevar la institución a niveles de competitividad, y liderazgo de forma progresiva y regulada ante sus proyecciones.

2.8.2 Matriz de la planeación estratégica cuantitativa mpec. matriz elaborada para intersanar ips.

Tabla 8. Matriz MPEC Intersanar IPS

		Estrategias a Comparar, se extraen del análisis FODA o SWOT							
Factores clave de éxito en la industria		Importancia Ponderación	Realizar estrategias de relaciones comerciales compuesta por descuentos en pagos anticipados o a tiempo.		Cambiar de ubicación para la prestación del servicio con una infraestructura más amplia.		Realizar una inversión grande que permita la compra de equipos para acondicionar consultorios.		
			PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	
Factores Externos	Oportunidades (entre 5 y 10 factores)								
	1.	Existencia de varios profesionales en las diferentes ramas de salud laboral.	10%	1	0,1	1	0,1	3	0,3
	2.	Todas las empresas de acuerdo a las normativas necesitan de un sistema de seguridad y salud en el trabajo.	9%	3	0,27	2	0,18	1	0,09
	3.	Creación de diferentes líneas de servicio como promoción y prevención de enfermedades laborales.	10%	2	0,2	2	0,2	1	0,1
	4.	Existen normativas ISO que avalan el sg-sst.	8%	2	0,16	2	0,16	1	0,08
	5.	De acuerdo a los diferentes riesgos a los que son expuestos los trabajadores, se requiere de mayor control laboral.	8%	1	0,08	2	0,16	1	0,08
	Amenazas (entre 5 y 10 factores)				0		0		0
	1.	Competencia consolidada en el mercado	20%	3	0,6	4	0,8	4	0,8
	2.	Infraestructuras más grandes con varios consultorios para prestar este tipo de servicios.	10%		0,4		0,4		0,4
	3.	Uso de equipos de alta tecnología para tomar diferentes tipos de diagnósticos.	10%	4	0,4	4	0,4	4	0,4
	4.	Alto costo de contratación directa de profesionales en salud.	5%	3	0,15	4	0,2	3	0,15

	5.	Los cambios frecuentes en tributos, afecta la operación en salud directamente y se refleja en el servicio.	10%	3	0,3	2	0,2	2	0,2	
	Total		100%							
Factores Internos	Fortalezas (entre 5 y 10 factores)				0		0		0	
	1.	Variedad de servicios a prestar a los clientes.	10%	4	0,4	4	0,4	3	0,3	
	2.	Visitas constantes a los clientes, tanto comercial como de seguimiento.	4%	4	0,16	3	0,12	4	0,16	
	3.	El personal contratado directamente es un grupo funcional que se adapta facilmente.	10%	4	0,4	3	0,3	4	0,4	
	4.	Buen equipo comercial para ofrecer los servicios.	7%	4	0,28	4	0,28	4	0,28	
	5.	Poseen de una oficina propia para prestar los servicios.	5%	3	0,15	4	0,2	3	0,15	
	Debilidades (entre 5 y 10 factores)				0		0		0	
	1.	Los clientes pagan a destiempo, por lo tanto aumenta su cartera.	15%	4	0,6	2	0,3	1	0,15	
	2.	No cuenta con personal profesional fijo, solo contratistas.	5%	3	0,15	1	0,05	1	0,05	
	3.	Para la consulta laboral se terceriza gran parte del servicio.	20%	4	0,8	3	0,6	2	0,4	
	4.	El medico laboral tiene muchas funciones, que no le permiten llevar el control de la empresa.	15%	3	0,45	1	0,15	1	0,15	
	5.	Desmotivación laboral por pagos retrasados.	9%	3	0,27	1	0,09	1	0,09	
		Total		100%						
	Suma del puntaje total del grado de atracción:					6,32		5,29		4,73

Fuente: Autores, elaboración propia, 2020.

De acuerdo al desarrollo de esta matriz se concluye que la estrategia más llamativa y de mayor probabilidad de éxito, es realizar estrategias de relaciones comerciales compuesta por descuentos en pagos anticipados o a tiempo.

3 FORMULACIÓN DEL MODELO SOLUCIÓN

Propuesta de planeación estratégica para la empresa Intersanar IPS, la cual está basada en establecer el diagnóstico actual organizacional de la empresa, calcular el diagnóstico económico y por último identificar las fortalezas y debilidades actuales de la empresa, esta propuesta tiene unos planes de acción con una durabilidad de 5 años y 2 meses y su objetivo es ayudar a la empresa a alcanzar la visión.

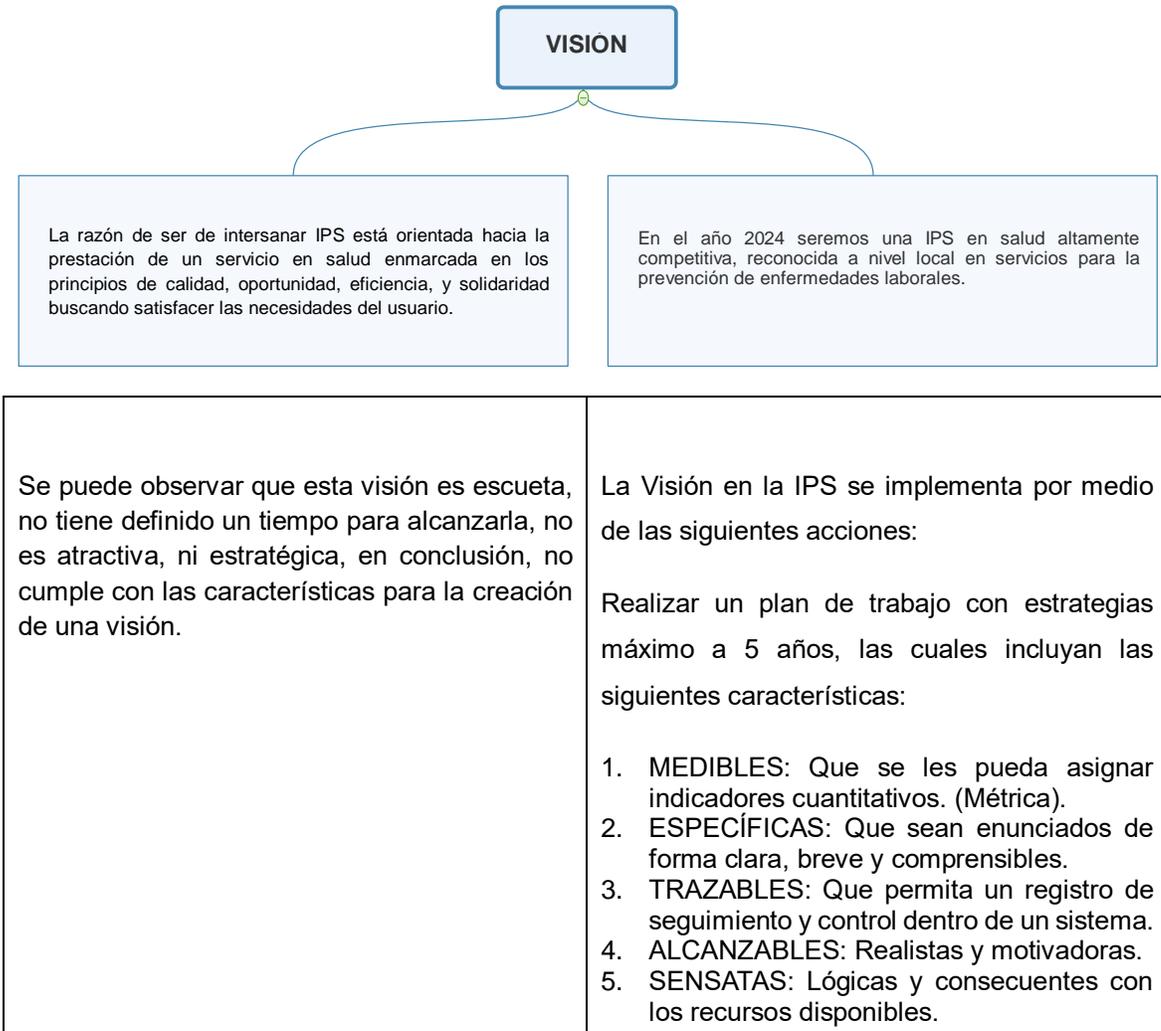
3.1 Mejoramiento de la visión:

De acuerdo a reunión programada el día sábado 12/10/2019 se reunieron los estudiantes Jackeline soto, Angie Salazar y Luis Eduardo Patiño en compañía del Gerente de la empresa y el Sub-Gerente para reestructurar la misión de la empresa, con una duración de 08:00 am a 5:00 pm.

En la actualidad, muchas empresas elaboran una declaración de la visión que responda la pregunta “¿qué queremos llegar a ser?” *“La elaboración de una declaración de la visión se considera a menudo como el primer paso a seguir en la planeación estratégica, precediendo incluso al desarrollo de una declaración de la misión”.* (David, 2003).

En secuencia con la reunión se dio paso a elaborar la visión de la empresa:

Imagen 4. Visión propuesta para Intersanar IPS



Fuente: Autores, elaboración propia en conjunto del gerente de la empresa, 2020.

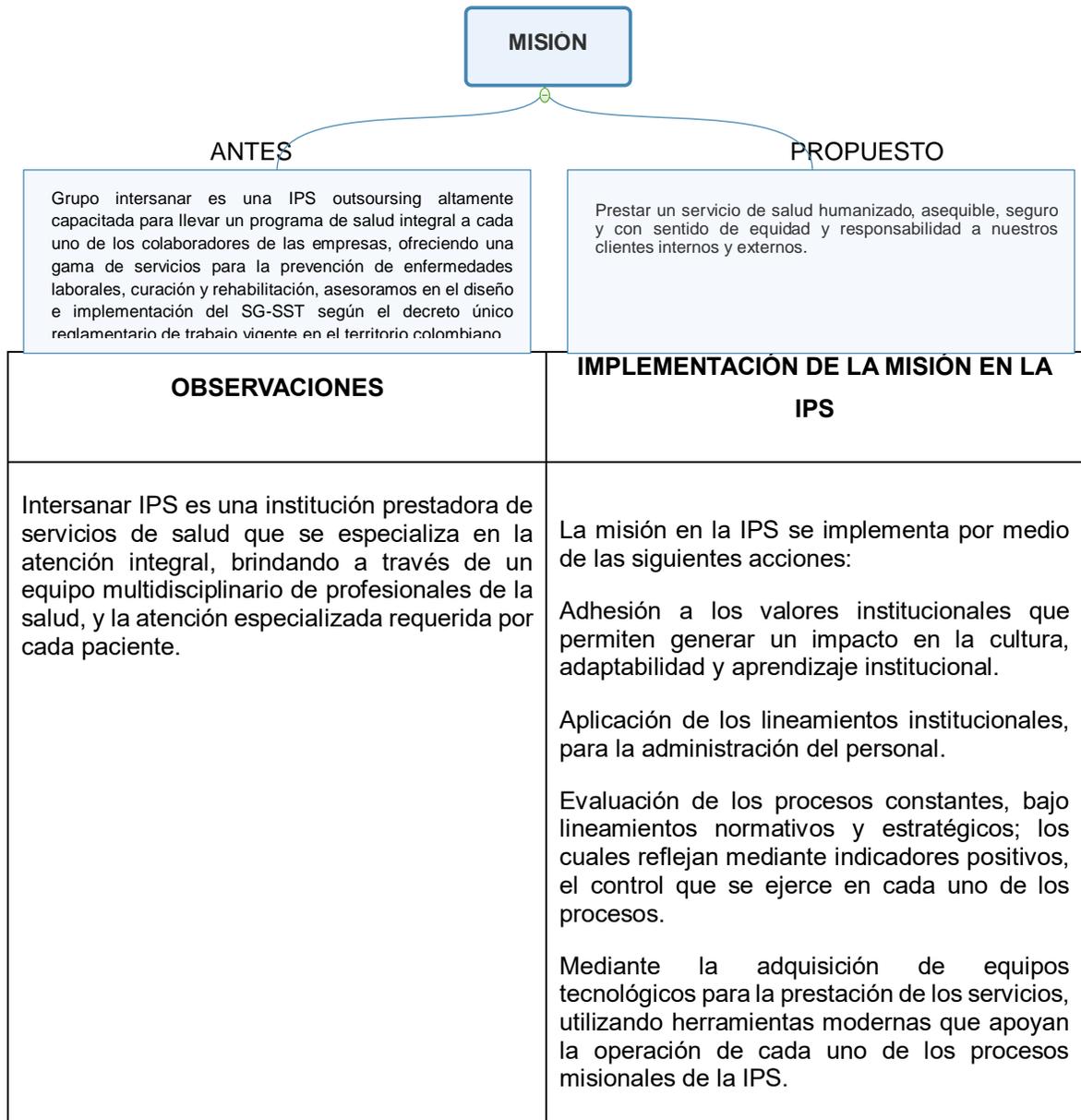
3.2 Mejoramiento de la misión

De acuerdo a reunión programada el día sábado 05/10/2019 se reunieron los estudiantes Jackeline soto, Angie Salazar y Luis Eduardo Patiño en compañía del Gerente de la empresa y el Sub-Gerente para reestructurar la misión de la empresa, con una duración de 08:00 am a 5:00 pm.

Las declaraciones de la misión son: “*expresiones perdurables de los propósitos que distinguen a una empresa de otras empresas similares. Una declaración de la misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en términos del producto y del mercado*”. (David, 2003) Aborda la pregunta básica que enfrentan todos los estrategas: “¿cuál es nuestro negocio?” La misión definida como una declaración describe los valores y las prioridades de una empresa.

De acuerdo a una lluvia de ideas y demostrando a lo que realmente se dedica la empresa, se realizó el siguiente ejercicio:

Imagen 5. Misión propuesta para Intersanar IPS



Fuente: Autores, elaboración propia en conjunto del gerente de la empresa, 2020.

3.3 Creación de valores de la empresa

“Los valores de una empresa son el conjunto de principios éticos y profesionales mediante los cuales ésta elige guiar sus actividades y que denotan de alguna manera el espíritu de la misma”. (Raffino, 2019).

De acuerdo a reunión programada el día sábado 26/10/2019 se reunieron los estudiantes Jackeline soto, Angie Salazar y Luis Eduardo Patiño en compañía del Gerente de la empresa y el Sub-Gerente para crear los valores y principios, de la empresa, con una duración de 08:00 am a 5:00 pm.

Como resultado de dicha reunión salieron los siguientes valores:

- Adaptabilidad
- Calidad Humana
- Trabajo en equipo
- Liderazgo

3.4 Creación de principios de la empresa

“Un principio es una regla que se cumple o debe seguirse con cierto propósito, como consecuencia necesaria de algo o con el fin de lograr un propósito” (Emprendedor, 2017).

Los principios generales que orientan a las entidades de salud son los mismos que caracterizan al servicio público de salud definidas en la ley 100 de 1993.

“El servicio público esencial de seguridad social se prestará con sujeción a los principios de eficiencia, universalidad, solidaridad, integralidad, unidad y participación”. (Ley100, 1993)

De acuerdo a los principios determinados en la ley 100, hemos identificado en compañía de la Gerencia y Sub-gerencia de la empresa, determinar los siguientes principios:

Principios

- Respeto a la integridad humana.
- Calidez en la atención.
- El talento humano es el capital más valioso de la IPS.
- Ética profesional.

3.5 Cadena de valor

La cadena de valor es un concepto acuñado por **Porter** en el que a raíz de las actividades de una empresa se crea una serie de relaciones o eslabones que tienen como objetivo aportar el mayor valor posible para el cliente. Hoy en día, la cadena de valor se entiende como **una herramienta estratégica de análisis** para identificar las ventajas competitivas de un negocio frente al mercado.

La cadena de valor es la herramienta empresarial básica para analizar las fuentes de ventaja competitiva, *“Es un medio sistemático que permite examinar todas las actividades que se realizan y sus interacciones. Permite dividir la compañía en sus actividades estratégicamente relevantes a fin de entender el comportamiento de los costos, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación”.* (Porter, p.51)

De acuerdo a reunión programada el día sábado 19/10/2019 se reunieron los estudiantes Jackeline soto, Angie Salazar y Luis Eduardo Patiño en compañía del Gerente de la empresa y el Sub-Gerente para revisar y reestructurar el organigrama de la empresa, con una duración de 08:00 am a 3:00 pm.

Imagen 6. Cadena de Valor Intersanar IPS



Fuente: Autores, elaboración propia, 2020.

3.6 Mejoramiento de la estructura organizacional

De acuerdo a reunión programada el día sábado 26/10/2019 se reunieron los estudiantes Jackeline soto, Angie Salazar y Luis Eduardo Patiño en compañía del Gerente de la empresa y el Sub-Gerente para revisar y reestructurar el organigrama de la empresa, con una duración de 08:00 am a 3:00 pm.

“El diseño y la modificación de organigramas es una habilidad que los estrategas deben poseer. Este ejercicio debe mejorar su habilidad para modificar la estructura jerárquica de una empresa como respuesta a las nuevas estrategias formuladas”. (David, 2003).

Para reestructurar el organigrama se tomó base la metodología de Henry Mintzberg.

El Modelo Mintzberg, construido por el profesor canadiense Henry Mintzberg en 1979, es un modelo para describir las estructuras y **organización de las**

empresas que pretende ser una guía para comprender, clasificar y diseñar la estructura de una organización, como la de tu empresa.

El autor señala cinco elementos pertenecientes a la estructura de una organización:

Cumbre estratégica: *representa lo más alto de la jerarquía de la organización, y está formada por el director y las autoridades más significativas, así como todo aquel personal que les presta apoyo directo. A ellos les corresponde una visión global de la empresa, la definición de los objetivos de la organización, la relación institucional y con el entorno de la organización, etc.*

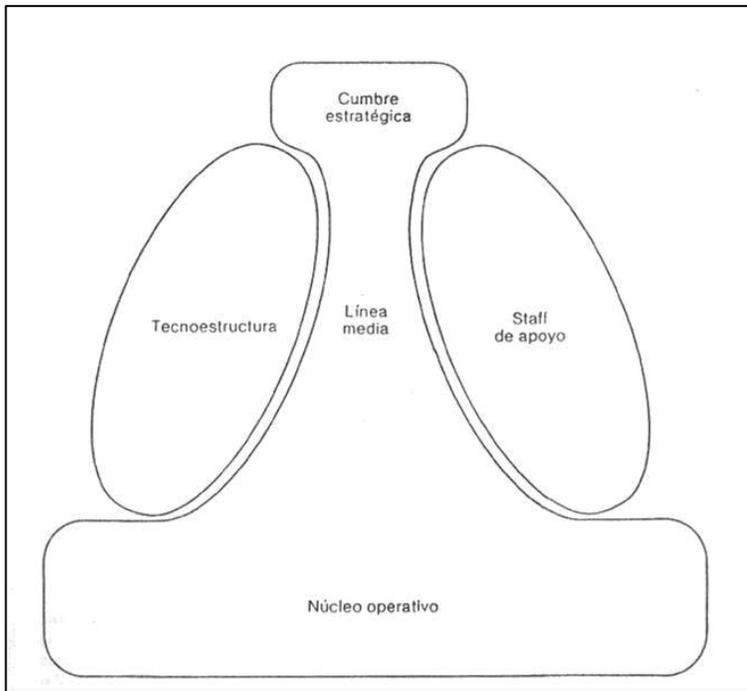
Línea media: *formada por los gerentes, supervisores y responsables cuya posición en la empresa se encuentra entre la más alta dirección y el núcleo operativo. Su papel es el de asignar las tareas a aquellos cuyo papel es la ejecución de las mismas con el objeto de alcanzar los objetivos definidos por sus superiores.*

Estructura técnica o tecnoestructura: *su papel es el de estandarizar los procesos de trabajo, diseñando su planteamiento formal y su control. El departamento de recursos humanos, por ejemplo, forma parte de esta estructura técnica.*

Núcleo de operaciones: *formado por el grueso de la organización, consiste en el conjunto de operarios que realizan las tareas de producción o de provisión de servicios, por lo que sus funciones, en última instancia, son las que mantienen viva a la organización.*

Personal de apoyo staff: *compuesto por todo el personal y unidades que ofrecen servicios y que realizan funciones para con la organización sin pertenecer a su estructura operacional. Un ejemplo de ello puede ser el servicio de cafetería, el personal de seguridad, etc.*

Imagen 7. Gráfico metodología Mintzberg

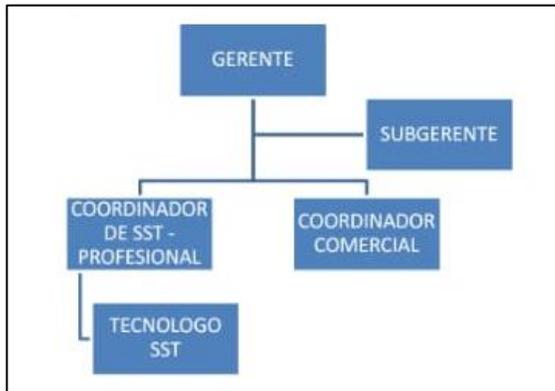


Fuente: Henry Mintzberg: The structuring of organizations. Prentice Halls, Nueva York (Fig 1), 1979.

Así pues, cada organización puede estructurarse siguiendo distintas "Configuraciones" planteadas por Mintzberg. Según el mismo autor, no existen organizaciones cuya estructura se corresponda completamente con una Configuración. Por el contrario, las organizaciones tienden a estructurarse, buscando la armonía interna y en relación con su entorno, imitando algunas de las Configuraciones sin limitarse a seguir únicamente una de ellas.

Organigrama anterior

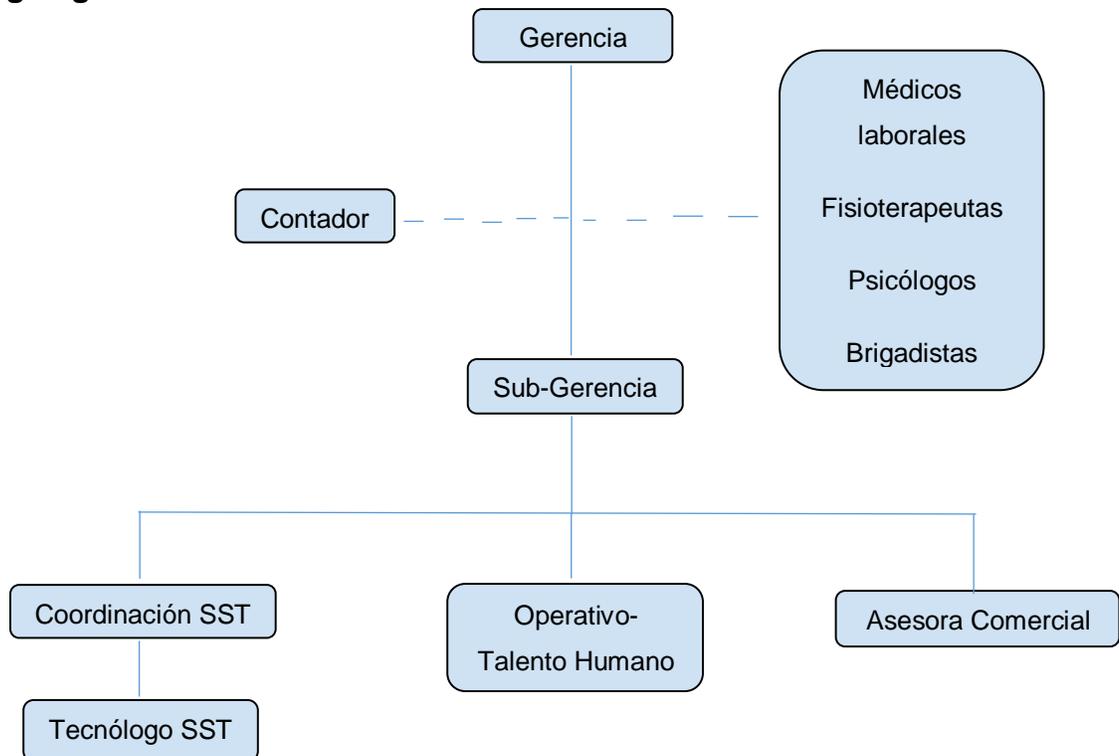
Imagen 8. Organigrama actual de la empresa INTERSANAR IPS



Fuente: (Ilustración tomada del plan de emergencia, 2019 de la empresa Intersanar IPS)

Imagen 9. Organigrama propuesto elaboración propia

Organigrama actualizado:



Fuente: Autores, elaboración propia, 2020.

3.7 Creación de reseña histórica

Intersanar IPS fue fundada el 26 de enero de 2015, en la ciudad de Palmira como una sociedad por acción simplificada SAS, por iniciativa del médico especialista en temas de seguridad y salud en el trabajo Dr. Luis Fernando Parra Flores quien encabeza en la empresa como socio y gerente de la empresa en la fecha 29 de noviembre de 2018, la sociedad cambio su domicilio a la ciudad de Cali. Con el objetivo de ampliar la capacidad de la empresa en la fecha 06 de diciembre del 2018 se da inicio a una sociedad con el administrador Hernando Pérez Bedoya quien labora actualmente como subgerente. Desde su creación el Grupo intersanar ha tenido como propósito responder a los principios orientados a un buen servicio con calidad, es una IPS OUTSOURCING altamente capacitada para llevar a cabo un programa de salud integral a cada uno de sus colaboradores de la empresa, ofrece una gama de servicios para la prevención de enfermedades laborales, curación y rehabilitación. Su principal propósito es prestar los mejores servicios, contando con un equipo de trabajo multidisciplinario: profesionales, tecnólogos y técnicos que se encargan del SG-SST, medicina laboral, medicina general, fisioterapia, terapia ocupacional, psicología, fonoaudiología. Siempre trabajando dentro de un ambiente de compromiso, exigencia y garantía de calidad, para satisfacer oportunamente las necesidades de las compañías que nos eligen.

3.8 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

“La identificación de la visión, misión, objetivos y estrategias existentes de una empresa es el punto de partida lógico de la dirección estratégica porque la situación actual de una empresa podría excluir ciertas estrategias e incluso dictar un curso particular de acción”. (Banguero, 2001) Toda empresa posee una visión, una misión, objetivos y estrategias, aun cuando estos elementos no se hayan diseñado, escrito o comunicado de manera consciente. Para saber hacia dónde se dirige una empresa es necesario conocer dónde ha estado.

3.8.1 Presentación del plan. Propuesta de planeación estratégica de la empresa INTERSANAR IPS, el cual está basado en tres programas, el primero es la socialización de la planeación estratégica de la empresa, el segundo es relaciones comerciales con descuentos y el tercero es la compra de equipos de diagnóstico. La propuesta tiene una duración estimada de 5 años y dos meses, debido a que el primer programa es una acción a corto plazo, el segundo programa son acciones de medio plazo y el tercer programa son acciones de largo plazo.

3.8.2 Ficha de presentación del plan #1. elaborada para intersanar ips

Tabla 9. Identificación del plan #1 para Intersanar IPS

IDENTIFICACIÓN DEL PLAN	
Título del plan:	Socialización de la planeación estratégica
Área directa de ejecución:	Comunicación Organizacional
Áreas de impacto:	1) Recursos Humanos 2) Gerencia 3) Comunicación organizacional (asistente de la empresa)
Responsable general:	Recursos Humanos
Recursos involucrados:	1) Monetario 2) Recurso humano 3) Recurso Físico
Alcance:	Indicar y presentar a los empleados la nueva plataforma estratégica, con el fin de que la conozcan y apliquen en sus labores diarios.
Duración:	2 meses
Valor de la propuesta:	\$5.750.000,00

Fuente: Autores, elaboración propia, 2020

Tabla 10. Programación a realizar

	Nombre del programa	Objetivo general	Objetivos específicos	Proyectos a desarrollar
1	Socialización	Comunicar a los empleados la nueva plataforma estratégica.	Relacionar a los empleados con la nueva plataforma estratégica de la empresa.	Trasmisión de la información de la empresa tanto a los clientes como a los empleados ayudando a forjar su nueva plataforma estratégica.

Fuente: Autores, elaboración propia, 2020

Tabla 11. Descripción por proyecto

PROYECTO P1.....		Dependencia: Transmitir a los empleados y clientes, la nueva plataforma estratégica.					
Resultado esperado: Que el capital humano de la empresa y sus clientes conozcan la nueva plataforma estratégica de la empresa.		Hitos: Aval por parte del gerente de la empresa para llevar acabo las acciones ya descriptas y dar a conocer la implementación de la nueva plataforma de la empresa.					
	Fases /Actividades	Descripción	Recursos necesarios	Responsables	Indicadores	Presupuesto	Duración
1	Correos masivos	Las campañas de correos masivo son mensajes enviados por una empresa a múltiples destinatarios. Son diseñados con el objetivo de promover o informar lo que queremos en la empresa.	software, hardware, recurso humano, recurso monetario.	Comunicación Organizacional	Porcentual	\$ 1.000.000	2 meses
2	Boletín Interno (Folletos)	Es un informe impreso de información e ideas, el cual es distribuido en forma regular (es decir, mensualmente o dos veces por año) a un grupo de gente interesada.	Hardware, recurso humano, software, impresora, recurso monetario.	Recursos Humanos	Porcentual	\$ 250.000	1 semana
3	Página WEB	Sirve para darse a conocer entre todos aquellos que no conocen tu marca, empresa o PyME, o los productos o servicios que ofreces.	Hardware, Software, recurso humano, recurso monetario.	Comunicación Organizacional, Gerente	Porcentual	\$ 4.000.000	Duración indefinida

4	Carteles (Dentro de la empresa)	Un cartel es una presentación visual de la información, el cartel informativo llama la atención y permite que el público reciba el mensaje.	Recurso humano, recurso monetario.	Recursos humanos	Porcentual	\$ 500.000	Duración indefinida
---	---------------------------------	---	------------------------------------	------------------	------------	------------	---------------------

Fuente: Autores, elaboración propia, 2020

3.8.3 Ficha de presentación del plan #2. elaborada para intersanar ips

Tabla 12. Identificación de plan #2 para Intersanar IPS.

IDENTIFICACIÓN DEL PLAN

Título del plan:	Relaciones Comerciales con descuentos
Área directa de ejecución:	Gerente Comercial
Áreas de impacto:	1) Gerencia 2) Coordinación comercial 3) Área Operativa (asistente de la empresa)
Responsable general:	Coordinador Comercial
Recursos involucrados:	1) Recurso monetario 2) Recurso Humano 3) Recursos físicos
Alcance:	Se busca generar un descuento a los clientes que paguen la facturación a tiempo, que tomen un paquete de los servicios que ofrece la empresa completo.
Duración:	1 año
Valor de la propuesta:	\$5.840.000,00

Fuente: Autores, elaboración propia, 2020

Tabla 13. Programa a realizar elaboración propia

	Nombre del programa	Objetivo general	Objetivos específicos	Proyectos a desarrollar
1	Relaciones Comerciales	Generar ventajas competitivas y ver lo que nos hace diferentes del resto de empresas del sector.	Relacionar la empresa con sus clientes y buscar la fidelización.	Buscamos fidelizar al cliente, aplicando un descuento por pronto pago a los servicios prestados y pago en efectivo, un excelente servicio y atención a los usuarios.

Fuente: Autores, elaboración propia, 2020

Tabla 14. Descripción por proyectos elaboración propia

DESCRIPCIÓN POR PROYECTOS

PROYECTO P1.....

Dependencia: Mejorar en estrategias de mercado.

Resultado esperado: Atraer a más clientes brindándole un valor agregado el servicio prestado.	Hitos: Aval por parte del gerente de la empresa para llevar a cabo las acciones e implementar una estrategia que ayude con la fidelización de los clientes.
---	--

Fases /Actividades	Descripción	Recursos necesarios	Responsable	Indicadores	Presupuesto	Duración
1 Descuentos	Es una reducción o disminución en el precio de un objeto o de un servicio.	Recurso Humano.	Gerente-subgerente	Porcentual	\$ 4.320.000	1 año
2 facturación	También se puede referir a los ingresos de una empresa por ventas, o prestación de servicios, durante un determinado periodo de tiempo después de la deducción de impuestos como el IVA.	Software, hardware, recurso humano, recurso monetario.	Área Operativa	Porcentual	\$ 720.000	Duración Indefinida

3	Capacitacion (mercadeo y facturacion)	Designa la acción de proporcionarle a una persona nuevos conocimientos y herramientas para que desarrolle al máximo sus habilidades y destrezas en el desempeño de una labor.	Recurso humano, recurso monetario.	Recursos Humanos- Cordinador comercial	Porcentual	\$ 800.000	2 meses
---	---------------------------------------	---	------------------------------------	--	------------	------------	---------

Fuente: Autores, elaboración propia, 2020

3.8.4 Ficha de presentación de plan #3. elaborada para intersanar ips

Tabla 15. Identificación del plan #3 para Intersanar IPS

IDENTIFICACIÓN DEL PLAN

Título del plan:	Compra de equipos de diagnósticos.
Área directa de ejecución:	Área Financiera
Áreas de impacto:	1) Gerencia 2) Subgerencia 3) Área financiera
Responsable general:	Área Financiera
Recursos involucrados:	1) Recurso monetario 2) Recurso Humano 3) Recursos físicos
Alcance:	Conseguir equipos de diagnóstico, para prestar el servicio directamente en la empresa.
Duración:	4 años
Valor de la propuesta:	\$2.350.000.000,00

Fuente: Autores, elaboración propia, 2020

Tabla 16. Programa a realizar

	Nombre del programa	Objetivo general	Objetivos específicos	Proyectos a desarrollar
1	Equipos de Diagnostico	Efectuar la compra de equipo médico altamente calificado para satisfacer las necesidades de los usuarios.	Establecer en la empresa seguridad y confianza a los clientes.	Ayudar a la empresa a ser reconocida y competitiva dentro del mercado, por medio de una infraestructura completa.

Fuente: Autores, elaboración propia, 2020

Tabla 17. Descripción por proyecto

PROYECTO P1.....		Dependencia: Compra de equipo médico, para la mejor atención al usuario.				
Resultado esperado:		Hitos: Aval por parte del gerente de la empresa para llevar acabo las acciones ya descritas y llevar a cabo la compra de los equipos para prestar una mejor atención a nuestros clientes.				
Generar un valor agregado a los clientes, prestando un excelente servicio dentro de la misma empresa, sin que los clientes tengas que trasladarse a otros lugares para recibir toda la atención que requieren.						
Fases /Actividades	Descripción	Recursos necesarios	Responsable	Indicadores	Presupuesto	Duración
1	Acondicionamiento de la Infraestructura	Recurso humano, recurso físico	Gerente	Porcentual	\$ 20.000.000	Duración Indefinida
2	Equipos médicos	Recurso humano, recurso físico	Gerente	Porcentual	\$ 200.000.000	Duración Indefinida
3	Contratación directa del personal médico capacitado para manejo de los quipos y atención al usuario.	Recurso humano	Recursos Humanos	Porcentual	\$ 65.000.000	Duración Indefinida

Fuente: Autores, elaboración propia, 2020

3.9 SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y DE MEDICIÓN DE GESTIÓN

La medición de los planes que componen el proyecto está basada en indicadores de gestión, que permiten medir el porcentaje de cumplimiento del plan y a su vez permiten hacer un uso eficaz y eficiente de los recursos invertidos para dicho plan.

3.9.1 Indicador plan #1. elaborado para intersanar ips

Tabla 18. Indicador Plan #1 para Intersanar IPS

NOMBRE DEL INDICADOR Comunicación Organizacional	CODIGO P1	VIGENCIA Permanente
FACTOR CLAVE DE ÉXITO	Socialización plataforma estratégica	
NATURALEZA	Gestión	
CARACTERÍSTICAS DEL INDICADOR		
OBJETIVO	Comunicar a los empleados la nueva plataforma estratégica	
FORMULA	Número de trabajadores socializados / Número total de trabajadores de la IPS	UNIDAD DE MEDIDA --> PORCENTUAL
META	VALOR TENDENCIA ----> 100%	
INTERPRETACIÓN	Representa el porcentaje de los trabajadores socializados.	
PERIODICIDAD	Indefinida	
RESPONSABLE DE TOMA DE INFORMACIÓN Gerencia	RESPONSABLE DE TOMA DE DECISIÓN Gerencia	
ORIGEN DE LA INFORMACIÓN	Base de Datos	
OBSERVACIONES	Estar en constante actualización sobre los temas relacionados	

Fuente: Autores, elaboración propia, 2020

3.9.2 Indicador plan #2. elaborado para intersanar ips

Tabla 19. Indicador Plan #2 para Intersanar IPS

NOMBRE DEL INDICADOR Relaciones Comerciales	CODIGO P2	VIGENCIA Permanente
FACTOR CLAVE DE ÉXITO	Cumplimiento	
NATURALEZA	Gestión	
CARACTERÍSTICAS DEL INDICADOR		
OBJETIVO	Se busca generar descuentos cuando los clientes pagan a tiempo sus facturas	

FORMULA	Numero de facturas pagadas con pronto pago/ Número total de facturas realizadas por mes	UNIDAD DE MEDIDA --> PORCENTUAL
META	VALOR TENDENCIA ---> 90%	
INTERPRETACIÓN	Representa el porcentaje de las facturas realizadas	
PERIODICIDAD	Mensual	
RESPONSABLE DE TOMA DE INFORMACIÓN Sub gerente	RESPONSABLE DE TOMA DE DECISIÓN Gerencia	
ORIGEN DE LA INFORMACIÓN	Bases de datos contables	
OBSERVACIONES	Realizar el debido proceso de facturación y socialización a los clientes, para que estos obtengan los beneficios	

Fuente: Autores, elaboración propia, 2020

3.9.3 Indicador plan #3. elaborado para intersanar ips

Tabla 20. Indicador Plan #3 para Intersanar IPS

NOMBRE DEL INDICADOR Compra de equipos de diagnostico	CODIGO P3	VIGENCIA Permanente
FACTOR CLAVE DE ÉXITO	Obtener equipos propios de diagnóstico para prestar el servicio directamente con la empresa y no tercerizar el servicio	
NATURALEZA	Gestión	
CARACTERÍSTICAS DEL INDICADOR		
OBJETIVO	Prestar el servicio completo de diagnósticos	
FORMULA	Número de Equipos de diagnóstico a comprar / número de equipos totales comprados	UNIDAD DE MEDIDA --> PORCENTUAL
META	VALOR TENDENCIA ----> 100%	
INTERPRETACIÓN	Representa el porcentaje de los equipos de diagnósticos	
PERIODICIDAD	Anual	
RESPONSABLE DE TOMA DE INFORMACIÓN Subgerente	RESPONSABLE DE TOMA DE DECISIÓN Gerencia	
ORIGEN DE LA INFORMACIÓN	Cotizaciones de equipos de diagnostico	
OBSERVACIONES	Realizar el debido proceso para la adquisición de equipos	

Fuente: Autores, elaboración propia, 2020

4 PROYECCIONES, EVALUACIÓN ECONOMICA Y FINANCIERA

4.1 Proyección financiera

Tabla 21. Estructura Financiera para la empresa Intersanar IPS

MODELO DE CONSTRUCCIÓN DE LA ESTRUCTURA FINANCIERA IPS INTERSANAR

DETALLE	Unidad de medida	Cantidad	Valor unitario	Total	Tipo
PROGRAMA 1 Socialización de la nueva plataforma estratégica.					
Proyecto 1 Socialización					
Correos Masivos	Unidades	100	10.000	1.000.000	Gastos
Boletín Interno	Unidades	125	2.000	250.000	Gastos
Página Web	Unidades	1	4.000.000	4.000.000	Gastos
Carteles dentro de la empresa	Unidades	5	100.000	500.000	Gastos
Total, proyecto 1				5.750.000	
PROGRAMA 2. Relaciones Comerciales con descuento					
Proyecto 1. Relaciones Comerciales					
Descuentos por pronto pago y pago en efectivo	Anual	1	4.320.000	4.320.000	CV
Facturación (Software)	Anual	1	720.000	720.000	CF
Capacitación (mercadeo y facturación)	Anual	1	800.000	800.000	Gastos
Total, proyecto 1				5.840.000	
Proyecto 3 Compra de equipos de diagnósticos.					
Proyecto 1. Equipo de Diagnostico					
Acondicionamiento de la infraestructura	Anual	1	20.000.000	20.000.000	CF
Equipos de Diagnostico	Anual	1	200.000.000	200.000.000	Gastos
Contratación del personal médico capacitado	Anual	1	65.000.000	65.000.000	CF
Total, proyecto 1				285.000.000	
TOTAL, VALOR DE INVERSIÓN DEL PLAN					
				296.590.000	

Fuente: Autores, elaboración propia, 2020

Tabla 22. Valor total de propuesta para la empresa Intersanar IPS

VALOR PROPUESTA	296.590.000
Correos Masivos	1.000.000
Boletín Interno	250.000
Página Web	4.000.000
Carteles dentro de la empresa	500.000
PROGRAMA 1 Socialización de la nueva plataforma estratégica.	5.750.000
Descuentos por pronto pago y pago en efectivo	4.320.000
Facturación (Software)	720.000
Capacitación (mercadeo y facturación)	800.000
PROGRAMA 2. Relaciones Comerciales con descuento	5.840.000
Acondicionamiento de la infraestructura	20.000.000
Equipos de Diagnostico	200.000.000
Contratación del personal medico capacitado	65.000.000
Proyecto 3 Compra de equipos de diagnósticos.	285.000.000
Total, costos fijos	85.720.000
Total, costo variable	4.320.000
Gastos	206.550.000
VALOR PROPUESTA	296.590.000

Fuente: Autores, elaboración propia, 2020

4.2 EVALUACIÓN ECONOMICA Y FINANCIERA

4.2.1 Nómina mensual. elaborado para intersanar ips

Tabla 23. Nómina mensual elaboración propia

N°	NOMBRE CARGO	N° EMPLEADOS	SALARIO BÁSICO	SALARIOS BÁSICOS CARGO	SEGURIDAD SOCIAL					
					PENSIÓN 16%		EPS 12,5%		ARL	
					12%	4%	8,50%	4,00%	CATEGORÍA	
1	Gerente	1	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 360.000	\$ 120.000	\$ 255.000	\$ 120.000	1	\$ 15.660
2	Subgerente	1	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 240.000	\$ 80.000	\$ 170.000	\$ 80.000	1	\$ 10.440

3	coordinador en SG-SST	1	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 144.000	\$ 48.000	\$ 102.000	\$ 48.000	3	\$ 29.220
4	Tecnologa SG-SST	1	\$ 877.803	\$ 877.803	\$ 105.336	\$ 35.112	\$ 74.613	\$ 35.112	4	\$ 38.184
5	Asesor Comercial	1	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 120.000	\$ 40.000	\$ 85.000	\$ 40.000	5	\$ 69.600
6	Operativa	1	\$ 877.803	\$ 877.803	\$ 105.336	\$ 35.112	\$ 74.613	\$ 35.112	1	\$ 4.582
TOTALES (MES)			\$ 8.955.606	\$ 8.955.606	\$ 1.074.673	\$ 358.224	\$ 761.227	\$ 358.224		\$ 167.687

APROPIACIÓN MENSUAL PRESTACIONES SOCIALES			VACACIONES	CAJA C. FAMILIAR	AUXILIO TRANSPORTE	TOTAL POR CARGO
CESANTÍA	PRIMA	CESANTÍA				
8,33%	8,33%	12%	4,17%	4%	\$ 1.378.908	
\$ 249.900	\$ 249.900	\$ 29.988	\$ 125.100	\$ 120.000	\$ -	\$ 4.405.548
\$ 166.600	\$ 166.600	\$ 19.992	\$ 83.400	\$ 80.000	\$ -	\$ 2.937.032
\$ 99.960	\$ 99.960	\$ 11.995	\$ 50.040	\$ 48.000	\$ 97.032	\$ 1.882.207
\$ 73.121	\$ 73.121	\$ 8.775	\$ 36.604	\$ 35.112	\$ 97.032	\$ 1.419.702
\$ 83.300	\$ 83.300	\$ 9.996	\$ 41.700	\$ 40.000	\$ 97.032	\$ 1.629.928
\$ 73.121	\$ 73.121	\$ 8.775	\$ 36.604	\$ 35.112	\$ 97.032	\$ 1.386.100
\$ 746.002	\$ 746.002	\$ 89.520	\$ 373.449	\$ 358.224	\$ 388.128	\$ 13.660.517

Fuente: Autores, elaboración propia, 2020

4.2.2 Materias primas e insumos. elaborado para intersanar ips

Tabla 24. Materias primas e insumos elaboración propia

	NOMBRE	UNIDAD DE COMPRA	VALOR UNIDAD	CANTIDAD REQUERIDA	PRECIO TOTAL (Sin IVA)
1	Papelería	Unidad	\$ 150.000	1	\$ 150.000
2	cartuchos impresora	Unidad	\$ 50.000	1	\$ 50.000
3	Guantes	Unidad	\$ 21.750	8	\$ 174.000
4	Tapabocas	Unidad	\$ 25.000	8	\$ 200.000
5	Batas	Unidad	\$ 3.500	60	\$ 210.000
SUBTOTAL					\$ 784.000
IVA 19%					\$ 148.960
COSTOTOTAL (Materias primas / Insumos / Materiales)					\$ 932.960

Fuente: Autores, elaboración propia, 2020

4.2.3 Muebles y enceres. elaborado para intersanar ips

Tabla 25. Muebles y enceres elaboración propia

COSTO MAQUINARIA, EQUIPOS Y HERRAMIENTAS					
N°	NOMBRE	UNIDAD DE COMPRA	VALOR UNIDAD	CANTIDAD REQUERIDA	PRECIO TOTAL (Sin IVA)
1	Computadores	Unidad	\$ 1.650.000	3	\$ 4.950.000
2	Cámara computadores	Unidad	\$ 279.800	1	\$ 279.800
3	Tabla firma digital	Unidad	\$ 250.000	1	\$ 250.000
4	Camilla	Unidad	\$ 260.000	1	\$ 260.000
5	Impresora	Unidad	\$ 290.000	2	\$ 580.000
6	Pesa	Unidad	\$ 173.000	1	\$ 173.000
7	fonendoscopio	kit	\$ 356.000	1	\$ 356.000
8	termohigrómetro	Unidad	\$ 160.000	1	\$ 160.000
9	tensiómetro	Unidad	\$ 80.000	1	\$ 80.000
10	Otoscopio	Unidad	\$ 163.900	1	\$ 163.900
SUBTOTAL					\$ 7.252.700
IVA 19%					\$ 1.378.013
COSTO TOTAL MAQUINARIA / EQUIPOS Y HERRAMIENTAS					\$ 8.630.713

Fuente: Autores, elaboración propia, 2020

4.2.4 Tic. elaborado para intersanar ips

Tabla 26. Tic elaboración propia

COSTO TIC					
N°	NOMBRE	UNIDAD DE COMPRA	VALOR UNIDAD	CANTIDAD REQUERIDA	PRECIO TOTAL (Sin IVA)
1	Computadores	Unidad	\$ 1.650.000	1	\$ 1.650.000
2	Cámara computadores	Unidad	\$ 279.800	1	\$ 279.800
3	Tabla firma digital	Unidad	\$ 250.000	1	\$ 250.000
4	Plan de comunicación	Unidad	\$ 180.000	1	\$ 180.000
SUBTOTAL					\$ 2.359.800
IVA 19%					\$ 448.362
COSTO TOTAL TIC					\$ 2.808.162

Fuente: Autores, elaboración propia, 2020

4.2.5 Insumos de oficina. elaborado para intersanar ips

Tabla 27. Insumos de oficina elaboración propia

INSUMOS DE OFICINA					
N°	NOMBRE	UNIDAD DE COMPRA	VALOR UNIDAD	CANTIDAD REQUERIDA	PRECIO TOTAL (Sin IVA)
1	Papel tamaño carta	Resma	\$ 12.500	3	\$ 37.500
2	Papel tamaño oficio	Resma	\$ 15.000	3	\$ 45.000
3	Cartuchos impresora	Unidad	\$ 50.000	1	\$ 50.000
4	Lapiceros	Docena	\$ 8.000	4	\$ 32.000
5	Resaltadores	Unidad	\$ 1.500	3	\$ 4.500
6	Libreta de apuntes	Unidad	\$ 19.000	2	\$ 38.000
7	Grapas	unidad	\$ 2.500	5	\$ 12.500
SUBTOTAL					\$ 219.500
IVA 19%					\$ 41.705
COSTO TOTAL TIC					\$ 261.205

Fuente: Autores, elaboración propia, 2020

4.2.6 Otros costos. elaborado para intersanar ips

Tabla 28. Otros costos

GASTOS Y INVERSION INICIAL ANUAL				
NOMBRE	PERÍODO o UNIDAD MEDIDA	VALOR UNIDAD	CANTIDAD REQUERIDA	PRECIO TOTAL (Sin IVA)
Arrendamiento	ANUAL	\$ 10.099.608	1	\$ 10.099.608
Servicios públicos	ANUAL	\$ 6.215.684	1	\$ 6.215.684
Internet parabólica	ANUAL	\$ 164.000	1	\$ 164.000
Gastos legales	ANUAL	\$ 4.367.000	1	\$ 4.367.000
Gastos viajes	ANUAL	\$ 1.432.000	1	\$ 1.432.000
Impuestos	ANUAL	\$ 250.000	1	\$ 250.000
Contribuciones y afiliaciones	ANUAL	\$ 3.299.600	1	\$ 3.299.600
Mensajería	ANUAL	\$ 21.000	1	\$ 21.000
GASTOS LEGALES				
Revisor Fiscal	ANUAL	\$ 150.000	1	\$ 150.000

Cámara comercio	ANUAL	\$ 61.000	1	\$ 61.000
Licencia de salud ocupacional	ANUAL	\$ 3.952.000	1	\$ 3.952.000
Bomberos	ANUAL	\$ 116.000	1	\$ 116.000
Notaria	ANUAL	\$ 8.000	1	\$ 8.000
Servicio Fumigación	ANUAL	\$ 80.000	1	\$ 80.000
IMPUESTOS				
Impuestos DIAN	ANUAL	\$ 250.000	1	\$ 250.000
SERVICIOS				
Alegria software contable	ANUAL	\$ 720.000	1	\$ 720.000
Tu ciudad en red (página web)	ANUAL	\$ 247.000	1	\$ 247.000
Proambiental	ANUAL	\$ 135.000	1	\$ 135.000
Dicel	ANUAL	\$ 821.325	1	\$ 821.325
Enlaces publicitarios	ANUAL	\$ 970.000	1	\$ 970.000
Aseo consultorio	ANUAL	\$ 600.000	1	\$ 600.000
Promocali	ANUAL	\$ 308.077	1	\$ 308.077
Anticipo para base de datos	ANUAL	\$ 150.000	1	\$ 150.000
Servicios Emi	ANUAL	\$ 1.345.051	1	\$ 1.345.051
INSUMO OFICINA				
Papel tamaño carta	ANUAL	\$ 450.000	1	\$ 450.000
Papel tamaño oficio	ANUAL	\$ 540.000	1	\$ 540.000
Cartuchos impresora	ANUAL	\$ 600.000	1	\$ 600.000
Lapiceros	ANUAL	\$ 384.000	1	\$ 384.000
Resaltadores	ANUAL	\$ 54.000	1	\$ 54.000
Libreta de apuntes	ANUAL	\$ 114.000	1	\$ 114.000
Guantes	ANUAL	\$ 522.000	1	\$ 522.000
Tapabocas	ANUAL	\$ 600.000	1	\$ 600.000
Batas	ANUAL	\$ 630.000	1	\$ 630.000
Nomina	ANUAL	\$ 163.926.204	1	\$ 163.926.204
EMPLEADOS POR HONORARIOS				
Contador	ANUAL	\$ 9.600.000	1	\$ 9.600.000
Médicos especializados	ANUAL	\$ 23.000.000	1	\$ 23.000.000
				\$ 236.182.549
19%				\$ 44.874.684
				\$ 281.057.233

Fuente: Autores, elaboración propia, 2020

4.2.7 Análisis de la proyección financiera. La realización de la proyección financiera de este proyecto está basada en tres programas, el primero es la socialización de la planeación estratégica de la empresa, la cual está estimada en un valor de \$5.750.000 por dos meses, debido a que la empresa no cuenta con página web, y la creación de esta y el manejo de la misma tiene estimado un costo de \$4.000.000 en el año. El segundo programa es relaciones comerciales con descuentos, estimado en un valor de \$5.840.000 por un año, debido a que se estima realizar un descuento por pronto pago de 3% para cada factura con un lapso de tiempo, de máximo 10 días para el pago de la factura total, se ha estimado un valor de descuento al año de \$4.320.000 y \$720.000 por el pago anual del uso de software de facturación y para el tercer programa que es la compra de equipos de diagnóstico, esta es una acción de largo plazo debido a que el gerente de la empresa desea hacer compra de equipos de diagnóstico, con el fin de no tercerizar el servicio, pero esta proyección la quiere hacer a 4 años, debido a que en este tiempo por factores externos y por capacidad de endeudamiento, la empresa no está en capacidad de realizar un préstamo bancario para la compra de equipos, de la misma manera el gerente indica que la empresa debe ahorrar recursos monetarios y crear otras líneas de servicio, que permitan aumentar sus ingresos para realizar una inversión de gran magnitud.

5 CONCLUSIONES

Con este proyecto de grado se puede concluir que la planeación estratégica, constituye un sistema integral con el fin de lograr (objetivos) a través del desarrollo de estrategias. Con la planeación estratégica se busca trabajar constantemente en objetivos factibles de lograr y en qué área es factible o no competir, teniendo en cuenta las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

- Para iniciar en referencia a la contextualización del proyecto, esta fue una herramienta y referencia básica para identificar que estaba sucediendo dentro de la empresa y porque fue importante realizar la propuesta de planeación estratégica.
- En referencia al diagnóstico situacional de la empresa nos permitió identificar en que estaba fallando la empresa, cuáles eran las falencias documentales que existían y de la misma manera identificar con que contaba la empresa para realizar la planeación estratégica, de la misma manera permitió el desarrollo de las matrices, las cuales ayudaron a identificar y seleccionar las estrategias más adecuadas para llevar a cabo en los planes de la empresa.
- Respecto a la formulación del modelo solución este fue uno de los capítulos más importantes de este proyecto, porque permitió hacer el desarrollo y creación de los documentos y herramientas faltantes para llevar a cabo la planeación estratégica de la empresa, al igual que trabajar en conjunto con los directivos de la empresa transmitiéndonos su pensamiento y la manera de desarrollar estos puntos de una manera objetiva y trabajando en equipo.
- De conformidad con las proyecciones, evaluación económica y financiera, estas permitieron identificar a través de los planes, cuánto dinero se necesita para hacerlos realidad e identificar en factor de corto, mediano y largo plazo como se van a ir desarrollando, de acuerdo a las inversiones económicas que debe realizar la empresa.

6 RECOMENDACIONES

La planeación estratégica aplicada es mucho más que un simple proceso, pues exige establecer metas y objetivos claros y coherentes con el quehacer misional de la empresa. El futuro siempre está al frente, por lo que la planeación estratégica se constituye en una herramienta imprescindible para la administración, en el caso de Intersanar IPS, se requiere que el Gerente General que en este caso es el medico laboral, en compañía del gerente financiero, ambos como socios tengan en cuenta los planes estratégicos y estos sean revisados de forma periódica.

Por lo que se pudo observar en la operatividad, se requiere que el gerente de Intersanar IPS pueda delegar mayores funciones al personal con el que cuenta actualmente, y que se pueda dedicar casi por completo a ayudar a posicionar la empresa, a través del mercadeo, captando nuevos clientes y conservar los clientes actuales a través de una excelente prestación del servicio.

Para que una planeación estratégica sea comprensible por cualquier persona de la empresa, los gerentes deben crearla sin ambigüedades y desarrollarla de forma coherente.

Intersanar IPS debe ser flexible para aprovechar el conocimiento y adaptarse al cambio, de esta forma apoyarse en la visión, misión, organigrama, cadena de valor, reseña histórica, y planes entre otras herramientas que se plantearon en este documento.

Tener en cuenta el desarrollo de las matrices como herramientas analíticas las cuales ayudan a seleccionar la estrategia más adecuada para la toma de decisiones asertivas.

Los planes a desarrollar deberán ser compartidos a todo el personal de la IPS, se recomienda el compromiso de todas las partes de la empresa, esto implica realizar un coordinado trabajo en equipo.

7 REFERENCIAS

- Banguero, H. (2001). *Prospectiva y planeamiento estrategico: Un enfoque aplicado*. Cali, Colombia: Universidad del valle editores.
- Cardona, R. f. (2006). *Guia practica para la constitucion de IPS del primer nivel de atencion en salud*. recuperado de <http://revistas.ces.edu.co/index.php/medicina/article/view/880/568>
- Clavijo, S. (2018). Sector servicios: desempeño reciente y perspectivas. Recuperado de <https://www.larepublica.co/analisis/sergio-clavijo-500041/sector-servicios-desempeno-reciente-y-perspectivas-2755195>
- David, F. (1990). *La gerencia estrategica*. Bogotá, Colombia Legis editores
- David, F. R. (2003). *Conceptos de administracion estrategica* (3 ed). mexico: Pearson editores
- Desafíos de la seguridad y salud en el trabajo. (2019). Recuperado de <https://consultorsalud.com/actuales-desafios-de-la-seguridad-y-salud-en-el-trabajo/>
- Emprendedor, P. (21 de febrero de 2017). *Plan emprendedor.co*. recuperado de <https://planemprendedor.co/una-empresa-principios-valores/>
- Empresas de salud que se la juegan con la innovación en el Valle. (2018). Recuperado de <https://www.dinero.com/edicion-impresia/negocios/articulo/planes-de-crecimiento-de-las-empresas-de-salud-en-el-valle/261909>
- Kerguelèn, B. Carlos, A. (2008). Programa de apoyo a la reforma de salud. Recuperado de

<https://www.minsalud.gov.co/Paginas/Pagina404.aspx?requestUrl=https://www.minsalud.gov.co/Documentos%20y%20Publicaciones/CALIDAD%20EN%20SALUD%20EN%20CO>

Kyocera. (2018). *Análisis interno de una empresa* recuperado de

<https://www.kyoceradocumentsolutions.es/es/smarter-workspaces/insights-hub/articles/analisis-interno-de-una-empresa.html>

La calidad que deben tener las instituciones prestadoras de servicios de salud.

(2015). Recuperado de

<http://www.elhospital.com/temas/La-calidad-que-deben-tener-las-instituciones-prestadoras-de-servicios-de-salud+108208>

Martínez, C. (2018). Sector terciario en Colombia: Actividades principales.

Recuperado de

<https://www.lifeder.com/sector-terciario-colombia/>

Mendez, C. (1988). *Metodología para elaborar proyectos de investigación*

contable, económica y administrativa. Bogotá, Colombia Editorial McGRAW HILL LATINOAMERICANA, S.A

Mintzberg, H. (1994). *The Strategy Process*. 1st ed. Prentice Hall. Upper Saddle

River, NJ, EEUU

Muñoz-Bonilla, H. A. & Suárez-García, F. M. (2019). *Documentos Académicos*.

Una forma eficiente de presentación. Cali: Sello Editorial Unicatólica.

Normativa en seguridad y salud en el trabajo en Colombia. (2016). recuperado de

<https://www.isotools.com.co/normativa-en-seguridad-y-salud-en-el-trabajo-en-colombia/>

Por qué IPS ganan \$2,2 billones y las EPS pierden \$1,1 billones. (2018).

Recuperado de

<https://www.portafolio.co/economia/por-que-ips-ganan-2-2-billones-y-las-eps-pierden-1-1-billones-516251>

Raffino, M. E. (16 de enero de 2019). *Concepto de valores de una empresa*

recuperado de <https://concepto.de/valores-de-una-empresa/>

Root, G. N. (2008). *Las diferencias entre las organizaciones horizontal y vertical* recuperado de <https://pyme.lavoztx.com/las-diferencias-entre-las-organizaciones-horizontal-y-vertical-5849.html>

Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo. (2020). Recuperado de <https://www.mintrabajo.gov.co/relaciones-laborales/riesgos-laborales/sistema-de-gestion-de-seguridad-y-salud-en-el-trabajo>

Súper salud, Pub. L. No.100. (2019). Recuperado de https://docs.supersalud.gov.co/PortalWeb/Juridica/Leyes/L0100_93.pdf

Sallenave, J.P. (1993) *Gerencia y planeación estratégica*, Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma

Trujillo, S. Eliana. (2019). *Plan del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo*. Recuperado de

http://www.saludcapital.gov.co/Planes_Estrateg_Inst/2019/Plan_SST_2019.pdf